

Державний торговельно-економічний університет  
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу  
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Спічак Аліна Олександрівна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО**  
**ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр  
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:  
Гурова Капіталіна Дмитрівна,  
кандидат економічних наук, доцент

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління  
та адміністрування,  
кандидат економічних наук

М. О. Мельничук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ  
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,  
протокол від 19.06.2024 р. № 12

Гарант освітньої програми,  
кандидат економічних наук,  
доцент

Т. М. Болотова

Нормоконтролер,  
викладач

Н. О. Резенкіна

Науковий керівник,  
кандидат економічних наук,  
доцент

К. Д. Гурова

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

А. О. Спічак

Підсумкова оцінка: 91 А (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії

Н. М. Курилова

Державний торговельно-економічний університет  
ВСП «0Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу  
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

### ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»,  
спеціалізація «Торговельний менеджмент»

студентці групи ЗМТ-20 Спічак Аліні Олександрівні

**1. Тема роботи:** Формування інноваційної стратегії торговельного підприємства

Тему затверджено наказом директора від 30.10.2023 р. № 185-О.

**2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 21.06.2024 р.**

#### 3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	20.05-21.05.2024
Розділ 1 Теоретичні аспекти обґрунтування та вибору інноваційної стратегії торговельного підприємства	22.05–26.05.2024
Розділ 2 Аналіз інноваційної діяльності торговельного підприємства	27.05–29.05.2024
Розділ 3 Розробка та обґрунтування інноваційної стратегії торговельного підприємства	30.05–02.06.2024
Висновки	03.06–04.06.2024
Список використаних джерел	05.06.2024
Подання завершеної роботи керівнику	06.06–07.06.2024
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	08.06–09.06.2024
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	10.06–11.06.2024
Нормоконтроль	12.06–14.06.2024
Отримання допуску до захисту у завідувача циклової комісії	17.06–20.06.2024

#### 4. Методичні вказівки щодо виконання

В першому розділі необхідно розкрити: сутність інноваційної стратегії підприємства та етапи розробки інноваційної стратегії.

В другому розділі наводиться характеристика ТОВ «Друкарський Дім «Папірус», оцінка зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, проводиться аналіз та оцінка існуючої стратегії підприємства.

В третьому розділі розробляються заходи реалізації інноваційної стратегії розвитку на підприємстві та планується рівень інноваційної стратегії розвитку з урахуванням ризиків.

При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні данні.

#### Завдання видав

Науковий керівник,  
кандидат економічних наук, доцент  
К. Д. Гурова

«20» 05 2024 р.

#### Завдання отримав

Студент

 А. О. Спічак

«20» 05 2024 р.

## АНОТАЦІЯ

Випускна кваліфікаційна робота: 34 с., 11 рис., 26 табл., 38 джерел.

Об'єкт дослідження – інноваційна стратегія.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні і практичні аспекти формування інноваційної стратегії підприємства.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «Друкарський Дім «Папірус», м. Суми. Основним видом діяльності підприємства є виробництво і реалізація бланків, брошур, буклетів та рекламних листівок.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка методичного інструментарію формування інноваційної стратегії підприємства.

Методи дослідження – загально-наукові методи логічного й наукового аналізу. економіко-математичні, графічні.

Практична значимість випускної кваліфікаційної роботи визначається тим, що її результати можуть бути використані українськими підприємствами, під час прийняття управлінських рішень щодо формування інноваційної стратегії.

Розглянуто теоретико-методологічну сутність поняття інновації, розкрито сутність інноваційної стратегії підприємства та етапи її розробки. Проаналізовано економічно-господарську діяльність підприємства. Проведено оцінку зовнішнього і внутрішнього середовищ, та існуючої стратегії підприємства. Розроблено заходи щодо реалізації інноваційної стратегії розвитку на підприємстві та сплановано рівень інноваційної стратегії розвитку з урахуванням ризиків.

МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, ПЕРСОНАЛ, СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ, МОТИВАЦІЙНІ ФАКТОРИ, МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, СОЦІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ.

## **ABSTRACT**

Graduation qualification work: 32 pp., 15 figures, 7 tables, 46 sources.

The object of the research is the system of motivating employees of the structural divisions of the enterprise.

The subject of the study is the theoretical and practical aspects of managing the motivation of employees of the structural divisions of the enterprise.

The enterprise, on the example of which the work was carried out, is «Typhoon-2000» LLC, Kharkiv.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of tools for managing the motivation of structural divisions of the enterprise.

Research methods - methods of system analysis, abstraction and analogy, economic-statistical, comparative analysis, graphic.

The practical significance of the work is determined by the fact that the results can be used by Ukrainian enterprises when making their own decisions regarding the management of the motivation of employees of the structural divisions of the enterprise.

The theoretical and methodological essence of the concept of labor motivation was considered, the peculiarities of the formation of the labor motivation system of the personnel of the structural divisions of the enterprise were analyzed, the economic and economic activity of the enterprise was analyzed, and the existing labor motivation system of the investigated enterprise was evaluated. Measures have been developed to improve management of the motivation of employees of structural divisions of the enterprise, economic justification of the proposed measures has been provided.

**MOTIVATION, STIMULATION, MOTIVATION SYSTEM, PERSONNEL, STRUCTURAL UNIT, MOTIVATION FACTORS, MATERIAL MOTIVATION, SOCIAL MOTIVATION.**

## ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1 Теоретичні аспекти обґрунтування та вибору інноваційної стратегії торговельного підприємства.....	10
1.1 Сутність інноваційної стратегії підприємства.....	10
1.2 Етапи розробки інноваційної стратегії торговельного підприємства..	16
Розділ 2 Аналіз інноваційної діяльності торговельного підприємства.....	18
2.1 Характеристика ТОВ «Друкарський Дім «Папірус» та оцінка його зовнішнього та внутрішнього середовищ.....	18
2.2 Аналіз та оцінка існуючої інноваційної стратегії ТОВ «Друкарський Дім «Папірус».....	21
Розділ 3 Розробка та обґрунтування інноваційної стратегії торговельного підприємства.....	26
3.1 Обґрунтування реалізації інноваційної стратегії розвитку на ТОВ «Друкарський Дім «Папірус».....	26
3.2 Планування рівня інноваційної стратегії розвитку на ТОВ «Друкарський Дім «Папірус» з урахуванням ризиків.....	30
Висновки.....	34
Список використаних джерел.....	36
Додатки	
Додаток А Результати проведення оцінки стратегічних цілей за допомогою методики Pattern.....	40
Додаток Б Ризики, що вплинуть на діяльність ТОВ «Друкарський Дім «Папірус».....	44
Додаток В Результати swot-аналізу ТОВ «Друкарський Дім «Папірус»...	46
Додаток Г Аналіз ключових показників економічного розвитку ТОВ «Друкарський Дім «Папірус».....	48
Додаток Д Результати аналізу конкурентоспроможності потенціалу ТОВ «Друкарський Дім «Папірус».....	50

Додаток Ж Оцінка складових інноваційного потенціалу ТОВ «Друкарський Дім «Папірус».....	51
Додаток З Послідовність розробки та реалізації інноваційної стратегії розвитку ТОВ «Друкарський Дім «Папірус».....	53
Додаток К Дерево цілей ТОВ «Друкарський Дім «Папірус».....	54
Додаток Л Результати проведення оцінки стратегічних цілей за допомогою методики Pattern.....	55
Додаток М Результати проведення SPACE-аналізу.....	57
Додаток Н Стратегічний ТОВ «Друкарський Дім «Папірус».....	58
Додаток О Планування рівня розвитку ТОВ «Друкарський Дім «Папірус».....	59
Додаток П Оцінка складових інновацій ТОВ «Друкарський Дім «Папірус».....	60
Додаток Р Оцінка ефекту від реалізації запропонованих заходів.....	62
Додаток С Розробка оптимістичного та песимістичного сценаріїв розвитку подій.....	63
Додаток Т Ризики, що вплинуть на діяльність ТОВ «Друкарський Дім «Папірус».....	64

## ВСТУП

Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність для українських підприємств акцентувати особливу увагу на вибір та впровадження власної інноваційної стратегії розвитку, яка могла б стати запорукою для реалізації сильних сторін та можливостей підприємства, а також створити передумови для ліквідації слабких сторін та мінімізації загроз в умовах економічної нестабільності. Правильно обрана інноваційна стратегія розвитку дозволяє не тільки визначити шлях до підвищення ефективності діяльності підприємства, але й отримати перевагу над виробниками аналогічної продукції, які не визначилися із власною інноваційною стратегією розвитку.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка методичного інструментарію формування інноваційної стратегії торговельного підприємства.

Для досягнення поставленої мети дослідження в роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність інноваційної стратегії підприємства;
- проаналізувати етапи розробки інноваційної стратегії підприємства;
- надати загальну характеристику ТОВ «Друкарський Дім «Папірус» та оцінити його зовнішнє та внутрішнє середовище;
- провести аналіз та оцінити існуючу інноваційну стратегію підприємства;
- розробити та обґрунтувати інноваційну стратегію розвитку на підприємстві;
- розробити заходи щодо планування рівня інноваційної стратегії розвитку на підприємстві з урахуванням ризиків.

Об'єктом дослідження є інноваційна стратегія.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні аспекти формування інноваційної стратегії торговельного підприємства.

Підприємство, на базі якого проводилось дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю «Друкарський Дім «Папірус», м. Суми. Основним



видом діяльності підприємства є виробництво і реалізація бланків, брошур, буклетів та рекламних листівок.

Питанням стратегічного інноваційного розвитку суб'єктів господарювання присвячували свої праці Л. Артеменко, Л. Барташова, П. Березівський, В. Богданович, М. Віленський, О. Дідченко, Є. Діденко, Л. Євчук, О. Єфремова, І. Ігнат'єв, С. Іляшенко, А. Касич, О. Коваленко, Л. Козак, Б. Колісник, І. Кушнір, В. Ладник, М. Лесечко, М. Мартиненко, А. Семенченко, Т. Харченко, О. Шавшин, В. Шматько, С. Ямпольський та інші.

У процесі дослідження використано: загально-наукові методи логічного й наукового аналізу – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики; економіко-математичний – для встановлення зони конкурентів, графічний – для побудови профілю розвитку підприємства та інноваційного потенціалу, економічне моделювання – для розробки моделі оцінки ризиків запропонованих заходів.

Практична значимість кваліфікаційної роботи визначається тим, що її результати можуть бути використані українськими підприємствами, під час прийняття управлінських рішень щодо формування інноваційної стратегії.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ВИБОРУ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність інноваційної стратегії підприємства

Поняття стратегії є основним у теорії стратегічного управління, адже саме вона об'єднує стратегічні цілі з зовнішніми умовами розвитку.

Поряд з розробкою загальної стратегії розвитку підприємства стоїть необхідність обґрунтування інноваційної стратегії, що є основою успішного функціонування підприємства в швидкозмінному технологічно-інноваційному зовнішньому середовищі [6, 20].

Разом з багатозначністю терміну «інновація» виникає необхідність розгляду поняття «інноваційна стратегія», оскільки будь-які стратегічні кроки мають інноваційний характер, що ведуть за собою нововведення в економічній, організаційній, виробничій, управлінській та збутовій сфері. У таблиці 1.1, додатку А, представлені визначення поняття інноваційна стратегія.

Таблиця 1.1 – Сутність поняття інноваційна стратегія

Автор	Визначення поняття «інноваційна стратегія»
Василенко В. О.	набір правил, методів і засобів пошуку найкращих перспективних для організації напрямів розвитку науково-технічних досліджень, ресурсної політики
Юринець З. В.	складова частина загальної стратегії організації, яка являє собою цілеспрямовану діяльність з визначення пріоритетів перспективного розвитку організації і їх досягнення
Ігнат'єва І. А.	проект (модель) проведення головних інноваційних дій, необхідних для реалізації корпоративних стратегій, які націлені на оновлення окремих компонентів виробництва, реалізації та споживання продукції
Бартон Д.	одна з коштів досягнення цілей організації (корпорації, фірми), відмінна від інших коштів своєю новизною, передусім для даної організації і, можливо, для галузі, споживачів
Полінкевич О.	передбачає придбання конкурентних переваг за допомогою створення принципово нових товарів або технологій, або задоволення існуючих усвідомлених або неусвідомлених потреб новим способом

*Джерело: [2, 5, 13, 27, 40]*

Аналіз наведених визначень інноваційної стратегії підприємства дозволяє виділити цілий ряд базових положень, які необхідні для більш детальнішого дослідження даного поняття [12, 13, 41]: інноваційна стратегія як процес розглядається з позиції вибору альтернативних шляхів досягнення цілі; інноваційна стратегія підприємства як складна внутрішня структура; інноваційна стратегія як набір правил для прийняття управлінських рішень; інноваційна стратегія як інструмент, який дає визначення основних напрямів досягнення цілей підприємства в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах; інноваційна стратегія як основа для розробки стратегічних планів, проектів та програм; інноваційна стратегія як спосіб встановлення взаємовідносин із зовнішнім середовищем; інноваційна стратегія як основа конкурентоспроможності підприємства.

Головною метою стратегії можна вважати можливість досягнення довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать високу рентабельність виробничої системи та життєздатність підприємства в цілому [17].

Інноваційна стратегія – це певний комплексний план дій, головною метою якого є досягнення генеральної цілі підприємства шляхом впровадження та використання нових технологій, засобів та методів діяльності, що приведуть до підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому [18].

Головними завданнями інноваційної стратегії є [18]: ефективний розподіл і використання наявних ресурсів та можливостей, що необхідні для розвитку на основі інновацій та інноваційної діяльності; адаптація до змін умов зовнішнього середовища шляхом пошуку нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства, приведення у відповідність внутрішніх можливостей розвитку до зовнішніх, що генеруються ринком.

Інноваційна стратегія відноситься до функціональної стратегії розвитку. Інноваційна стратегія підприємства – це концепція його розвитку, напрям діяльності для забезпечення максимально ефективної діяльності та розвитку, за рахунок раціонального використання його інноваційного потенціалу [32].

Інноваційна стратегія є засобом досягнення перспективних цілей організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку. Результатом впровадження інноваційної стратегії має бути нова якість виробництва та управління.

Інноваційна стратегія як ефективний засіб управління розвитком підприємства не тільки дає змогу підприємству враховувати зміни в оточуючому середовищі, а й сприяє генеруванню змін (техніко-технологічного та організаційно-управлінського характеру) всередині підприємства та забезпечує управління цими змінами з метою підвищення рівня кінцевих результатів діяльності підприємства. Під час вибору стратегій в бізнесі, який має справу з інноваціями, важливо в певний момент зупинитись на найкращій можливій стратегії, а вже у процесі її реалізації та постійного перегляду визначити, якими мають бути стандарти [33].

Інноваційними стратегіями підприємств можуть бути: інноваційна діяльність організації, спрямована на одержання нових продуктів, послуг і технологій; маркетингу й управління; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів. Інноваційна стратегія завжди виражається у визначенні типу цільової поведінки підприємства на конкурентних ринках. Все різноманіття стратегій поведінки підприємства на ринках інновацій можна об'єднати в дві великі групи: стратегії активної інноваційної поведінки створення нових ринків і стратегія пасивного спрямування за ринком інновацій [5].

Активні інноваційні стратегії розподіляються на два типи. Якщо ідея нова, використовується стратегія лідерства, якщо вже відома на ринку – імітаційна стратегія.

На рисунку 1.1 представлені види інноваційної стратегії підприємства.

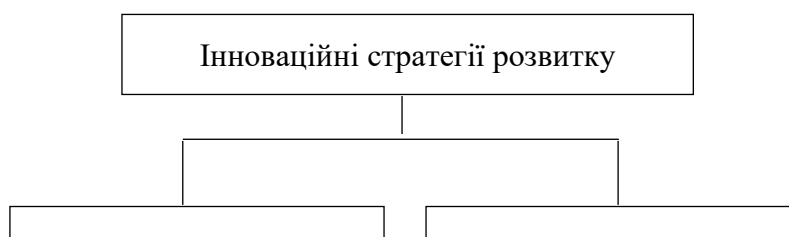


Рисунок 1.1 – Види інноваційних стратегій підприємства

*Джерело: [5, 6, 13, 20]*

У таблиці 1.2 описані основні види активних інноваційних стратегій розвитку підприємства.

Таблиця 1.2 – Основні види активних інноваційних стратегій

Вид інноваційної стратегії	Характеристика
1	2
Стратегія лідерства	Реалізується якщо технологія , втілена в новому продукті або послугі, що є абсолютно новою для ринку. Означає політику постійного виведення на ринок абсолютно нової продукції. Відповідно, всі наукові дослідження і розробки, система виробництва і маркетинг націлені на створення товару, що не має аналогів, причому дослідження тут носять
Закінчення таблиці 1.2	
1	2

	не тільки прикладний, але і фундаментальний характер
Стратегія «слідування за лідером»	Виробництво та реалізація продукції, що введена конкурентом на ринок. Паралельно відбувається технологічна і маркетингова коригування новинки завдяки вивченню можливих помилок «технологічного лідера». Важливим моментом є той факт, що «послідовники» випускають не точну копію продукції «лідера», а її диференційований покращений варіант. Одним з визначальних чинників успіху стратегії слідування за лідером є впізнаваність і висока репутація корпоративного бренду.
Стратегія «копіювання»	Основними умовами використання даної стратегії є відсутність сильної бази НДДКР і наявність можливостей масового впровадження продукту у виробництво, а також значний потенціал в області просування товару та маркетингової діяльності в цілому. Фірми, які стали на цей шлях, набувають ліцензію на право виробництва і комерціалізації нового товару або «лідера», або «послідовника» і починають виробництво точної копії продукту
Стратегія залежності	Фірма повністю визнає свою другорядну роль по відношенню до лідера і впроваджує інновації тільки на вимогу споживачів або компанії-лідера. Найбільш типовим є вибір даної стратегії для підприємств, що належать до галузей з низьким рівнем наукомісткості, що знаходяться на державному субсидуванні, або малим фірмам у сфері послуг
Стратегія вдосконалення	Ця стратегія полягає у прийнятті необхідності вдосконалення технології виробництва з головною метою зниження його собівартості

*Джерело: [5, 6, 13, 41]*

На вибір певної стратегії інноваційної стратегії розвитку підприємства також впливають певні її складові, наведено у таблиці 1.3. Варто зазначити, що інноваційна стратегія розвитку може бути комбінованою та включати більше двох об'єктів розвитку на різних рівнях організації.

Стратегія диференціації товарів – спрямована на виробництво та реалізацію продукції, що буде більш приваблива для споживача за своїми якостями, ніж конкуруюча продукція. Тобто має більшу цінність за ту ж вартість [14].

Стратегія сегментування дозволяє забезпечити переваги над конкурентами, шляхом виокремлення потенційного та існуючого споживача [14].

Стратегії залучення клієнтів, що включає використання нових каналів продажу, пошуку нових можливостей розподілу, вихідна нові географічні ринки, вихід до нових галузевих сегментів [14].

Таблиця 1.3 – Складові стратегії інноваційного розвитку

Напрямки стратегії	Заходи
Цільовий ринок	Збільшити частку ринку, зробивши ставку на зацікавлених споживачів конкретної продукції
Позиція товару	Забезпечити привабливість послуг за рахунок збільшення гарантійного терміну експлуатації і надання комплексів послуг
Асортимент товару	Розширення номенклатури послуг і підтримки високої конкурентоспроможності з метою окупації ринкових сегментів, які можуть зайняти конкуренти
Ціноутворення	Проводити політику гнучких цін, здатних швидко реагувати на зміни цін конкурентів і переваг споживачів. Розробити програму зі зниження цін
Реклама	Розгорнути нову рекламну кампанію, орієнтовану на цільовий ринок, з урахуванням стратегії щодо положення товару на ринку. Перерозподілити витрати на рекламні заходи на користь стимулювання цільових споживачів
Просування товару	Збільшити бюджет на просування товару; брати активну участь у виставках та інших формах просування товару
Стимулювання збуту	Розробити процедуру надання продукції в кредит, а також систему гнучких знижок та надбавок залежно від умов надання послуг
Маркетингові дослідження	Замовити аналіз ринку товару, що виробляється, фірмі, яка спеціалізується на проведенні маркетингових досліджень

*Джерело: [5, 6, 9, 13, 43]*

Постійні інновації в формах реалізації продукції, комунікаційній політиці забезпечують збереження, зміцнення та покращення конкурентних позицій підприємства на певному ринку. Взагалі стратегія розробляється на кілька років наперед, конкретизується та коригується при реалізації певних проектів, програм, оскільки велике значення має вплив зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу, які, у свою чергу, або відкривають більш сприятливі можливості для зростання та розвитку підприємства, або змушують відмовитись від існуючої стратегії у сторону більш стримуючої [10, 34].

## 1.2 Етапи розробки інноваційної стратегії торговельного підприємства

Формування стратегії підприємства – це послідовний та логічний процес обґрунтування майбутнього положення підприємства залежно від зовнішніх

умов. Нажаль, на сьогоднішні не існує єдиної моделі розробки стратегії [16]. На рисунку А.1, додаток А представлений процес вибору (розробки) стратегії.

На першому етапі складного процесу формування стратегії встановлюється місія, яка відображає покликання підприємства, його, певну роль, яку воно виконує в суспільстві. Далі за місією необхідно визначити стратегічні цілі, що представляють собою бажаний результат, на який націлене підприємство. Варто зазначити, що від правильності постановки місії та стратегічних цілей залежить майбутня стратегія підприємства. Для оцінки правильності і доцільності поставлених цілей застосовується наступний етап – коригування цілей підприємства.

Ділі необхідно проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, тобто слідує стратегічний аналіз, який виступає в ролі фільтра, через який проходять всі цілі, задачі і процеси. Тобто визначити узгодженість стратегії та зовнішнього середовища. Невід'ємною частиною проведення цього етапу є SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз [11]. Фактори, що впливають на вибір стратегії розвитку підприємства представлені на рисунку А.2, додаток А.

На етапі оцінки інноваційного потенціалу здійснюється ґрунтовний стратегічний аналіз, який складається з оцінки інноваційного потенціалу, оскільки підприємство розглядається як умовно-замкнута багаторівнева система, що складається з багатьох елементів та має власні цілі розвитку. Оцінка інноваційного потенціалу охоплює всі підсистеми підприємства і проводиться з метою аналізу поточного стану та виявлення потенційних можливостей його розвитку[16]. На даному етапі перевагу слід надати формуванню задач інноваційного розвитку.

На рисунку А.3, додаток А наведена схема, що передбачає досягнення намічених цілей шляхом вибору стратегії з альтернативних варіантів. Але, як було зазначено вище, для кожного підприємства має бути обрана індивідуальна стратегія розвитку, що ґрунтується на ключових конкурентних перевагах саме цього підприємства. Тому при виборі стратегії з альтернативних варіантів мова йде скоріше про вибір пріоритетного стратегічного напрямку, в рамках якого



буде сформована відповідна програма заходів, що зорієнтовані на досягнення визначених цілей та пріоритетів розвитку.

Для вибору оптимальної інноваційної стратегії для підприємства з альтернатив необхідно використовувати адекватні критерії відбору. В якості критеріїв можуть виступати технологічні зміни, конкурентні переваги, фінансові можливості, відповідність інноваційної стратегії пріоритетним напрямкам діяльності підприємства тощо [16]. Однак не треба забувати про постійний контроль за її виконанням та зміною зовнішнього середовища. Саме для цього існує етап – оцінка ефективності стратегії, за підсумками якої, в разі отримання результатів, які не повною мірою задовольняють підприємство, здійснюється коригування місії, пріоритетів розвитку, стратегічних цілей та перегляд загальної та функціональних стратегій.

Стратегія оцінюється за головною метою – визначити дійсно стратегію розвитку, направлену на досягнення цілей підприємства. Це і є головним критерієм оцінки. Якщо стратегія відповідає цілям, то наступна її оцінка здійснюється по таким напрямках: узгодженість стратегії із зовнішнім середовищем, її відповідність потенціалу та можливостям самого підприємства, прийнятність ризику, що закладений у стратегію.

Обрана та розроблена стратегія може бути марною, якщо підприємство не створить налагоджений механізм її реалізації в особі компетентних керівників, професійних робітників. Отже, кожен з цих етапів є системою дій, що складається з багатьох взаємозв'язаних елементів, і може бути реалізовано за допомогою різних методів, що максимально враховують дії динамічного розвитку певного ринку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Характеристика ТОВ «Друкарський Дім «Папірус» та оцінка його зовнішнього та внутрішнього середовища

ТОВ «Друкарський Дім «Папірус» – це підприємство з багаторічним досвідом діяльності на ринку друкарської продукції, що гарно зарекомендувало себе, тому активно може конкурувати з іншими підприємствами, що працюють у даній галузі. Основним профілем на підприємстві є виробництво бланків, брошур, буклетів та рекламних листівок, виробничі потужності яких складають 51,16% від загальної виробничої потужності [31]. Підприємство самостійно фінансує діяльність за рахунок отриманого прибутку. Придбання обладнання фінансується виключно за рахунок власних коштів.

ТОВ «Друкарський Дім «Папірус» постійно підтверджує відповідність продукції державним стандартам, бо підприємство відповідально підходить до процесу виробництва й реалізації готової продукції.

Оцінка зовнішнього середовища проведена за допомогою PESTLE-аналізу. Для його проведення було оцінено вплив найвагоміших факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на діяльність підприємства.

Оцінювання проводилось за 3-бальною шкалою, де цифра «1» означала незначний вплив, а цифра «3» великий ступінь впливу. Стовпчик № 6 є середнім арифметичним стовпчиків № 3, 4, 5. Стовпчик № 9 є добутком стовпчиків № 8 та 6 з урахуванням знаку у стовпчику № 7. Результати даного дослідження представлені у Додатку Б, таблиця Б.1.

Згідно таблиці Б.1, усі шість ключових факторів непрямого впливу зовнішнього середовища не створюють у короткостроковій перспективі сприятливих умов для зростання і розвитку діяльності підприємства, тому першочерговим завданням для підприємства є адаптація до теперішніх умов

зовнішнього середовища. Для цього необхідна максимальна оптимізація використання ресурсів та обсягів виробництва продукції.

Абсолютна більшість факторів зовнішнього середовища непрямого впливу негативно впливають на діяльність підприємства, про що говорить узагальнена оцінка PESTLE-аналізу -47,5. Найвагоміше значення було надано уповільненню економічного росту, що значною мірою уповільнює ріст друкарської галузі; падіння купівельної спроможності споживачів, що скорочує об'єми випуску та реалізації підприємства; динамічність змінного законодавства, що, у свою чергу, змушує друкарню пристосовуватися до нових законів. Через нестабільну економічну ситуацію збільшується собівартість продукції, яка впливає на кінцеву ціну і загрожує зниженням об'ємів реалізації через падіння рівня купівельної спроможності. Що стосується позитивного впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу, то варто виділити адаптацію виробництва до європейських технічних стандартів, що дає можливість підприємству підвищити якість виробництва та більш серйозно підійти до виробничого процесу.

Оцінюючи можливості, слід зважити на їх потенційну привабливість і ймовірність їх реалізації, а також на те, чи можуть заплановані вигоди перевершити ймовірні втрати внаслідок реалізації можливостей. Іноді можливості несуть в собі як велику привабливість, так і великий ризик. Залежно від ситуації один і той самий фактор здатний бути як загрозою, так і можливістю.

SWOT-аналіз ТОВ «Друкарський Дім «Папірус» представлено у таблиці В.1, додатку В. Після проведення SWOT-аналізу було виділено наступні ключові позиції серед усіх 4 аспектів [6, 21, 35]:

1. Сильні сторони. Найголовнішими перевагами підприємства були виділені наявність стійких зв'язків з основними споживачами, бо це дає змогу підприємству бути впевненим у постійній завантаженості виробничих потужностей, а також у стабільному отриманні прибутку; продумана асортиментна та цінова політика, що дає змогу споживачам та друкарні чітко зрозуміти замовлення та його вартість; налагоджена технологія продажів та

висока якість обслуговування, бо це є невід'ємною частиною конкурентоспроможності підприємства; наявність резервів виробничих потужностей, бо це дає змогу нарощувати обсяги виробництва та реалізації продукції у майбутньому.

2. Слабкі сторони. Найбільш проблемними місцями підприємства було виділено високий рівень зносу основних засобів, через який підприємство буде реінвестувати власні кошти на їх оновлення; відсутність власних спеціалістів-маркетологів та стратегічного відділу, бо це в деякій мірі обмежує обсяги реалізації продукції, через що підприємство має малу долю ринку у друкарській галузі.

3. Можливості. Серед можливостей варто відзначити розширення ринків збуту, адже підприємство має достатньо виробничих потужностей для реалізації цієї мети; поява нових матеріалів і технологій для поліграфічного виробництва, що дає змогу удосконалювати та підвищувати якість типографічної продукції; розширення асортименту продукції, що дає змогу вивести на ринок нові види товарів.

4. Загрози. Серед головних загроз було виділено появу потужних стратегічних конкурентів, які можуть завоювати прихильність споживачів підприємства; зниження купівельної спроможності у споживачів; підвищення тарифів на електроенергію, бо 18,9 % собівартості продукції складається із витрат на електроенергію, при збільшенні даної статті собівартості, збільшиться ціна на продукцію.

Завершальним етапом аналізу зовнішнього середовища є проведення складного SWOT-аналізу, який є інструментом у виявленні шляхів. За основу проведення складного SWOT-аналізу приймається звичайний SWOT-аналіз, виконаний раніше. Результати проведення складного SWOT-аналізу представлені у таблиці В.2, додатку В.

Проведення складного SWOT-аналізу виявило перспективні шляхи подальшого розвитку підприємства. Серед запропонованих заходів підприємству необхідно звернути увагу на випуск нового продукту за рахунок

резерву виробничих потужностей, удосконалення технології виробництва, що допоможе підвищити конкурентоспроможність друкарні та на впровадження нового більш енергоефективного устаткування, що значно скоротить його матеріальні витрати. Дані заходи позитивно вплинуть на формування іміджу підприємства та створять можливості до подальшого економічного розвитку.

Була запропонована низка заходів, зазначених вище, головною метою яких є збільшення кількості споживачів продукції та оновлення основних засобів, що у свою чергу дозволить підприємству отримати додаткові конкурентні переваги у кризовий період.

## 2.2 Оцінка та аналіз існуючої інноваційної стратегії ТОВ «Друкарський Дім «Папірус»

Місію фактично можна вважати обличчям підприємства. Вона відображає існуючу на ринку можливість задовольняти потреби конкретного споживача. Саме визначення місії демонструє генеральну ціль усієї діяльності підприємства. Також варто зазначити, що від її чіткого формулювання дуже часто залежить такий важливий аспект в управлінні персоналом як об'єднаність усіх працівників довкола єдиної мети [25, 35].

Можна виділити наступні критерії рівня якості сформульованої місії: вплив місії на створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; відображення основних напрямків діяльності підприємства; чіткість виокремлення у тексті місії такої категорії як клієнти (споживачі) та інші цільові групи; зазначення потреб окремих цільових груп, які підприємство зобов'язується задовольнити; наявність конкурентних переваг, які дозволяють виокремити підприємство серед інших організацій-конкурентів; мотивація працівників до виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей, а також інших цільових груп до співпраці з нею; визначення основного орієнтиру розвитку підприємства та його бізнес-напрямоку; визначення загальної корисності підприємства для суспільства тощо [37].

Нажаль, ТОВ «Друкарський Дім «Папірус» не має чіткої місії. Наявність чіткої місії дасть можливість не тільки споживачам, а й самим робітникам розуміти сутність діяльності друкарні.

У звітному році підприємство вирішило боротися з основною своєю проблемою – знос основних засобів шляхом їх оновлення. Це говорить про те, керівництво направило всі свої зусилля на оптимізацію виробничого процесу.

Головним привабливим фактором підприємства є його продукція, яка виробляється згідно нових технологій та стандартів. Цей факт значно підвищує конкурентоспроможність друкарні та підтверджує, що підприємство також орієнтується на інноваційну стратегію вдосконалення.

Оскільки підприємство не може функціонувати без певного економічного розвитку, було проведено аналіз ключових показників економічного розвитку друкарні. Рівень розвитку було оцінено за 5-ти бальною шкалою. У додатку Г, таблиця Г.1 представлений результат економічного аналізу. Із таблиці видно, що за звітний рік ТОВ «Друкарський Дім «Папірус» досягло певного зростання у економічному розвитку відразу по всім напрямкам.

Оскільки друкарня вже досить давно функціонує на ринку типографічної продукції, має постійних споживачів та стабільні замовлення, то можна констатувати, що стратегією розвитку ТОВ «Друкарський Дім «Папірус» було обрано стратегію стабільності. Підприємство підтримує існуючий рівень виробництва та реалізації продукції, акцентуючи увагу на роботі з основними клієнтами.

Підприємство не має довгострокового плану дій. Головним індикатором планування – є замовлення основних споживачів.

Маркетинговий розвиток показав зростання, про що свідчить показник рентабельності продажу на 6,7 %.

Що стосується фінансового розвитку, то тут варто звернути увагу на зростання значення коефіцієнту абсолютної ліквідності, що є одним із головних показників фінансового розвитку, який показав зростання на 33,74 %, що позитивно впливає на розвиток підприємства в цілому.

Інноваційно-інвестиційний розвиток також підтверджує факт, що підприємство прагне до впровадження активної інноваційної стратегії, про що говорить коефіцієнт придатності основних засобів.

Кадровий розвиток є основою розвитку будь-якого підприємства. Тому значний ріст даного виду економічного розвитку позитивно впливає на стан друкарні. Продуктивність праці (39,99 %) зростає швидше за заробітну плату (15,14 %). А коефіцієнт стабільності кадрів, що залишився на колишньому рівні, підтверджує факт задоволеності працівниками умовами праці.

На основі отриманих даних побудуємо профіль розвитку ТОВ «Друкарський Дім «Папірус», який наведено на рисунку Г.1, додатку Г. Із рисунка видно, що розвиток підприємства має форму неправильного квадрату. Однак, варто зазначити, що розвиток підприємства наближений до оптимального значення. Аби довести його до форми правильного квадрату, необхідно врахувати всі зазначені зауваження та працювати над вдосконаленням напрямів розвитку підприємства.

Розвиток підприємства нерозривно пов'язаний з його потенціалом. Саме тому для оцінки рівня розвитку було проведено аналіз оцінку конкурентної сили ТОВ «Друкарський Дім «Папірус». Оцінка представлена в таблиці Д.1, додатку Д.

Найвищий ранг складає 5. Для встановлення зони конкурентів необхідно розрахувати діапазон від лідера до аутсайдера. Формула розрахунку діапазону 2.1 [6]:

$$D_v = R_A - R_L, \quad (2.1)$$

де,  $R_A$  – загальний ранг аутсайдера;

$R_L$  – загальний ранг лідера.

Отже,  $D_v = 1,8 - 4,4 = 2,6$ .

Радіус кола лідера складає  $0-1/4D_v$ , тобто  $0-0,65$ .

Зона очікування нападу  $1/4D_v - 1/2D_v$ , тобто  $0,65-1,3$ .

Зона невикористаних можливостей:  $1/2D_v - 3/4D_v$ , тобто 1,3-1,95.

Радіус кола аутсайдера:  $3/4D_v - D_v$ , тобто 1,95-2,6.

Останнім етапом вставлення конкурентоспроможності підприємства є розрахунок інтегральної оцінки конкурентоспроможності, яка розраховується за формулою 2.2 [6]:

$$K = \frac{R_A - R_i}{D_v}, \quad (2.2)$$

У таблиці Д.2, додатку Д представлені результати аналізу конкурентоспроможності потенціалу друкарні.

Загальний ранг говорить про те, що лідером серед виробників типографічної продукції є Alladin-print, а аутсайдером є друкарня «Клон». ТОВ «Друкарський Дім «Папірус» зайняло зону невикористаних можливостей, для того, щоб покращити свої позиції, необхідно приділити більше уваги матеріалам, які використовуються при виробництві продукції, а також поліпшити зовнішній вигляд продукції, що випускається.

Після аналізу ключових показників розвитку підприємства, необхідно оцінити його інноваційний потенціал, що дозволить розробити конкретні заходи, дерево цілей та способи їх досягнення, що, у свою чергу, є ключовою умовою для впровадження інновацій на підприємстві, оскільки інновація – це показник, що має в основі не тільки кількісні, але й якісні показники. Для аналізу стану інноваційного потенціалу використовується бальна оцінка його елементів [28]. Відповідно до цієї методики кожному з елементів інноваційного потенціалу підприємства присвоюється відповідна оцінка: 0 – зовсім не використовується потенціал елемента; 1 – низький рівень використання; 2 – середній; 3 – відповідно високий. Ці показники групуються за відповідною ознакою і кожній групі присвоюється відповідні бали.

На рисунку Ж.1, додатку Ж представлено графічне зображення оцінки складових інноваційного потенціалу ТОВ «Друкарський Дім «Папірус». Проведене дослідження показало, що виробничі можливості підприємства



знаходиться на середньому рівні. Для того, щоб підняти даний показник, підприємству необхідно підвищити рівень використання прогресивних технологій шляхом оновлення основних засобів та введення інноваційних технік виробництва типографічної продукції.

Результати аналізу інноваційного потенціалу представлені в таблиці Ж.1, додатку Ж.

Кадрові можливості підприємства знаходяться на високому рівні, це підтверджує факт задоволеності директора своїми працівниками та навпаки. Необхідно звернути увагу на мотивацію співробітників.

Найгірший показник показали науково-технічні можливості. Підприємство не зацікавлено в розробці нових технологій виробництва друкованої продукції. Їм легше використати вже існуючу технологію та впровадити її в виробництво.

Підприємство не використовує жодний вид реклами, бо основну долю замовлень вона виконує для своїх основних постійних клієнтів, а саме державних установ. Однак, варто зазначити, що підприємство має високоефективну систему збуту, яку воно використовує багато років. На жаль, підприємство не має можливості використовувати політику гнучких цін, оскільки, як вже зазначалося, основні замовники – державні установи.

Підприємство має потенціал для підвищення організаційних можливостей шляхом впровадження та використання інновацій.

ТОВ «Друкарський Дім «Папірус» може пишатися своїм стабільним фінансовим станом. Саме фінансові можливості підприємства допоможуть йому в розробці та впровадженні інноваційної стратегії розвитку, що підніме підприємство на новий рівень.

### **РОЗДІЛ 3**

## **РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

### 3.1 Обґрунтування реалізації інноваційної стратегії розвитку на ТОВ «Друкарський Дім «Папірус»

Нестабільність зовнішнього середовища спонукає підприємство до вирішення проблем своєчасної адаптації до змін бізнес-середовища в процесі досягнення своїх цілей. Саме тому розробка та реалізація стратегічного набору – першочергове завдання суб'єкта господарювання на шляху до ефективного розвитку. Необхідною умовою ефективної діяльності у сучасних умовах господарювання ТОВ «Друкарський Дім «Папірус» має бути правильно обрана інноваційна стратегія та сформований стратегічний набір.

На рисунку 3.1, додаток 3 представлена послідовність розробки та реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства. Кожен із зазначених етапів є важливим для формування стратегії, яка найбільше підходить до підприємства з точки зору його можливостей та узгодженості із зовнішнім середовищем.

Інноваційна стратегія передбачає узгодженість всіх ключових параметрів розвитку підприємства, що впливають на її вибір. Саме з цією метою розробляється стратегічний набір підприємства.

Виходячи із вказаних вище та інших критеріїв, місію ТОВ «Друкарський Дім «Папірус» можна сформулювати так: «Створення якісної типографічної продукції, що виготовлена з дотриманням усіх вимог та стандартів». В цілому дана місія підкреслює високий рівень конкурентоспроможності підприємства та гарні перспективи розвитку у майбутньому. Стратегічні цілі підприємства в цілому мають визначальну роль.

Відштовхуючись саме від них повинна формуватись уся поточна та операційна діяльність підприємства з урахуванням, звісно ж, динаміки зовнішнього середовища. Стратегічних цілей не може бути багато, бо концентрація зусиль для їх досягнення потребує максимальної кількості ресурсів та часу.

До основних стратегічних цілей підприємства ТОВ «Друкарський Дім «Папірус»друкарня» варто віднести наступні: збільшення обсягів реалізації на 20 % до у другому році реалізації; збільшення долі ринку з 2,05 до 2,5 % у другому році реалізації; оновлення основних виробничих засобів на 10 % у другому році реалізації.

Усі ці три стратегічні цілі сформовані з метою збільшення прибутку на 30%. З метою реалізації основних стратегічних цілей було сформовано «дерево цілей» підприємства, що представлено на рисунку К.1, додаток К.

Отже, згідно із сформованим деревом цілей та місією варто зазначити, що підприємство ТОВ «Друкарський Дім «Папірус» має перспективні шляхи для розвитку шляхом збільшення долі ринку та обсягів реалізації продукції, а також оновлення виробничого обладнання.

Згідно розробленого дерева цілей, варто розробити захід, що буде спонукати підприємство досягти поставлених цілей. Для розробки заходу було використано метод Pattern, що перекладається як допомога планування за допомогою відносних показників технічної оцінки [44]. Результати оцінки наведені у додатку Л, таблиці Л.1, Л.3.

На першому рівні ієрархії було проведено опитування 12 працівників ТОВ «Друкарський Дім «Папірус»друкарня» стосовного того, які із запропонованих заходів (збільшення долі ринку, збільшення обсягів реалізації, оновлення основних засобів) будуть мати найбільший вплив на досягнення головної мети, а саме збільшення прибутку на 10 % у плановому періоді.

За результатами опитування маємо такі результати, наведено у таблиці Л.2, додаток Л. Із таблиці видно, що на думку експертів найвагоміший вплив на зростання прибутку припадає на збільшення долі ринку з 2,05 до 2,2 % до 1 січня 2021 року.

На другому рівні ієрархії було виділено два критерії, які впливають на зростання чистого прибутку – зростання товарної продукції та збільшення рентабельності виробництва. Результати наведені в таблиці Л.4, додаток Л.

Наступним кроком є встановлення загального показника взаємозв'язку, що розраховується за формулою [41]:

$$r_{ij} = \sum W * V, \quad (3.1)$$

де  $r_{ij}$  – коефіцієнт зв'язку завдань;

$W$  – коефіцієнт вагомості певної стратегічної цілі;

$V$  - об'єм певної цілі у загальному обсягу стратегічних цілей.

Розрахуємо коефіцієнти взаємозв'язку:

$$r_{11} = 0,55 * 0,4 = 0,22;$$

$$r_{12} = 0,45 * 0,4 = 0,18;$$

$$r_{21} = 1 * 0,28 = 0,28;$$

$$r_{31} = 0,4 * 0,32 = 0,13;$$

$$r_{32} = 0,6 * 0,32 = 0,19.$$

Із розрахунків можна зрозуміти, що збільшення обсягів реалізації на 20 % допоможе досягти поставленої мети більшою мірою за рахунок пошуку нових споживачів. Реальною альтернативою є створення нового продукту, що дозволить збільшити долю ринку, шляхом зростання замовлень від постійних клієнтів та залучення нових. Друга альтернатива – впровадження нового більш економічного устаткування. Даний захід дозволить зменшити змінні витрати підприємства, що у свою чергу приведе до загальної економії. Саме ці дві альтернативи будуть розглядатися в даній роботі як заходи, що дозволять підвищити ефективність діяльності підприємства. Перед формуванням стратегічного набору необхідно визначитися з рекомендованою стратегією за допомогою SPACE-аналізу, яка допоможе встановити напрям розвитку підприємства, спираючись на оцінку найбільш значущих критеріїв для друкарні, наведено у таблиці М.1, додаток М.

На основі отриманих даних будемо вектор з координатами (3,3; 0,4). Графічне зображення SPACE-матриці представлено на рисунку М.1, з якого видно, що підприємству доцільно орієнтуватися на агресивну стратегію.

Оскільки максимально відділеною від центру координат є сторона в квадраті FS – IS, то підприємство знаходиться в агресивному стратегічному стані, що передбачає використання конкурентних переваг, які воно має можливість зберегти та примножити за рахунок фінансового потенціалу. Загрози незначні, необхідно сконцентруватися на забезпеченні інтересів.

У нашому випадку агресивна стратегія передбачає альтернативу розвитку продукту. Варто зазначити, що саме ця стратегія відповідає встановленим стратегічним цілям, підприємство має можливості для її реалізації.

Під стратегічний набір підприємства розуміють систему стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка б відбивала специфіку функціонування та розвитку підприємства.

Стратегії підтримки спрямовані на забезпечення реалізації загальної та конкурентної стратегії. Вони є більш вузько направлені та ближчими до поточної і оперативної діяльності підприємства. Стратегії підтримки та стратегічний набір підприємства в цілому представлений у таблиці Н.1, додаток Н.

Конкурентною стратегією ТОВ «Друкарський Дім «Папірус» має стати фокусування на основних споживачах продукції друкарні, які протягом багатьох років довіряють якості її продукції. Оскільки у роботі розробляється два заходи, що підвищать конкурентоспроможність підприємства та його ефективність в цілому, має місце комбінована стратегія інноваційного розвитку. Для нової продукції – пасивна інноваційна стратегія розвитку – стратегія сегментації, основою якої є випуск вже існуючого продукту на ринку, однак нового для самого підприємства та його основного споживача. Для технологічного заходу буде приваблива активна інноваційна стратегія розвитку – стратегія вдосконалення, оскільки підприємство прагне впровадити нове устаткування не для лідируючих позицій, а для оптимального співвідношення «витрати-результат». Отже, загальна стратегія визначає основні принципи подальшого розвитку; конкурентна демонструє за рахунок чого в першу чергу підприємство може досягти реалізації основних цілей; інноваційна стратегія – за рахунок яких

заходів підприємство підвищить свої позиції на ринку; а стратегії підтримки розкривають сутність загальної стратегії через функціональні підсистеми підприємства та ресурсну і товарну політику підприємства.

### 3.2 Планування рівня інноваційної стратегії розвитку на ТОВ «Друкарський Дім «Папірус» з урахуванням ризиків

Як зазначалось у попередніх розділах в умовах постійної зміни зовнішнього середовища суб'єкт господарювання зазнає певної зміни у своєму розвитку. Таким чином, реалізація запропонованих технічного та організаційного заходів позначиться певним чином і на зміні рівня розвитку ТОВ «Друкарський Дім «Папірус», що наведено в таблиці О.1, додатку О. Згідно результатів таблиці видно, що у плановому періоді ТОВ «Друкарський Дім «Папірус» досягне певного прогресу виробничому та кадровому розвитку, однак зазнається певне зниження розвитку у фінансовому та маркетинговому напрямку.

Виробничий розвиток у плановому періоді зазнає прогресу. Найбільше зростання продемонструє фондоозброєність – на 37,16 %, що пов'язано з заміною обладнання. Рентабельність операційної діяльності зросте на 0,04 % за рахунок скорочення витрат підприємства.

Що стосується фінансового розвитку, то тут варто звернути увагу на зниження коефіцієнту автономії та коефіцієнту фінансової стабільності, оскільки 76 тис. грн. буде реінвестоване на нове обладнання.

При реалізації запропонованих заходів підприємство зможе зберегти темпи розвитку маркетингу на належному рівні.

Розвиток кадрової сфери зросте, оскільки підприємство запровадило тенденцію щорічного зростання заробітної плати при стабільній кількості працюючих.

Інноваційно-інвестиційний розвиток також показав зростання завдяки покращенню рентабельності власного капіталу та інвестованого капіталу, головною причиною чого стало зростання чистого прибутку на 10%.

На основі отриманих даних побудуємо профілі розвитку ТОВ «Друкарський Дім «Папірус», які наведено на рисунку П.1, додатку П.

Після оцінки економічного розвитку, необхідно проаналізувати як зміниться інноваційний потенціал підприємства за рахунок реалізації стратегічної цілі та запропонованих технічного та організаційного заходу.

У таблиці П.1, додатку П наведено результати зміни складових інновацій.

На рисунку П.2, додатку П представлено графічне зображення оцінки складових інноваційного потенціалу підприємства.

Із графічного зображення видно, що запропоновані заходи позитивно вплинуть на інноваційний розвиток підприємства. Найбільшим чином це відобразиться на виробничих можливостях за рахунок використання виробничих потужностей шляхом впровадження випуску нового виду продукції та пошуку нових клієнтів. Рівень використання прогресивних технологій також зріс завдяки впровадженню більш інноваційного та енергозберігаючого обладнання.

Маркетингові можливості також зазнають позитивних змін завдяки впровадженню рекламної кампанії.

Кадрові та фінансові можливості залишаться на високому рівні, оскільки підприємство фінансово стійке та має висококваліфікованих працівників.

Підприємство готове до впровадження інновацій, що підтверджують науково-технічні та організаційні можливості.

Для доцільності реалізації запропонованих заходів необхідно оцінити ефективність їх впровадження на підставі узагальнення аналітичних розрахунків, проведених у попередніх підпунктах, а також розрахувати показники ефективності інвестицій.

Розрахуємо наступні показники ефекту та ефективності інвестицій:

- чистий дисконтований дохід (NPV) за інвестиційним проектом;
- індекс доходності за інвестиційним проектом (ІД);

- період окупності інвестицій (ПО);
- ставка норми дисконту.

Знаходимо ставку дисконту згідно офіційних даних [37]:

$$r = 0,074 + 0,13 + 0,074 * 0,13 = 0,21362.$$

У таблиці Р.1, додатку Р представлений ефект від реалізації технічного заходу, а саме заміни обладнання.

Чистий дисконтований дохід  $> 0$ , отже за даним критерієм проект є ефективним та рекомендованим до реалізації.

Розрахунок періоду окупності точним методом:

- повних років: 3 роки;
- непокритий залишок:  $76,00 - 68,49 = 7,51$  тис. грн.;
- дробна частина наступного року:  $7,51 / 12,61 = 0,60$  роки;
- період окупності склав 3 роки 7 місяць 6 днів.

Аналіз економічної ефективності заходу представлено даними у таблиці 3.8.

Згідно таблиці Р.2, додатку Р можна зробити висновок, що технічний захід щодо оптимізації рівня витрат підприємства шляхом заміни устаткування є економічно обґрунтованим та ефективним. Оскільки чистий дисконтований дохід склав 5,11 грн., а індекс дохідності – 1,07 грн./грн., що більше 1.

Далі приведена кількісна оцінка самих вагомих ризиків у розрізі того, як кожен із них здатний вплинути на реалізацію проекту. Розрахункові дані представлені у таблиці Р.3, додатку Р. Згідно розрахунків, представлених в таблиці, найнебезпечнішими для підприємства є зовнішні ризики. Так, 1 % похибки зменшує ЧДД на 15,89 %.

Наступним кроком оцінки ефективності проекту буде полягати в розробці оптимістичного та песимістичного сценаріїв, які є важливим інструментом стратегічного планування. У таблиці С.1, додаток С, представлені критерії зміни, які матимуть найбільший вплив на зміни чистого дисконтованого доходу.

У таблиці С.2, додаток С, представлені результати зміни ЧДД під впливом зазначених факторів з урахуванням вірогідності. Виходячи із даних,



представлених у таблиці, для друкарні найбільше підходить очікуваний сценарій, оскільки при його реалізації даний захід окупиться найшвидше та почне приносити прибуток. Варто зазначити, що песимістичний варіант не принесе жодного результату, а навпаки запропонований захід у такому випадку буде не ефективним.

Оцінку ефективності організаційного заходу необхідно проводити за допомогою оцінки прирости чистого доходу від реалізації продукції, наведено у таблиці С.3.

Завдяки впровадженню нової продукції для ТОВ «Друкарський Дім «Папірус» та при заключні договору з новим клієнтом – ХНУ ім. В. Каразіна, чистий дохід від реалізації у плановому періоді збільшиться на 9,94 % при незмінній кількості реалізації головної продукції друкарні.

При реалізації даного бізнес-плану підприємство може зіткнутися із рядом ризиків. Саме тому виникає необхідність оцінки ризиків, результати якої приведені в додатку Т, таблиця Т.1.

У таблиці Т.2, додатку Т, наведені дані ризики та заходи, що допоможуть запобігти їх появі.

Отже, найвагомішими ризиками є внутрішні ризики, які залежать від діяльності підприємства. Для їх передбачення та зменшення впливу на реалізацію проекту необхідно своєчасно реагувати на відхилення від запланованих даних, шляхом їх корегування.

## **ВИСНОВКИ**

1. Досліджено підходи до визначення сутності трактування поняття «інноваційна стратегія», що дозволило виділити цілий ряд базових положень: інноваційна стратегія – як процес вибору альтернативних шляхів досягнення цілі; як складна внутрішня структура; як набір правил для прийняття управлінських рішень; як інструмент, який дає визначення основних напрямів

досягнення цілей підприємства в довгостроковій перспективі; як основа для розробки стратегічних планів, проектів та програм; як спосіб встановлення взаємовідносин із зовнішнім середовищем; як основа конкурентоспроможності підприємства. Положення необхідні для більш детальнішого дослідження даного поняття з метою реалізації загальної стратегії бізнесу.

2. Надані та проаналізовані етапи розробки, формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства, особливості впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на розробку стратегії. У результаті обробки та аналізу теоретичного матеріалу запропоновано алгоритм втілення інноваційної ідеї в інноваційній стратегії підприємства.

3. Надано загальну характеристику розвитку ТОВ «Друкарський Дім «Папірус», а також проведена оцінка впливу найвагоміших факторів зовнішнього середовища на підприємство за допомогою PESTLE-аналізу. Встановлено, що нестабільна економічна ситуація збільшує собівартість продукції, яка впливає на кінцеву ціну і загрожує зниженням об'ємів реалізації через падіння рівня купівельної спроможності. Проведена оцінка можливостей підприємства за допомогою SWOT-аналізу. Виявлені перспективні шляхи подальшого розвитку підприємства, які розглянуті в 3 розділі.

4. Проведені оцінка та аналіз існуючої інноваційної стратегії підприємства, які підтверджують економічний потенціал підприємства, його можливості та необхідність активної стратегії розвитку. Підприємство досягло певного зростання у економічному розвитку відразу по всім напрямкам: маркетинговий розвиток показав зростання; фінансовий – зростання значення коефіцієнту абсолютної ліквідності; інноваційно-інвестиційний – зростання коефіцієнту придатності основних засобів. Результати аналізу конкурентоспроможності потенціалу ТОВ «Друкарський Дім «Папірус» показали, підприємство зайняло зону невикористаних можливостей. Результати аналізу інноваційного потенціалу, що є невикористані виробничі, науково-технічні, маркетингові можливості.

5. Встановлено стратегічні цілі підприємства, та на основі їх сформовано стратегічний набір. Було запропоновано комбіновану стратегію: стабільності для продукції, що користується попитом у головних споживачів – державних установ, та стратегію інтенсивного зростання з альтернативою впровадження нової продукції. Пасивну інноваційну стратегію розвитку, а саме стратегію сегментації було втілено через створення нової асортиментної одиниці – представницького набору. Варто зазначити, що у разі реалізації даного заходу, ТОВ «Друкарський Дім «Папірус» доповнить асортиментній ряд випускаючої продукції.

6. Запропоновано та економічно обґрунтовано бізнес-план досягнення стратегічної цілі, реалізація якого призведе до збільшення долі ринку до 2,2 %. Розрахунок чистого дисконтованого доходу з урахуванням вірогідності та сценаріїв розвитку технічного заходу показав збільшення чистого доходу на 9,94 % при незмінній реалізації своєї головної продукції. Результати проведення експертної оцінки стратегічних цілей за допомогою методики Pattern показали, що найвагомими ризиками є внутрішні ризики. Тому в роботі запропоновані заходи запобігання виникненню ризику на підприємстві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безус А. М., Шевчун М. Б., Безус П. І. Перспективи інноваційного розвитку роздрібно́ї торгівлі в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 24-28.
2. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/>. – Станом на 20.05.2024. – Назв з екрана.
3. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління : навчальний посібник. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2018. 152 с.
4. Дайнека М., Силадій І. Стратегія управління підприємством в умовах кризи : [стаття]. URL : <http://www.vmirol.com.ua/.pdf>. – Станом на 23.05.2024. – Назв з екрана.
5. Діденко Є. О., Моторна Ю. С. Особливості формування інноваційної безпеки підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. Дніпропетровськ : ДДАЕУ. 2018. № 1. С. 140-148.
6. Дідченко О. І., Ткачук А. В. Сутність поняття «інноваційний розвиток» підприємства. *Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»*. 2020. № 2. С. 36-41.
7. Дубовик Т. В., Бучацька І. О. Інноваційна спрямованість розвитку підприємств роздрібно́ї торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 223-230.
8. Єпіфанова І. Ю., Дзюбка М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2017. Вип. 2 (55). Т. 22. С. 99-103.
9. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2018. 464 с.
10. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі : світові тенденції та практика в Україні : монографія / за загальною редакцією С. А. Давимуки. Львів : Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України, 2021. 432 с.

11. Капранова Л. Г. Вплив інтелектуальної власності на інноваційний розвиток промислового підприємства : [стаття]. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU\\_ek\\_2015\\_29\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2015_29_53). – Станом на 28.05.2024. – Назва з екрана.

12. Кащена Н. Б. Моделювання процесу стратегічного управління економічною активністю торговельного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 125-134.

13. Кащена Н. Б. Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11-2. С. 37-43.

14. Коваленко О. В., Калита В. І. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. № 54. С. 35-39.

15. Командровська В. Є. Інноваційний потенціал підприємства та розвиток його складових у посткризовий період : [стаття]. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2014\\_19\\_2\(3\)\\_\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2014_19_2(3)__36). Станом на 01.06.2024. – Назв з екрана.

16. Крочак М. С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 1 (7). С. 85-90.

17. Левицький В. В., Суханова І. Ю. Інноваційний розвиток як елемент стратегічного забезпечення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 26. С. 89-94.

18. Лепейко Т. І., Баланович А. М. Прогнозування сучасних ринкових тенденцій у контексті обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Економіка розвитку*. 2018. № 4 (84) С. 49-59.

19. Микитюк П. Інноваційний розвиток промислового підприємства : [стаття].. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan\\_2013\\_12\(3\)\\_\\_74](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2013_12(3)__74). Станом на 10.05.2024. Назва з екрана.

20. Невмержицька С. М., Левчук Я. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 32. С. 99-103.

21. Орехова К. В. Формування інвестиційної стратегії підприємства : [стаття]. URL : <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=4026&i=2>. Станом на 12.05.2024. Назва з екрана.

22. Полінкевич О. Критерії розмежування понять «інновації», «інноваційний процес» та «інноваційний розвиток підприємства» в новій економіці. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки*. 2019. № 4. С. 31-36.

23. Про інноваційну діяльність : Закон України від 16.10.2012 р. № 5460-VI // Верховна Рада України : офіційний веб-сайт. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>. Станом на 14.05.2024. Назв з екрана.

24. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 р. № 526-р // Верховна Рада України : офіційний веб-сайт. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>. Станом на 14.05.2024. Назв з екрана.

25. Державна служба статистики України : сайт. URL : <http://ukrstat.gov.ua>. – Назв з екрана.

26. Семенченко Н. В., Мороз О. С. Формування системи основних первинних показників інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. С. 169-177.

27. Сербенівська А. Ю. Сутність та значення інноваційних процесів в діяльності підприємств : .стаття. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&amp;z=1690>. Станом на 22.05.2024. Назва з екрана.

28. Федулова Л. І. Інноваційність розвитку сфери торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 3. С. 17-33.

29. Філіппова С. В., Воронжак П. В. Інноваційний розвиток промислового

підприємства як об'єкт стратегічного управління. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 3. С. 124-129.

30. Харченко Т. О., Куфрик Р. Л. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. С. 41-49.

31. Чухраєва Н. М. Інноваційний розвиток підприємства та забезпечення його ефективності та стійкості. *Бізнес-Інформ*. 2021. № 6. С. 92-97.

32. Шавшин О. С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167-171.

33. Шмиголь Н. М., Антонюк А. А., Кошелева М. О. Застосування стратегічного планування для стабілізації підприємства при загрозі банкрутства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 57-61.

34. Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2020. 412 с.

35. Freeman C. The economics of industrial innovation. London : Campus Verlag, 2020. 448 p.

36. Kharchenko T. Innovative climate as the main concept of the state innovation policy. *Virtus : Scientific Journal. Editor-in-Chief MA Zhurba* 2017. March, № 12. P. 253-255.

37. Lytvynenko O. D. World Trends Managing Innovations. *Modern Tendencies in Business and Public Sector : Monograph*. Opole : the Academy of Management and Administration in Opole. Publishing house WSZiA, 2018. 216 p. P. 109-114.

38. Melnyk A. G. Foresight Model of Innovation and Technological Development in Economic Systems. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_8\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_8_16).

## ДОДАТКИ

**ДОДАТОК А**  
**ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ**  
**ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ**



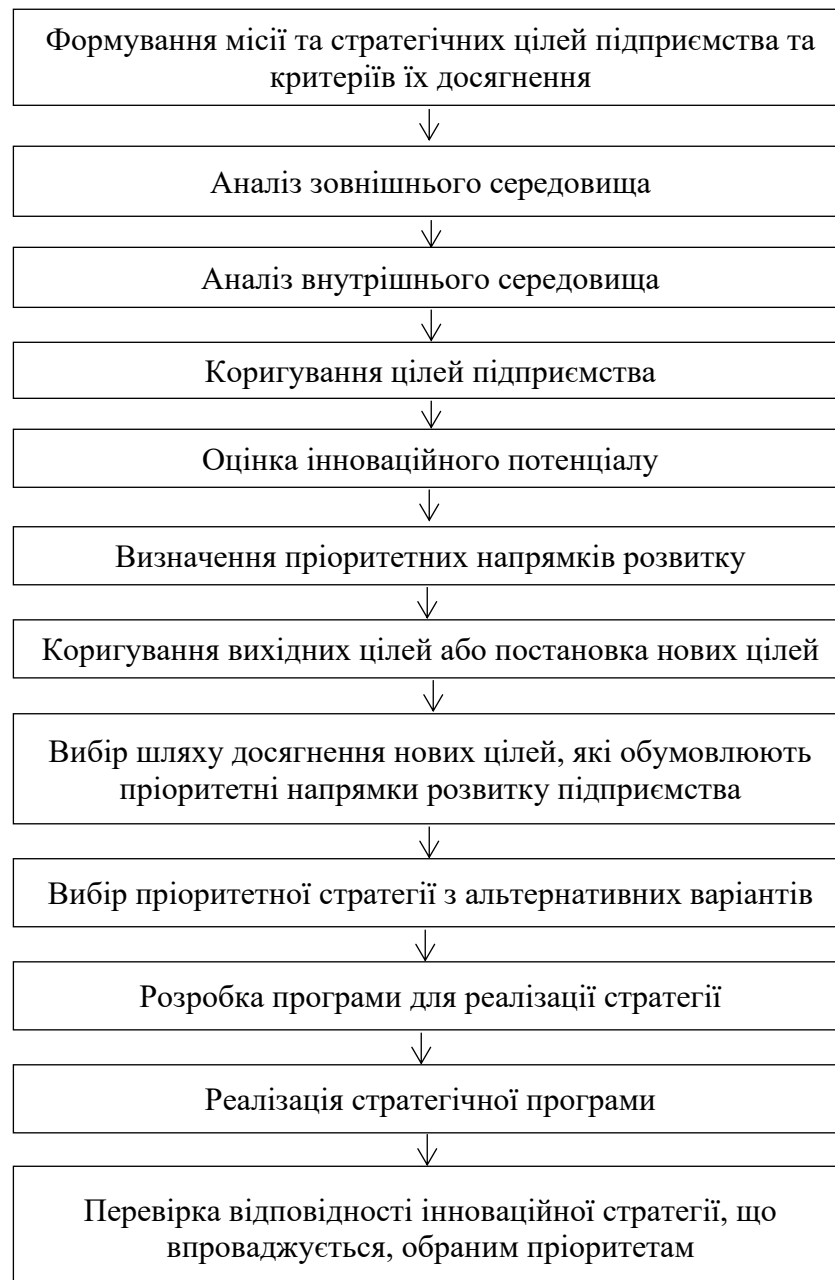


Рисунок А.1 – Схема формування та реалізації інноваційної стратегії

Джерело: [5, 6, 8, 13, 16]

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

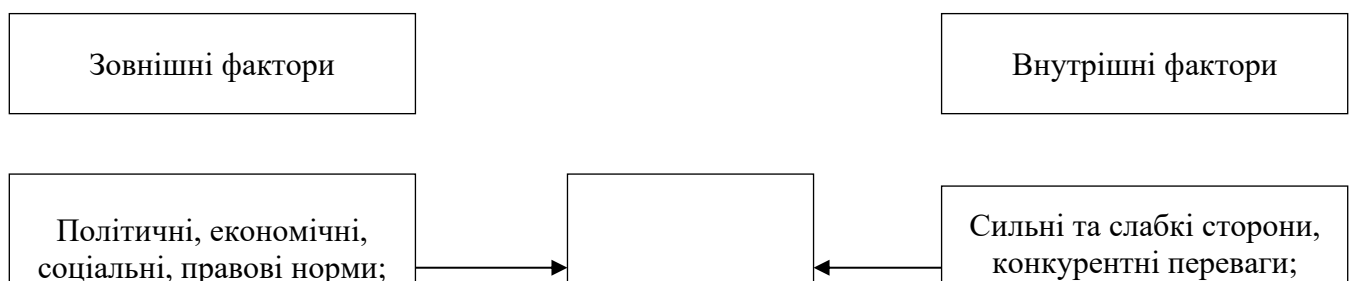


Рисунок А.2 – Особливість впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на розробку інноваційної стратегії

*Джерело: [7, 8, 16, 23, 42]*

## **ЗАКІНЧЕННЯ ДОДАТКУ А**

Вихідна інноваційна ідея

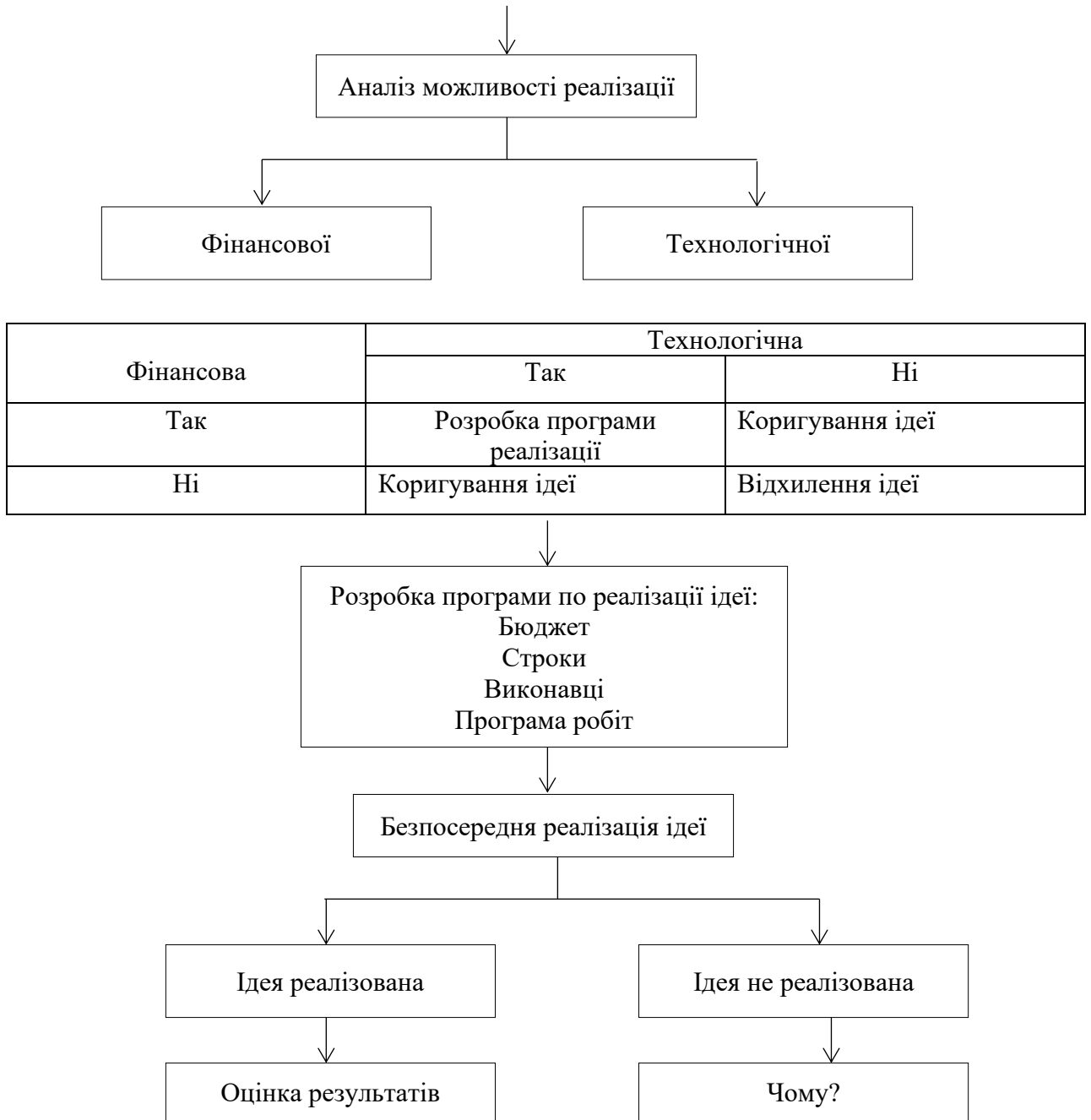


Рисунок А.3 – Алгоритм втілення інноваційної ідеї в інноваційній стратегії  
*Джерело: складено автором за [7, 8, 16, 23, 39, 45]*

**ДОДАТОК Б**  
**ОЦІНКА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ДРУКАРСЬКИЙ ДІМ**  
**«ПАПРУС»**

Таблиця Б.1 – Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на діяльність ТОВ «Друкарський Дім «Папірус»

Група факторів	Події/фактори	Вірогідність змін	Рівень змін	Ступінь складності	Середня оцінка	Напрямок впливу	Оцінка впливу на підприємство	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Політичні	Нестабільна політична ситуація	2	2	2	2	-	2	-4
	Посилення контролю за діяльністю типографій	1	2	1	1,3	-	1	-1,3
Разом								-5,3
Економічні	Уповільнення економічного росту	3	3	3	3	-	3	-9
	Тимчасово несприятливий інвестиційний клімат країни	2	2	2	2	-	3	-6
	Девальвація національної валюти	3	2	2	2,3	-	3	-6,9
Разом								-21,9
Соціальні	Ріст рівня безробіття	2	2	2	2	-	1	-2
	Падіння рівня купівельної спроможності споживачів	3	3	3	3	-	3	-9
Разом								-11
Техніко-технологічні	Підвищення рівня технічного оснащення виробництва	3	3	3	3	+	3	+9
	Адаптація до європейських технічних стандартів	3	3	3	3	+	3	+9
Разом								0

Закінчення таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Правові	Динамічність чинного законодавства в цілому	3	3	3	3	-	3	-9
	Адаптація правової сфери до європейських норма і стандартів	3	3	2	2,7	+	3	+8,1
	Введення нових законів, що обмежують діяльність друкарень	2	3	3	2,6	-	2	-5,2
Разом								-6,1
Екологічні	Зростання рівня екологічної відповідальності підприємств	2	2	1	1,6	-	2	-3,2
Разом								-3,2
Всього								-47,5

*Джерело: складено автором за [13, 19, 29, 30, 31]*

## ДОДАТОК В

## РЕЗУЛЬТАТИ SWOT-АНАЛІЗУ ТОВ «ДРУКАРСЬКИЙ ДІМ «ПАПІРУС»

Таблиця В.1 – SWOT-аналіз ТОВ «Друкарський Дім «Папірус»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність стійких зв'язків з основними споживачами.</li> <li>2. Продумана асортиментна та цінова політика.</li> <li>3. Налагоджена технологія продажів і висока якість обслуговування.</li> <li>4. Оптимально короткі терміни виготовлення замовлення.</li> <li>5. Наявність резервів виробничих потужностей.</li> <li>6. Накопичений багаторічний досвід роботи.</li> <li>7. Використання класичної технології виробництва типографічної продукції.</li> <li>8. Відповідність друкарської продукції державним стандартам.</li> <li>9. Зручне розташування підприємства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень зносу основних засобів</li> <li>2. Відсутність власних спеціалістів-виконавців з маркетингу та реклами.</li> <li>3. Відсутність стратегічного відділу.</li> <li>4. Невелика доля ринку в галузі по Харківській області.</li> <li>5. Висока питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції.</li> <li>6. Недосконалість сайту.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сформований імідж КП «Міська друкарня» у споживачів продукції.</li> <li>2. Розширення ринків збуту та обслуговування.</li> <li>3. Поява нових матеріалів і технологій для поліграфічного виробництва.</li> <li>4. Підвищення продуктивності праці через впровадження передових методів управління</li> <li>5. Розширення асортименту продукції.</li> <li>6. Досвід інших компаній, випускаючих аналогічну продукцію</li> <li>7. Кризовий стан підприємств-конкурентів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження купівельної спроможності та зміна пріоритетів у споживачів.</li> <li>2. Жорсткість вимог податкових органів.</li> <li>3. Поява сильних конкурентів.</li> <li>4. Підвищення тарифів на електроенергію, опалення.</li> <li>5. Збій в постачанні сировини.</li> <li>6. Форс-мажорні обставини</li> </ol>

*Джерело: складено автором за [6, 29, 30, 31]*

## ЗАКІНЧЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.2 – Складний SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Друкарський Дім «Папірус»

	<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність резервів виробничих потужностей.</li> <li>2. Налагоджена технологія продажів і висока якість обслуговування.</li> <li>3. Використання класичної технології виробництва друкованої продукції.</li> </ol>	<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Невелика доля ринку в галузі по Харківській області.</li> <li>2. Високий рівень зносу основних засобів.</li> </ol>
<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Досвід інших компаній, випускаючих аналогічну продукцію.</li> <li>2. Розширення каналів збуту продукції та вихід на нові ринки.</li> <li>3. Досвід інших компаній, випускаючих аналогічну продукцію.</li> <li>4. Кризовий стан підприємств-конкурентів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Випуск нового продукту за рахунок резервів виробничої потужності.</li> <li>2. Удосконалення технології виробництва за рахунок досвіду інших підприємств.</li> <li>3. Збільшення долі ринку за рахунок захоплення споживачів підприємств-конкурентів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення долі ринку за рахунок пошуку нових споживачів.</li> </ol>
<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність сильних стратегічних конкурентів.</li> <li>2. Підвищення тарифів на електроенергію.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отримання конкурентної переваги у вигляді надійності та якості продукції.</li> <li>2. Впровадження нового більш енергоефективного устаткування.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оновлення основних засобів підприємства з метою підтримки конкурентоспроможності.</li> </ol>

*Джерело: складено автором за [3, 6, 29, 30, 31]*

**ДОДАТОК Г**  
**АНАЛІЗ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**  
**ТОВ «ДРУКАРСЬКИЙ ДІМ «ПАПІРУС»**

Таблиця Г.1 – Аналіз розвитку ТОВ «Друкарський Дім «Папірус»

Вид розвитку	Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення показників		Оцінка
				абсолютне, тис. грн	відносне, %	
1	2	3	4	5	6	7
Виробничий	Фондовіддача, грн./грн	7,99	5,09	-2,9	-36,29	3
	Фондомісткість, грн./грн	0,13	0,2	0,07	56,96	3
	Фондоозброєність, тис. грн./осіб	8,58	18,84	10,27	119,73	5
	Рентабельність операційної діяльності, %	0,88	6,32	5,44	-	5
	Коефіцієнт оборотності запасів	31,64	25,85	- 5,79	-18,28	3
Середня оцінка						3,80
Фінансовий	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,68	0,91	0,23	33,74	5
	Коефіцієнт автономії	0,90	0,92	0,02	2,22	5
	Рентабельність активів	2,79	22,17	19,38	-	5
	Коефіцієнт оборотності активів	2,64	2,85	0,21	8,21	4
	Рентабельність інвестованого капіталу	3,12	24,14	21,02	-	5
	Коефіцієнт фінансової стабільності	8,70	11,32	2,62	30,09	5
Середня оцінка						4,83
Маркетинговий	Рентабельність продажу, %	1,06	7,76	6,7	-	5
	Доля ринку, %	1,75	2,05	0,3	-	4
Середня оцінка						4,5
Кадровий	Продуктивність праці, тис.грн/ чол.	82,22	115,1	32,88	39,99	5
	Коефіцієнт стабільності кадрів	1	1	0	-	5
	Середня заробітна плата, тис. грн..	3,50	4,03	0,53	15,14	4



Закінчення таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7
Середня оцінка						4,67
Інноваційно-інвестиційний	Рентабельність власного капіталу	3,12	24,14	21,02	-	5
	Рентабельність інвестованого капіталу	3,12	24,14	21,02	-	5
	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,46	0,52	0,05	11,66	3
Середня оцінка						4,33

*Джерело: складено автором за [13, 29, 30, 31]*



Рисунок Г.1 – Профілі розвитку ТОВ «Друкарський Дім «Папірус»

*Джерело: складено автором за [30, 31, 37]*

**ДОДАТОК Д**  
**РЕЗУЛЬТАТИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**  
**ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ДРУКАРСЬКИЙ ДІМ «ПАПІРУС»**

Таблиця Д.1 – Аналіз конкурентоспроможності потенціалу  
 ТОВ «Друкарський Дім «Папірус»

№	Індикатор	Якість готової продукції			Ціна			Асортимент друкарні			Зовнішній вигляд продукції			Якість матеріалів		
	Вага індикатору	0,30			0,20			0,10			0,25			0,15		
	Назва друкарні	Бал	Rang		Бал	Rang		Бал	Rang		Бал	Rang		Бал	Rang	
1	Just Print	9	4	1,2	6	1	0,2	10	5	0,5	8	3	0,75	7	4	0,6
2	Яскравий друк	7	2	0,6	7	2	0,4	9	4	0,4	9	4	1	5	2	0,3
3	Alladin-print	10	5	1,5	8	3	0,6	8	3	0,3	10	5	1.25	8	5	0,75
4	Папірус	8	3	0,9	9	4	0,8	4	2	0,2	7	2	0,5	6	3	0,45
5	Клон	6	1	0,3	10	5	1	2	1	0,1	6	1	0,25	4	1	0,15

*Джерело: складено автором за [17, 26, 30, 31, 34]*

Таблиця Д.2 – Результати аналізу конкурентоспроможності  
 ТОВ «Друкарський Дім «Папірус»

№ з/п	Торгівельна марка	Загальний ранг	$R_i - R_L$	Зона конкурентів	Показник конкурентоспроможності
1	Just Print	3,25	1,15	Зона очікування нападу	0,56
2	Яскравий друк	2,7	1,7	Зона невикористаних можливостей	0,35
3	Alladin-print	4,4	0	Коло лідера	1
4	Папірус	2,85	1,55	Зона невикористаних можливостей	0,4
5	Клон	1,8	2,6	Коло атсайдера	0

*Джерело: складено автором за [15, 26, 30, 31, 39]*

**ДОДАТОК Ж**  
**ОЦІНКА СКЛАДОВИХ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ**  
**ТОВ «ДРУКАРСЬКИЙ ДІМ «ПАПІРУС»**

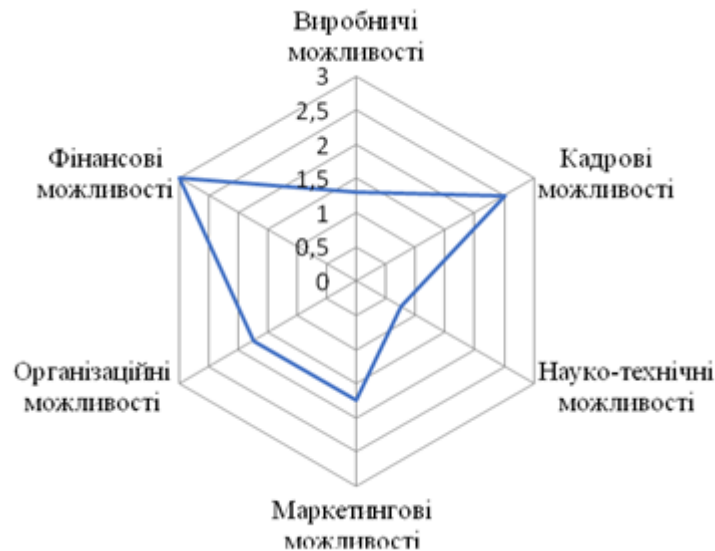


Рисунок Ж.1 – Графічне зображення оцінки складових інноваційного потенціалу ТОВ «Друкарський Дім «Папірус»

*Джерело: складено автором за [4, 18, 31, 38]*

Таблиця Ж.1 – Бальна оцінка складових інноваційного потенціалу ТОВ «Друкарський Дім «Папірус»

Складові	Параметри	Бали
1	2	3
Виробничі можливості	Рівень використання виробничої потужності	2
	Рівень застосування прогресивних технологій	1
	Рівень гнучкості виробництва	1
Середня оцінка		1,3
Кадрові можливості	Рівень кваліфікації персоналу	3
	Рівень готовності персоналу до змін на підприємстві	2
	Розвиненість системи мотивації персоналу	2
	Ступінь творчої ініціативності персоналу	3
Середня оцінка		2,5

Закінчення таблиці Ж.1

1	2	3
Науково-технічні можливості	Рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції	0
	Рівень витрат на використання науково-технічних досягнень у собівартості товарної продукції	1
	Рівень використання розробок	1
	Частка персоналу, яка займається розробками у загальній кількості персоналу	1
Середня оцінка		0,75
Маркетингові можливості	Раціональність використання каналів розподілу товарів	2
	Гнучкість цінової політики	1
	Рівень використання реклами	1
	Ефективність системи збуту	3
Середня оцінка		1,75
Організаційні можливості	Рівень інноваційної спрямованості організаційної структури	1
	Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства	1
	Рівень компетентності працівників	3
	Розвиненість системи інформаційного забезпечення	2
Середня оцінка		1,75
Фінансові можливості	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	3
	Коефіцієнт загальної ліквідності	3
	Фінансова стійкість підприємства	3
Середня оцінка		3

*Джерело: складено автором за [29, 30, 31, 36]*

**ДОДАТОК 3**

**ПОСЛІДОВНІСТЬ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ  
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ДРУКАРСЬКИЙ ДІМ «ПАПІРУС»**

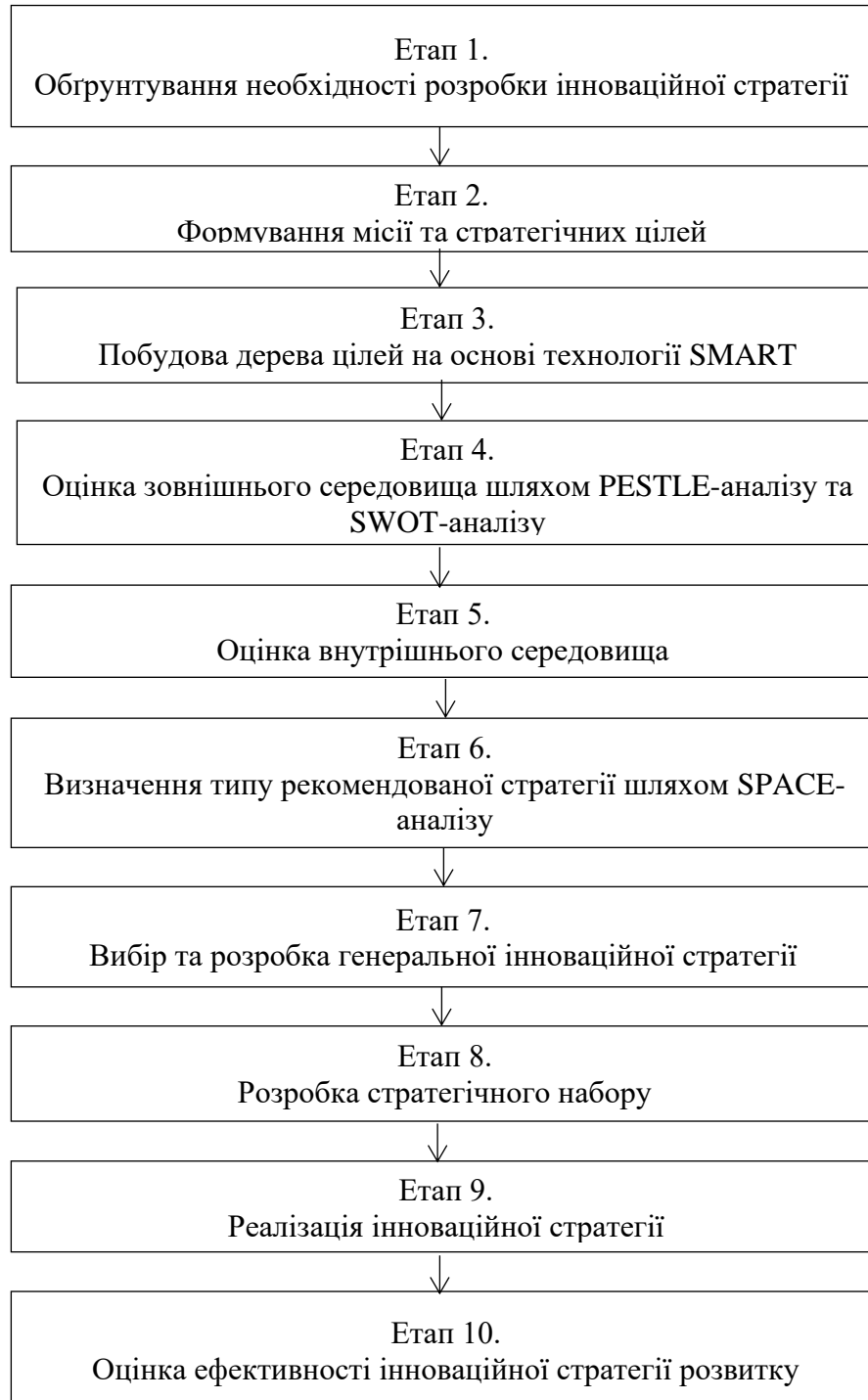


Рисунок 3.1 – Схема послідовності розробки та реалізації інноваційної стратегії розвитку ТОВ «Друкарський Дім «Папірус»

*Джерело: [6, 11, 17, 39]*

**ДОДАТОК К**  
**ДЕРЕВО ЦІЛЕЙ ТОВ «ДРУКАРСЬКИЙ ДІМ «ПАПІРУС»**



Рисунок К.2 – Дерево цілей ТОВ «Друкарський Дім «Папірус»

*Джерело: складено автором за [5, 22, 30, 31, 37]*

**ДОДАТОК Л**  
**РЕЗУЛЬТАТИ ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ЗА**  
**ДОПОМОГОЮ МЕТОДИКИ PATTERN**

Таблиця Л.1 – Експертні оцінки на першому рівні ієрархії

Яка із встановлених цілей більшою мірою вплине на збільшення чистого прибутку?														
Стратегічна ціль	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Σ	Коефіцієнт вагомості
Збільшення долі ринку	3	3	2	1	2	2	3	3	3	3	3	2	30	0,42
Збільшення обсягів реалізації	1	1	3	2	2	2	2	1	1	2	1	1	19	0,26
Оновлення основних виробничих засобів	2	2	1	3	2	2	1	2	2	1	2	3	23	0,32
Разом, балів													72	

*Джерело: складено автором за [3, 6, 29, 30, 31]*

Таблиця Л.2 – Узагальнені експертні оцінки на першому рівні ієрархії

Критерій	Об'єм	Експертні оцінки		
		Доля ринку	Обсяг реалізації	Оновлення основних засобів
Збільшення чистого прибутку	1	0,42	0,26	0,32

*Джерело: складено автором за [31, 34]*

Таблиця Л.3 – Експертні оцінки на другому рівні ієрархії

Що більше впливає на збільшення чистого прибутку: зростання товарної продукції чи зменшення виробничих витрат														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Критерій	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Σ	Коефіцієнт вагомості
Зростання товарної продукції	1,5	1,5	1	1	2	2	1,5	2	1	1	1,5	2	18	0,5
Зменшення виробничих та збутових витрат	1,5	1,5	2	2	1	1	1,5	1	2	2	1,5	1	18	0,5
Разом, балів													36	
На зростання товарної продукції більшим чином вплине створення нового продукту або удосконалення якості продукції?														
Створення нового продукту	2	2	1	2	1,5	1	1,5	1	2	2	1	1,5	18	0,5

## Закінчення таблиці Л.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Удосконалення якості продукції	1	1	2	1	1,5	2	1,5	2	1	1	2	1,5	18	0,5
Разом, балів													36	
На зростання товарної продукції більшим чином вплине проведення капітального ремонту обладнання або придбання нового обладнання?														
Проведення капітального ремонту обладнання	1	1	1	1	2	1,5	1	1	1	2	1	1	13,5	0,4
Придбання нового обладнання	2	2	2	2	1	1,5	2	2	2	1	2	2	21,5	0,6
Усього, балів													35	
На зменшення виробничих та збутових витрат більшим чином вплине створення нового продукту або удосконалення якості продукції?														
Створення нового продукту	2	1	2	2	2	1,5	2	1	2	2	1	2	21,5	0,6
Удосконалення якості продукції	1	2	1	1	1	1,5	1	2	1	1	1	2	13,5	0,4
Усього, балів													35	
На зменшення виробничих та збутових витрат більшим чином вплине проведення капітального ремонту обладнання або придбання нового обладнання?														
Проведення капітального ремонту обладнання	1	2	1	1,5	2	1	1	1	1	1	2	1	13,5	0,4
Придбання нового обладнання	2	1	2	1,5	1	2	2	2	2	2	1	2	21,5	0,6
Усього													35	

Джерело: складено автором за [3, 6, 29, 30, 31]

## Таблиця Л.4 – Узагальнені експертні оцінки на другому рівні ієрархії

Критерій	Об'єм	Експертні оцінки				
		Створення нового продукту	Удосконалення якості продукції	Пошук нових споживачів	Проведення капітального ремонту обладнання	Придбання нового обладнання
Зростання товарної продукції	0,5	0,5	0,5	1	0,4	0,6
Зменшення виробничих та збутових витрат	0,5	0,6	0,4	1	0,4	0,6
Разом		0,55	0,45	1	0,4	0,60

Джерело: складено автором за [31, 34]



## ДОДАТОК М

### РЕЗУЛЬТАТИ ПРОВЕДЕННЯ SPACE-АНАЛІЗУ

Таблиця М.1 – Зведені результати бальної оцінки критеріїв методом SPACE-аналізу

Критерії	Оцінка	Вагомість	Оцінка з урахуванням ваги
<b>Фінансова сила підприємства</b>			
Динаміка одержання прибутку	7	0,4	2,8
Ліквідність підприємства	7	0,4	2,8
Структура заборгованості	5	0,2	1
Загальна оцінка			6,6
<b>Конкурентоздатність підприємства</b>			
Доля ринку	1	0,3	0,3
Рентабельність підприємства	7	0,3	2,1
Якість продукції	7	0,4	2,8
Загальна оцінка			5,2
<b>Привабливість галузі</b>			
Використання виробів галузі в іншій галузі	8	0,3	2,4
Стадія життєвого циклу	7	0,3	2,1
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	10	0,4	4
Загальна оцінка			8,5
<b>Стабільність галузі</b>			
Стабільність рентабельності	8	0,4	3,2
Рівень розвитку інноваційної діяльності	6	0,3	1,8
Маркетингові та рекламні можливості	4	0,3	1,2
Загальна оцінка			6,2

*Джерело: складено автором за [6, 30, 31, 44]*

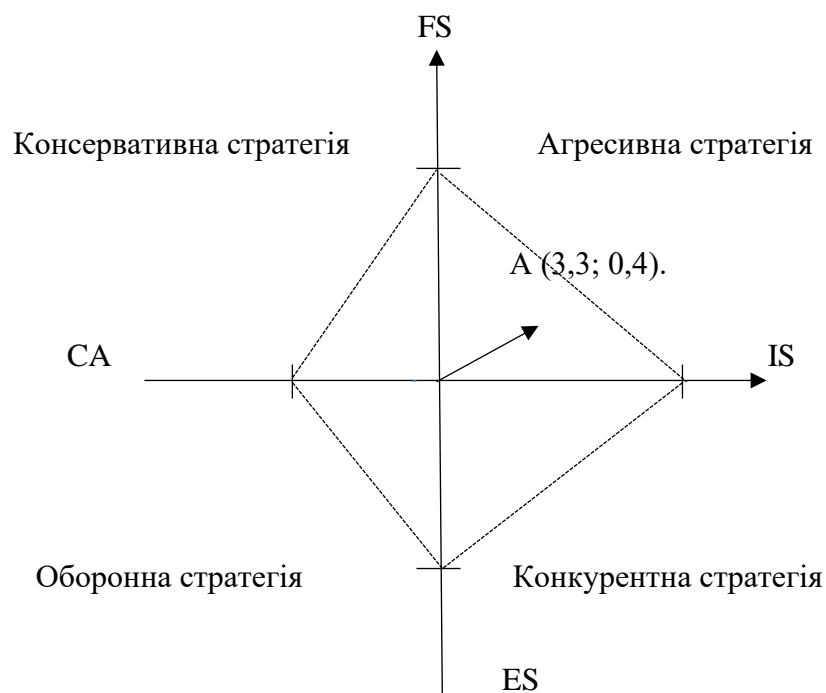


Рисунок М.1 – SPACE-матриця

*Джерело: складено автором за [6, 30, 31, 44]*

**ДОДАТОК Н**  
**СТРАТЕГІЧНИЙ НАБІР ТОВ «ДРУКАРСЬКИЙ ДІМ «ПАПІРУС»**

Таблиця Н.1 – Стратегічний набір ТОВ «Друкарський Дім «Папірус»

Вид стратегії	Зміст
Загальна	Комбінована стратегія: стабільності для продукції, яка вже багато років користується попитом серед споживачів та приносить стабільний дохід підприємству; стратегія інтенсивного зросту шляхом глибоко впровадження для нової продукції
Конкурентна	Фокусування на основних споживачах продукції друкарні – держаних установ
Інноваційна стратегія розвитку	Комбінована стратегія: пасивна інноваційна стратегія розвитку (стратегія сегментації) для нової продукції підприємства; активна інноваційна стратегія розвитку (стратегія вдосконалення) для заходів що покращать технологічний процес випуску продукції
Функціональні стратегії:	
– маркетингова	Збільшення долі ринку, шляхом пошуку нових споживачів
– виробнича	Оновлення основних засобів, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції
– фінансова	Оптимізація використання нерозподіленого прибутку
– організаційна культура	Покращення загального клімату у колективі, поступове впровадження загальних цінностей
– ресурсна	Впровадження ресурсозберігаючих технологій на підприємстві
– товарна	Створення нового продукту за оптимальними параметрами ціна/якість

*Джерело: складено автором за [5, 19, 31, 45]*

**ДОДАТОК О**  
**ПЛАНУВАННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ ТОВ «ДРУКАРСЬКИЙ ДІМ**  
**«ПАПІРУС»**

Таблиця О.1 – Планування рівня розвитку ТОВ «Друкарський Дім  
«Папірус»

Вид розвитку	Показник	Звітний рік	Плановий рік	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %	Оцінка
Виробничий	Фондовіддача, грн./грн	5,09	5,35	0,26	5,18	5
	Фондомісткість, грн./грн	0,2	0,19	-0,01	-5	5
	Фондоозброєність, тис. грн./осіб	18,84	25,84	7,00	37,16	5
	Рентабельність операційної діяльності, %	6,32	6,36	0,04	-	5
	Коефіцієнт оборотності запасів	25,85	28,25	2,4	9,28	5
Середня оцінка						5
Фінансовий	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,91	0,91	0	0	5
	Коефіцієнт автономії	0,92	0,73	-0,19	-20,65	4
	Рентабельність активів	22,17	24,38	2,21		5
	Коефіцієнт оборотності активів	2,85	2,98	0,13	4,61	5
	Рентабельність інвестованого капіталу	24,13	33,41	9,28	-	5
	Коефіцієнт фінансової стабільності	11,32	8,99	-2,33	-20,58	3
Середня оцінка						4,5
Маркетинговий	Рентабельність продажу, %	7,76	7,11	-0,65	-	4
	Доля ринку, %	2,05	2,2	0,15	7,32	5
Середня оцінка						4,5
Кадровий	Продуктивність праці, тис.грн./чол.	115,1	138,12	23,02	20,00	5
	Коефіцієнт стабільності кадрів	1	1	0	0	5
	Середня заробітна плата, тис. грн..	4,03	4,84	0,81	20	5
Середня оцінка						5
Інноваційно-інвестиційний	Рентабельність власного капіталу	24,14	33,41	9,28	-	5
	Рентабельність інвестованого капіталу	24,14	33,41	9,28	-	5
	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,52	0,58	0,06	11,53	4
Середня оцінка						4,67

Джерело: складено автором за [10, 26, 29, 30, 31, 34]

**ДОДАТОК П**  
**ОЦІНКА СКЛАДОВИХ ІННОВАЦІЙ ТОВ «ДРУКАРСЬКИЙ ДІМ**  
**«ПАПІРУС»**

Таблиця 3.6 – Прогнозна бальна оцінка складових інновацій  
 ТОВ «Друкарський Дім «Папірус»

Складові	Параметри	Бали звітнього року	Бали прогнозного року
Виробничі можливості	Рівень використання виробничої потужності	2	3
	Рівень застосування прогресивних технологій	1	2
	Рівень гнучкості виробництва	1	2
Середня оцінка		1,3	2,3
Кадрові можливості	Рівень кваліфікації персоналу	3	3
	Рівень готовності персоналу до змін на підприємстві	2	2
	Розвиненість системи мотивації персоналу	2	2
	Ступінь творчої ініціативності персоналу	3	3
Середня оцінка		2,5	2,5
Науково-технічні можливості	Рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції	0	0
	Рівень витрат на використання науково-технічних досягнень у собівартості товарної продукції	1	2
	Рівень використання розробок	1	1
	Частка персоналу, яка займається розробками у загальній кількості персоналу	1	1
Середня оцінка		0,75	0,8
Маркетингові можливості	Раціональність використання каналів розподілу товарів	2	2
	Гнучкість цінової політики	1	1
	Рівень використання реклами	1	2
	Ефективність системи збуту	3	3
Середня оцінка		1,75	2
Організаційні можливості	Рівень інноваційної спрямованості організаційної структури	1	1
	Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства	1	2
	Рівень компетентності працівників	3	3
	Розвиненість системи інформаційного забезпечення	2	2
Середня оцінка		1,75	2
Фінансові можливості	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3	3
	Коефіцієнт проміжної ліквідності	3	3
	Коефіцієнт загальної ліквідності	3	3
	Фінансова стійкість підприємства	3	3
Середня оцінка		3	3

*Джерело: складено автором за [8, 26, 29, 30, 31, 34]*

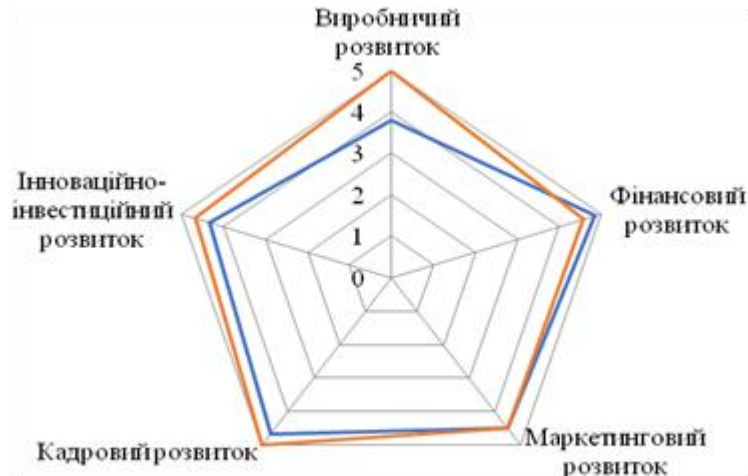


Рисунок П.1 – Зміна профілів розвитку ТОВ «Друкарський Дім «Папірус» у плановому періоді

*Джерело: складено автором за [10, 26, 29, 30, 31, 34]*

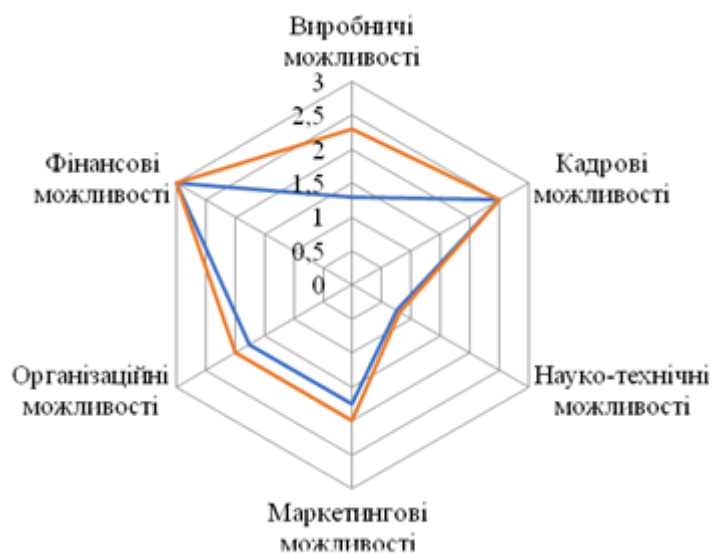


Рисунок П.2 – Графічне зображення оцінки складових інноваційного потенціалу ТОВ «Друкарський Дім «Папірус»

*Джерело: складено автором за [13, 16, 31, 40]*

## ДОДАТОК Р

### ОЦІНКА ЕФЕКТУ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ

Таблиця Р.1 – Оцінка ефекту від реалізації технічного заходу

Рік	Капітальні витрати, тис. грн	Щорічні надходження, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтовані надходження, тис. грн	Чистий дисконтований дохід, тис. грн
0	76,00	0,00	1,00	0,00	-
1	0,00	33,21	0,82	27,36	-
2	0,00	33,21	0,68	22,55	-
3	0,00	33,21	0,56	18,58	-
4	0,00	33,21	0,38	12,61	5,11

*Джерело: складено автором за [13, 16, 31]*

Таблиця Р.2 – Оцінка економічної ефективності заходу

Показник	Значення
Чистий дисконтований дохід, грн	5,11
Індекс доходності, грн./грн	1,07
Період окупності інвестицій, років	3,60

*Джерело: складено автором за [13, 16, 31, 40]*

Таблиця Р.3 – Аналіз чутливості до ризиків проекту

Наслідок ризику	Зниження / збільшення	Новий ЧДД, тис.грн	% зміни ЧДД	Еластичність до ЧДД, %	Ранг ризику
1. Збільшення вартості електроенергії	5	1,05	-79,43	15,89	1
2. Збільшення вартості обладнання	5	1,31	-74,34	14,87	2
3. Прискорення інфляції	5	4,45	-12,83	2,57	3

*Джерело: складено автором за [6, 31, 33, 41]*

**ДОДАТОК С**  
**РОЗРОБКА ОПТИМІСТИЧНОГО ТА ПЕСИМІСТИЧНОГО СЦЕНАРІЇВ**  
**РОЗВИТКУ ПОДІЙ**

Таблиця С.1 – Планування критеріїв змін, що впливатимуть на зміну ЧДД

Критерії зміни	Оптимістичний	Песимістичний
1. Коливання попиту	+10%	-10%
2. Капітальні витрати	-10%	+10%
3. Інфляція	7%	10%

*Джерело: складено автором за [6, 31, 33, 41]*

Таблиця С.2 – Сценарії розвитку технічного заходу

Сценарій	Вірогідність	ЧДД, грн	ЧДД з урахуванням вірогідності, грн
Оптимістичний	0,2	7,47	1,49
Очікуваний	0,7	5,11	3,58
Песимістичний	0,1	-7,23	-0,723

*Джерело: складено автором за [6, 31, 33, 41]*

Таблиця С.3 – Приріст чистого доходу при впровадженні реалізації нової продукції

Показники	Звітний рік, тис. грн.	Плановий рік, тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції	1151,00	1265,4	114,4	9,94

*Джерело: складено автором за [13, 31, 32]*

**ДОДАТОК Т**  
**РИЗИКИ, ЩО ВПЛИНУТЬ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «ДРУКАРСЬКИЙ ДІМ**  
**«ПАПРУС»**

Таблиця Т.1 – Оцінка ризиків

№	Ризик	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Загальна оцінка	Ранг
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Ризик втрати платоспроможності підприємства	10	10	9	9	10	10	9	8	8	10	9	10	112	1
2	Зниження грошових потоків через зрив надходження коштів від реалізації виготовлених товарів та послуг	6	7	6	7	7	8	7	9	7	6	7	6	83	5
3	Невиконання строків введення в дію виробничих потужностей	9	7	7	8	4	4	3	1	2	2	5	3	55	7
4	Зниження грошових потоків через ризик зниження обсягів реалізації	8	8	8	9	10	9	8	10	8	9	8	9	104	2
5	Ризик непрогнозованої інфляції	5	6	4	7	8	5	6	7	6	6	6	4	70	6
6	Виробничо-технологічний ризик пов'язаний з аваріями	2	3	1	5	4	5	5	6	6	5	3	5	50	9
7	Збільшення вартості обладнання в наслідок підвищення курсу іноземної валюти	7	6	4	2	4	2	4	2	3	2	4	1	41	10



Закінчення таблиці Т.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
8	Недостача кваліфікованої робочої сили	4	1	5	4	4	4	5	3	4	6	2	2	44	8
9	Помилки в плануванні, проектуванні	7	5	10	9	9	7	7	4	7	8	1	7	81	4
10	Поява більшої кількості конкурентів	10	9	9	7	8	7	8	5	8	7	10	8	96	3

Джерело: складено автором за [3, 6, 29, 30, 31]

Таблиця Т.2 – Ризики, що вплинуть на діяльність ТОВ «Друкарський Дім «Папірус»

№	Ризик	Ранг	Заходи запобігання виникнення ризику
1	2	3	4
1	Ризик втрати платоспроможності підприємства	1	Найбільш небажаний для кожного підприємства, оскільки зниження даного показника тягне за собою нездатність підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок наявних грошових засобів. Бухгалтеру необхідно своєчасно інформувати керівництво про збільшення поточних зобов'язань та приймати рішення щодо їх покриття
2	Зниження грошових потоків через зрив надходження коштів від реалізації виготовлених товарів та послуг	4	Необхідно встановити чітку політику отримання грошей за виконане замовлення із споживачами продукції
3	Невиконання строків введення в дію виробничих потужностей	7	Планування діяльності – відповідальний процес, не виконання якого приведе до збою всього процесу виробництва та реалізації, результатом чого буде зменшення фінансових показників
4	Зниження грошових потоків через ризик зниження обсягів реалізації	2	Ризик, що тягне за собою втрату ділової активності підприємства. Щоб уникнути даний ризик друкарні необхідно з найбільшою точністю планувати свою діяльність, постійно робити моніторинг змін у галузі
5	Ризик непрогнозованої інфляції	6	Опосередковано впливає на діяльність підприємства. Підприємство не має змоги вплинути на цей ризик
6	Виробничо-технологічний ризик пов'язаний з аваріями і відмовою обладнання	8	Веде до збою в технологічному процесі, як наслідок – невиконання строку замовлення. Потрібно своєчасно реагувати на збої технічного процесу

## Закінчення таблиці Т.2

1	2	3	4
7	Збільшення вартості обладнання в наслідок підвищення курсу іноземної валюти	10	Даний ризик веде за собою збільшення собівартості продукції. Підприємство не має змоги вплинути на цей ризик
8	Недостача кваліфікованої робочої сили	9	Кваліфікована робоча сила – запорука успіху діяльності кожного підприємства. В Україні знизилася кількість виробничих спеціалістів. Необхідно встановити співпрацю з професійними училищами та вищими навчальними закладами, в яких навчаються потенційні спеціалісти в даній галузі
9	Помилки в плануванні, проектуванні	5	Планування, проектування – складний процес, що потребує кваліфікованих спеціалістів. Необхідно планувати свою діяльність виходячи із своїх можливостей та змін зовнішнього середовища
10	Поява більшої кількості конкурентів	3	Оскільки типографічна галузь з кожним роком набирає обертів, не виключена можливість появи нових конкурентів. Необхідно чітко дотримуватися обраної конкурентної стратегії та користуватися своїми конкурентними перевагами

*Джерело: складено автором за [16, 30, 31, 36]*