

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»
ТИМЧЕНКО ВЕРОНІКИ ТИМОФІЇВНИ**

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Нетреба Ірина Олександрівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №16 від 14 червня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ-2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«25» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
ТИМЧЕНКО ВЕРОНІКИ ТИМОФІЇВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Формування інноваційної стратегії управління підприємством» **затверджена** на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, **протокол №5 від 25.11.2022 р.**

2. Строк завершення роботи: **05.06.2023**

3. Підсумковий передзахист роботи: **31.05.2023**

4. Предмет дослідження: теоретичні засади та практичні аспекти формування інноваційної стратегії підприємства в галузі виробництва кіно- та відеофільмів, телевізійних програм.

5. Об'єкт дослідження: дослідження є процес розробки інноваційної стратегії управління підприємством в галузі виробництва кіно- та відеофільмів, телевізійних програм.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування інноваційної стратегії управління підприємством в галузі виробництва кіно- та відеофільмів, телевізійних програм.

Завдання:

6.1. розглянути сутність інноваційної стратегії управління підприємством та види стратегій;

6.2. охарактеризувати організаційно-економічні засади розробки інноваційної стратегії управління;

6.3. проаналізувати фактори внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «КОФЕ ПОСТ», що впливають на інноваційну діяльність та безпосередньо на процеси розробки інноваційної стратегії;

6.4. дослідити особливості формування інноваційної стратегії ТОВ «КОФЕ ПОСТ»;

6.5. запропонувати напрями вдосконалення процедури формування та вибору інноваційної стратегії ТОВ «КОФЕ ПОСТ»;

6.6. розробити пропозиції, спрямовані на оптимізацію інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційної діяльності ТОВ «КОФЕ ПОСТ».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	Виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	Виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	Виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 - лютий 2023	Виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	Виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	Виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	Виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	Виконано
9.	Попередній передзахист роботи	10.05.2023	Виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	Виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	31.05.2023	Виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2023	Виконано
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	Виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	Виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	Виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	Виконано

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Сутність поняття «інноваційна стратегія», класифікація стратегій	8
1.2. Організаційно-економічні положення розробки інноваційної стратегії управління підприємством	14
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ТА ВИБОРУ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КОФЕ ПОСТ»	22
2.1. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища в контексті інноваційного розвитку ТОВ «КОФЕ ПОСТ»	22
2.2. Особливості формування інноваційної стратегії управління ТОВ «КОФЕ ПОСТ»	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КОФЕ ПОСТ»	48
3.1. Організаційні зміни та їх вплив на інноваційний розвиток ТОВ «КОФЕ ПОСТ»	48
3.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення в системі стратегічного управління інноваціями в ТОВ «КОФЕ ПОСТ»	54
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

У сьогоднішніх умовах функціонування ринку все більш актуальними стають питання удосконалення діяльності підприємств. Україна має ресурсний і науковий потенціал високого рівня, тому наразі значним є інтерес до неї із боку зовнішніх науково-економічних інститутів. Це відповідає науковим та економічним інтересам України загалом та окремих підприємств зокрема. Тому є очевидним, що інноваційна діяльність на підприємствах України буде у подальшому активно розвиватися.

Наразі досить актуальними є питання формування інноваційної стратегії управління підприємством, зокрема, щодо перспектив розвитку галузі виробництва кіно- та відеофільмів, телевізійних програм обумовлена значними темпами розвитку технологій, зміною звичок клієнтів, зростаючою конкуренцією та змінами в медіа-індустрії. Підприємства в цій галузі повинні постійно адаптуватися до змін, впроваджувати новаторські підходи та використовувати нові технології для залучення аудиторії та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. Формування ефективної інноваційної стратегії нині стає важливим фактором успіху підприємств у даній галузі, що сприяє їх розвитку і залученню нових споживачів.

Безпосередньо інноваційною діяльністю в усьому світі на сьогоднішній день займаються десятки тисяч компаній та підприємців. В той же час, вивчення теоретико-методичних основ формування інноваційної стратегії підприємства висвітлено у працях багатьох українських та зарубіжних науковців: Балана В.Г., Возняк Г.В., Ілляшенка С. М., Корнілової І.М., Шершньової З.Є., Довгань Л.Є., Котлера Ф., Портера М., Шумпетера Й. та інших.

Мета дослідження: узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування інноваційної стратегії управління підприємством в галузі виробництва кіно- та відеофільмів, телевізійних програм.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- розглянути сутність інноваційної стратегії управління підприємством та види стратегій;
- охарактеризувати організаційно-економічні засади розробки інноваційної стратегії управління;
- проаналізувати фактори внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «КОФЕ ПОСТ», що впливають на інноваційну діяльність та безпосередньо на процеси розробки інноваційної стратегії;
- дослідити особливості формування інноваційної стратегії ТОВ «КОФЕ ПОСТ»;
- запропонувати напрями вдосконалення процедури формування та вибору інноваційної стратегії ТОВ «КОФЕ ПОСТ»;
- розробити пропозиції, спрямовані на оптимізацію інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційної діяльності ТОВ «КОФЕ ПОСТ».

Об'єктом дослідження є процес розробки інноваційної стратегії управління підприємством в галузі виробництва кіно- та відеофільмів, телевізійних програм.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти формування інноваційної стратегії підприємства в галузі виробництва кіно- та відеофільмів, телевізійних програм.

У процесі дослідження використано наступні методи: абстрактно-логічний метод, порівняльний аналіз, методи багатокритерійного аналізу альтернатив та інші.

Інформаційна база дослідження складається з нормативно-правових актів України, результатів наукових досліджень, що висвітлені у фахових наукових виданнях, офіційних Інтернет-джерел та матеріалів ТОВ «КОФЕ ПОСТ».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність поняття «інноваційна стратегія», класифікація стратегій

Позитивні зміни, що відбуваються у світі, безпосередньо впливають на економіку та напрями діяльності підприємств. Підвищення ефективності підприємницької діяльності неможливе без впровадження та використання інновацій у бізнесі, що здійснюється у межах реалізації інноваційної стратегії.

Досвід країн, які стали на шлях інноваційного розвитку, переконливо свідчить, що впровадження інноваційних технологій шляхом розробки інноваційних стратегій у всіх сферах функціонування призводить до зростання обсягів виробництва продукції підприємств, а також поява товарів зі специфічними характеристиками та атрибутами підвищує рівень задоволеності потреб споживачів. Розвиток підприємства під впливом інноваційної стратегії розглядається як безперервний процес, який характеризується послідовними змінами якісного чи кількісного стану підприємства під впливом різних зовнішніх факторів [5]. Інновація – це зміна, спрямована на впровадження нових виробничих процесів, товарів чи продуктів, ринків та організаційних форм. Тому термін «інновація» тісно пов'язаний з розвитком, що можна пояснити тим, що за сучасних економічних умов сталий розвиток підприємств потребує досягнення інноваційного розвитку шляхом формування і реалізації ефективної інноваційної стратегії.

В свою чергу, формування стратегії як процес, який розглядає всі аспекти діяльності компанії; це планування корпоративних, конкурентних, функціональних дій, які доцільно здійснити, щоб забезпечити ринковий успіх організації в довгостроковій перспективі.

У процесі формування стратегії слід враховувати наступні фактори:

- реакції на зміни у зовнішньому середовищі, зокрема щодо попиту, конкуренції, законодавства, що можуть бути як загрозами., так і відкривати нові можливості для розвитку компанії, набуваючи позитивних тенденцій;
- варіанти розподілу ресурсів між структурними підрозділами підприємства з метою їх найбільш ефективного використання;
- методи конкурентної боротьби в усіх сферах діяльності підприємства з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та адекватного реагування на загрози з боку конкурентів, в тому числі потенційні загрози існуванню компанії шляхом своєчасного «виходу» з тих сфер діяльності, у яких підприємство не має достатніх конкурентних переваг;
- можливість підприємства накопичувати необхідні внутрішні можливості для забезпечення конкурентоспроможності [38].

Інноваційну стратегію доцільно розглядати як скоординовану сукупність управлінських рішень, що впливають на інноваційну діяльність підприємства у довгостроковій перспективі і мають довгостроковий позитивний економічний ефект [9].

Водночас, інноваційна діяльність — це всі напрями науково-технічної, технологічної, організаційної, фінансової та комерційної діяльності, яка фактично призводить до або спрямована на впровадження інновацій. До інноваційної діяльності належать також ДіР [44]. З позиції розуміння інноваційної стратегії як моделі поведінки компанії у нових ринкових умовах, у науковій літературі виділяють два типи стратегій: активну та реактивну.

Активна інноваційна стратегія передбачає, що компанія спрямовує інноваційну діяльність на розробку та впровадження нових товарів або технологічних рішень, зокрема, нових технологічних ідей та їх втілення у життя у виробництві та реалізації продукції.

Пасивна інноваційна стратегія характеризує в найбільшій мірі маркетингову діяльність підприємства та застосовується, коли підприємства використовують інновації переважно в сфері реклами, збуту, організації

менеджменту, а отже, приділяють цій сфері більше уваги. При цьому продукція залишається традиційною [14].

Детальна класифікація інноваційних стратегій наведена у Додатку А.

Зазначимо, що у роботах [34, 35] також наведено детальну характеристику типів інноваційних стратегій підприємства (рис. 1.1):

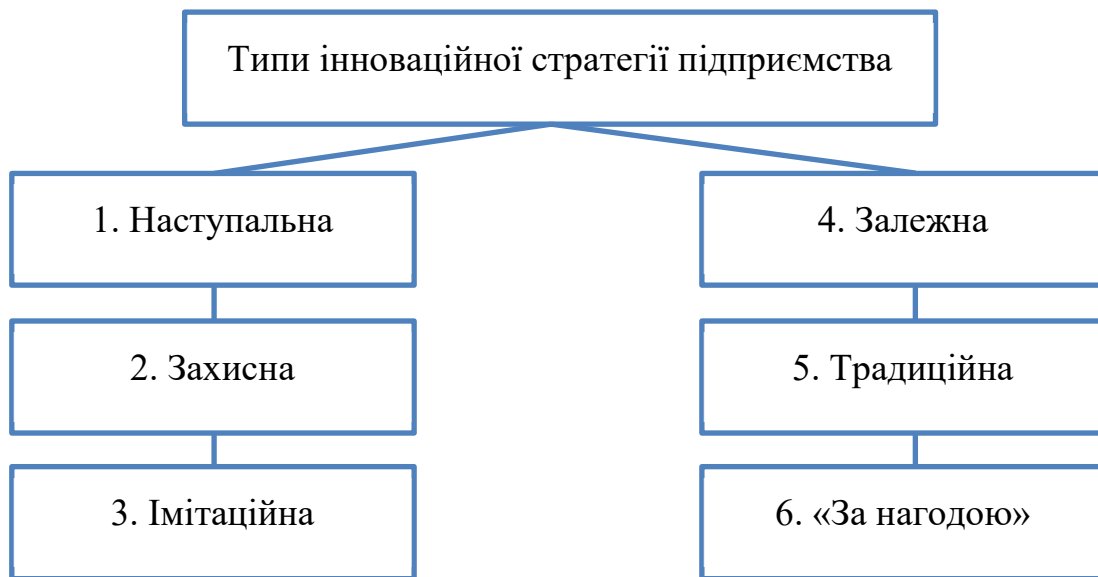


Рис. 1.1. Типи інноваційної стратегії підприємства*

*Джерело: розроблено автором на основі [34,35].

Доцільно розглянути детально кожний із цих типів.

1. Наступальні стратегії характерні для компаній, які здійснюють діяльність, керуючись принципами конкуренції. Це пов'язано із зусиллями підприємства у досягненні технологічного та ринкового лідерства через створення та впровадження нових товарів. Даний тип стратегії передбачає зосередженість компанії на глобальних науково-технічних досягненнях, самофінансування наукових досліджень, а також швидке реагування та адаптацію до нових технологічних умов [35]. Відмінною рисою наступальної інноваційної стратегії є активна участь персоналу компанії у створенні та впровадженні нововведень. Провідне значення у реалізації наступальної стратегії належить відділу компанії, що займається ДіР. Наступальну тактику

можуть використовувати як малі інноваційні компанії, так і великі підприємства, які активно досліджують ринок з метою поширення впливу на інші економічно привабливі сфери діяльності. У даному випадку є змога розвивати та втілювати свої ідеї та захищати виключні права на нові продукти через патентну систему [46]. Використання наступальних або агресивних інноваційних стратегій має на меті досягнення компанією технологічного та ринкового лідерства шляхом розробки та запуску нових продуктів. Основні положення реалізації даного типу стратегії: пряма залежність компанії від наукових розробок, які вона фінансує та реалізує самостійно; швидке реагування та адаптація підприємства до нових технологічних можливостей. Зазначимо, що наступальна стратегія є дуже ризикованою, тому більшість компаній, які можна класифікувати як високоінноваційні, дотримуються захисної стратегії [34].

2. Захисна стратегія - призначена для збереження конкурентних позицій компанії на існуючому ринку. Більшість підприємств, які уникають надмірного ризику, обирають саме цю стратегію. Прагнучи бути завжди попереду, ці компанії впроваджують нововведення лише тоді, коли впевнені в успіху реалізації цих проєктів. Однак, це не просто імітація новинок: часто це суттєві вдосконалення, що полегшує впровадження інновації в інших сферах, використання для інших цілей. Основною метою реалізації даної стратегії є оптимізація співвідношення витрат і економічного результату від виробничої діяльності. Зазначимо, що оборонна стратегія також вимагає значних зусиль від компанії у сфері ДіР, тому це оптимальний варіант для високотехнологічних компаній.

Проаналізувавши досягнення та помилки інших компаній та врахувавши їх досвід, удосконаливши продукт та юридично захистивши свою нову модель, підприємство запускає її у серійне виробництво та отримує прибуток. Компанії з оборонною стратегією мають приділяти значну увагу підготовці персоналу, а також питанням просування власної продукції на ринок [35].

Для реалізації оборонної стратегії компанія повинна відповідати наступним вимогам: висока мобільність; увага керівників до питань навчання персоналу та розвитку реклами продукції, налагоджена дослідницька діяльність на підприємстві, також виведення продукції на ринок має передбачати її сервісне обслуговування. Як зазначено у праці [34], одним із важливих чинників, що сприяють реалізації захисної стратегії є придбання патентів.

3. Імітаційна стратегія – використовується компаніями, які не є новаторами у своїй галузі, але удосконалюють власне виробництво, купуючи ліцензію у компанії, яка є розробником даного продукту. Серед переваг можна зазначити можливість використання наявних виробничих потужностей для досягнення нових цілей [35].

4. Залежна стратегія застосовується у випадку, коли характер технологічних змін залежить від політики компанії, яка є «материнською» слід відмітити, що малі підприємства поширені у капіталомістких галузях і їх успіх на ринку безпосередньо залежить від успіху основного продукту материнської компанії. Ці компанії не проводять власних інноваційних досліджень, але пропонують високі стандарти якості та гнучкість адаптації до нових технологій і вимог ринку. Багато з них активно працюють у сфері послуг і виводять свою продукцію на нові ринки. Практика доводить, що використання залежної стратегії поширена в Україні; завдяки даній інноваційній стратегії, українські підприємства мають змогу брати активну участь у світовому інноваційному процесі [35].

5. Традиційна інноваційна стратегія означає, що компанія не вносить суттєвих технологічних змін у свою діяльність. Це свідоме відмова від оновлення продуктів після ретельного аналізу ринкової ситуації та статусу конкурентів, але при цьому можливі удосконалення традиційних продуктів [47].

6. Стратегія «за нагодою» — це реакція керівництва на динаміку зовнішнього середовища. У даному випадку, інноваційна діяльність включає

пошук інформації про можливості, які виникають у компаній у нових ситуаціях, а також пошук спеціальних ніш для товарів і послуг на існуючих ринках для споживачів з нетиповими, але важливими типами потреб.

Цей тип стратегії базується на тому, що компанії намагаються використати свій традиційний потенціал для швидкого виходу на світовий ринок [35]. Слід зазначити, що особливістю даного типу стратегії є відсутність на підприємстві власної науково-дослідної діяльності. Дана стратегія корисна, лише якщо вона є першим кроком до реалізації інших стратегій. В іншому випадку обирати її недоцільно.

Таким чином, використовуючи дані, наведені у роботі [22], визначимо низку принципів формування інноваційної стратегії сучасної компанії:

- визначити пріоритетні напрями інноваційної діяльності відповідно до цілей базової стратегії підприємства;
- оптимізувати організаційні зв'язки та комунікації на підприємстві, щоб прискорити процес «дослідження-виробництво-виведення на ринок»;
- мінімізувати час на розробку інноваційних проектів та впровадження інновацій з використанням сучасних принципів організації праці;
- паралельне та комплексне вирішення інноваційних завдань.

Необхідність у формуванні інноваційної стратегії виникає переважно у випадках раптових змін у зовнішньому середовищі компанії. Ці зміни включають насичення ринку і зниження попиту; суттєві зміни у виробничих процесах і технологіях; диверсифікацію виробництва; загрозу появи нових конкурентів [39].

Таким чином, реалізація інноваційної стратегії є основою ефективного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. Формування інноваційної стратегії має базуватися на стратегічних управлінських рішеннях, зокрема передбачати орієнтованість на майбутнє та обставини, що змінюються, забезпечення доступу до важливих матеріальних ресурсів і розкриття інтелектуального потенціалу, гнучкість і здатність пристосовуватися до змін на ринку.

1.2. Організаційно-економічні положення розробки інноваційної стратегії управління підприємством

Відомо, що відмінною рисою сучасного підходу до розробки інноваційної стратегії є спрямування на створення розвиненої системи впровадження нових продуктів, послуг, технологій. Сутність цього підходу полягає у забезпеченні безперервного впровадження нововведень у виробництво продукції, постійного зниження витрат, покращення якісних характеристик інновацій для забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Зокрема, для цього японські компанії прагнуть виробляти всю продукцію, навіть найскладнішу, на основі стандартизованих, простих у виконанні операцій, що виконуються на універсальному обладнанні [15].

Американські компанії працюють над прискоренням комп'ютеризації всіх типів виробничих і управлінських процесів шляхом створення інформаційних систем, складних оптимізаційних моделей на основі застосування кількісних методів, завдяки яким можна швидко виявити незаплановані відхилення на будь-якій стадії виробничого процесу і прийняти оперативні рішення для їх усунення.

Зазначимо, що розробка інноваційної стратегії передбачає формулювання стратегічних цілей, оцінювання можливостей і використання ресурсів, аналіз наявних альтернатив, розробку планів розвитку, формування програм і бюджетів, оцінювання сильних і слабких сторін діяльності компанії щодо обраних цілей.

Етапи розробки інноваційної стратегії проілюстровано на рис 1.2. Розглянемо детальніше кожен з них.

Першим етапом формування інноваційної стратегії компанії є формулювання місії та цілей компанії, визначення майбутніх завдань, позиціонування компанії у напрямі інновацій та розвитку.

Щоб розробити ефективну стратегію, наступним етапом є детальне дослідження чинників внутрішнього середовища компанії, з метою визначення поточного стану інноваційного потенціалу і пошуку можливих

джерел майбутнього інноваційного розвитку. При цьому інноваційний потенціал підприємства доцільно оцінювати за показниками функціональних і ресурсних характеристик діяльності даного підприємства.

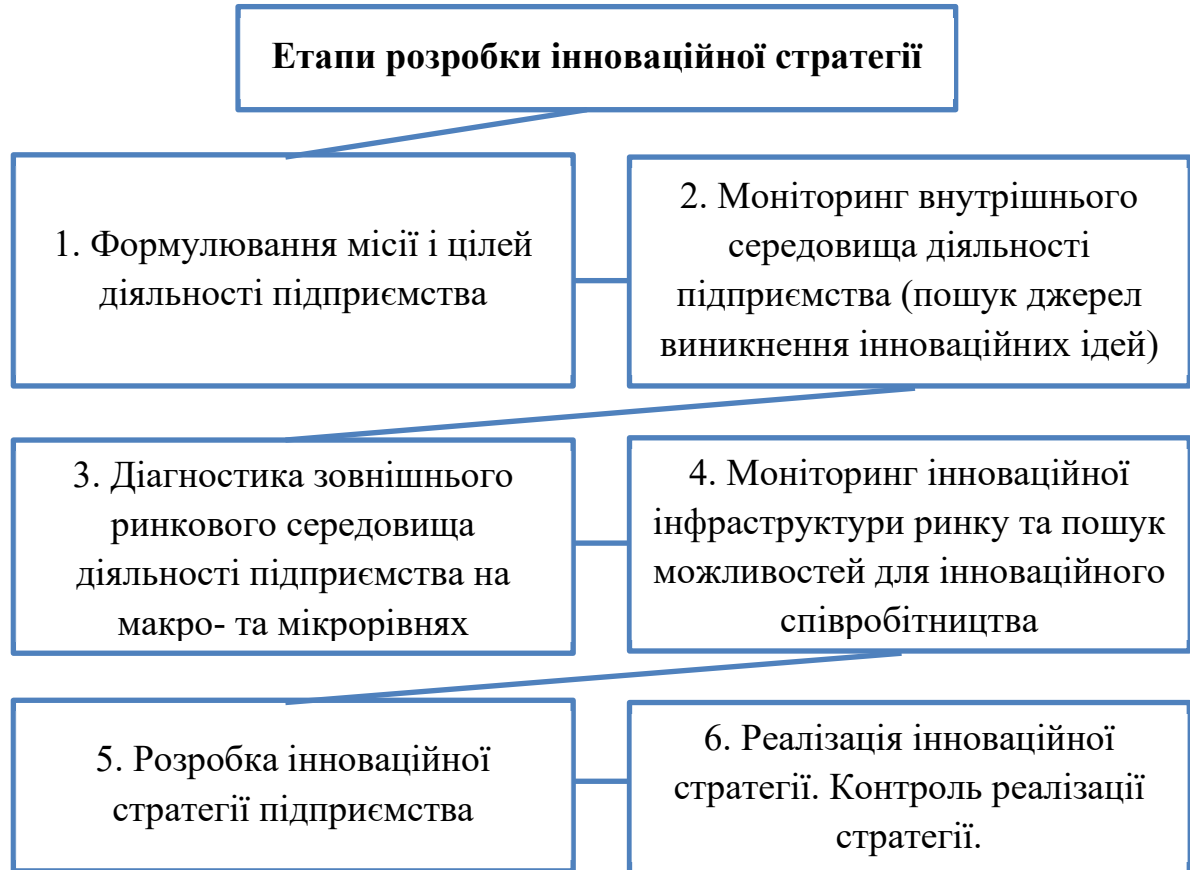


Рис. 1.2. Етапи розробки інноваційної стратегії підприємства*

*Джерело: розроблено автором на основі [20,28]

Враховуючи внутрішню можливість посилення інноваційного потенціалу компанії, необхідно застосовувати модель «ланцюжка створення вартості», запропоновану М. Портером [49], яка відображає процес створення вартості всередині компанії, що складається з різних елементів, які до основних і допоміжних процесів. Ключові елементи включають: вхідну логістику, виробництво, вихідну логістику, маркетинг і розподіл, обслуговування. Функції підтримки включають бізнес-інфраструктуру, логістику, розвиток технологій і управління людськими ресурсами. Кожен процес у ланцюжку створення вартості є потенційним джерелом конкурентної

переваги. За допомогою цієї концепції можна визначити перспективні напрями створення конкурентних переваг і розвивати їх, шляхом реалізації інноваційної політики. Таким чином, компанії можуть проаналізувати можливості посилення власного інноваційного потенціалу у вищевказаних сферах. Нині значної популярності набувають такі сучасні інноваційні концепції менеджменту, як ошадливе управління, загальне управління якістю, реінжиніринг бізнес-процесів, управління змінами, бенчмаркінг, тайм-менеджмент та інші напрями.

Технологічний розвиток як засіб визначення перспективних напрямів створення та подальшого розвитку конкурентних переваг компанії включає дослідження та розробки у сферах виробництва, збуту, обслуговування, наукових досліджень тощо. Для компанії це означає бути готовою до впровадження технологічних інновацій у кожній сфері діяльності. Розглядаючи питання реалізації інноваційних підходів до управління персоналом, слід звернути увагу на можливість підвищення рівня інновацій у програмах відбору персоналу, використання програм навчання персоналу. Багато компаній планують регулярні тренінги, семінари та інші форми навчання кадрів у різних сферах.

Також інновації можливі у сфері постачання ресурсів, транспортування вантажів, складування, зберігання та управління запасами, оскільки логістичний зв'язок є важливою ланкою логістичної системи. Так, на складах використовуються автоматизовані системи відвантаження та зберігання продукції, відомі як «автоматизоване зберігання» [31]. Аутсорсинг можна віднести до інновацій в управлінні логістикою, довіривши функції, які не є частиною основного бізнесу компанії, спеціальним професійним постачальникам послуг.

Інноваційні ідеї можна генерувати шляхом аналізу можливостей для вдосконалення обробки, складання, обслуговування обладнання та тестування продукції, а також для розповсюдження та доставки продукції клієнтам. Використання комп'ютерних технологій допомагає скоротити час між

отриманням замовлення та відправкою товару клієнту. У логістичних технологіях ефективна реакція споживачів і системи Quick Response нині набули широкого поширення і надалі активно розвиваються. Можливі також інновації у сфері маркетингу, обслуговування клієнтів, персоналізації, навчанні.

Третім етапом формування інноваційної стратегії підприємства є аналіз зовнішнього середовища підприємства. Системи пошуку інновацій передбачають використання можливостей зовнішнього середовища компанії, включаючи не тільки споживачів, постачальників, а й експертів з інших галузей. З огляду на рівень макросередовища, доцільно аналізувати технологічні інновації, нові тенденції попиту, стиль життя, нові економічні та правові можливості. Аналіз факторів макросередовища компанії передбачає визначення ринкових загроз та можливостей та розробку альтернатив для вирішення проблем або реалізації можливостей, включаючи можливості і для інновацій.

Аналіз мікрорекетингового середовища компанії передбачає виявлення та оцінку впливу конкуренції, споживачів, постачальників, посередників і контактних груп. У результаті в кожному елементі середовища можна виявити можливості для вдосконалення та змін. Зокрема, конкурентний аналіз дає змогу виявити інформацію про інновації, впроваджені компаніями-конкурентами. У таких випадках можна розглядати альтернативний бенчмаркінг і створення горизонтально інтегрованих систем за умови, що вони мають аналогічні економічні вигоди.

Аналіз клієнтів дає змогу виявити незадоволені існуючі чи потенційні потреби, а також сформулювати перелік можливостей для розробки нових підходів у сфері послуг, зокрема, обслуговування клієнтів, спілкування з клієнтами. Аналіз охопленої аудиторії також може збільшити шанси на пошук і впровадження інновацій, тобто залучення співробітників, ЗМІ, громадських організацій, зацікавлених сторін і науковців для пошуку інноваційних ідей. У результаті компанії можуть формувати внутрішні (посилення внутрішньої

співпраці між організаційними підрозділами) та зовнішні інноваційні мережі. Крім того, бізнес може вирішити питання творчого потенціалу шляхом встановлення зовнішніх мереж.

Четвертий етап полягає у розробці інноваційної стратегії компанії та передбачає моніторинг інноваційної інфраструктури ринку з метою пошуку можливостей для реалізації інноваційного співробітництва у відповідь на посилення ринкової конкуренції та збільшення витрат на дослідження та розробки. Йдеться про встановлення інноваційного співробітництва у формі цільового науково-технічного партнерства, розробки ефективних механізмів інноваційного співробітництва всередині компаній та створення зв'язків між компаніями у зовнішньому середовищі.

Існують наступні форми інноваційної співпраці між компаніями:

- договір про співробітництво для окремих видів наукової діяльності;
- заснування спільного підприємства;
- великі підприємства поглинають інноваційні малі підприємства для отримання нових технологій;
- угоди про розподіл витрат на ДіР у формі технічного співробітництва, технологічного обміну та передачі, ноу-хау для непатентованих технічних рішень, навчання технічних спеціалістів, встановлення та модифікації обладнання.

Іншим варіантом є створення дослідницької мережі для наукових досліджень [45]. Зазвичай корпоративні дослідницькі мережі організують на базі технопарків та інноваційних центрів. Це дає підприємцям доступ до інноваційних ідей і можливість їх перевірити та реалізувати.

П'ятий етап розробки інноваційної стратегії передбачає розробку інноваційної стратегії компанії на основі початкового моніторингу та поглибленого аналізу з метою визначення можливостей залучення внутрішнього та зовнішнього інноваційного потенціалу. Таким чином, організація інноваційної діяльності всередині компанії може мати такі форми: внутрішня, коли інновація створюється підрозділом компанії; зовнішня, коли

завдання створення передається іншій організації; венчурний капітал, коли компанія створює дочірні фірми для реалізації інноваційних проєктів або при виконанні інноваційних проєктів у рамках інноваційної співпраці. При цьому об'єктами управління інноваційним процесом можуть бути товари, послуги, процеси або системи управління.

Шостим, заключним етапом розробки інноваційної стратегії підприємства є реалізація сформованої інноваційної стратегії та контроль за її реалізацією, що передбачає формування та прийняття управлінських рішень функціональними підрозділами підприємства щодо забезпечення виконання визначених стратегічних дій.

Як зазначено у роботі [36], розробка інноваційної стратегії має такі обмеження:

1. Високий ступінь невизначеності параметрів проєкту, зокрема, очікувані результати, терміни розробки та реалізації, витрати на отримання вигоди, що суттєво знижує достовірність початкової фінансової оцінки проєкту. Це вимагає застосування додаткових критеріїв відбору, що базуються на опрацюванні великого обсягу необхідної інформації, щоб уникнути додаткової роботи, яка збільшує витрати на розробку проєкту.

2. Орієнтація на довгостроковий результат, що вимагає ретельного прогнозування очікуваних вигод і врахування фактора часу.

3. Необхідність залучення висококваліфікованих та досвідчених дослідників.

4. Можливість завершення проєкту без суттєвих втрат матеріальних і фінансових ресурсів. Причини припинення проєкту можуть бути різними, наприклад, неможливо продовжувати фінансування, якщо встановлена недостатня очікувана ефективність і т.п.

5. Наявність потенціалу для досягнення вищих результатів проєкту, які не є очікуваними, але комерційно привабливими. Це дає змогу розраховувати на потенційно високі прибутки.

Також можна виділити такі основні проблеми, що можуть виникати у процесі розробки інноваційної стратегії [10]:

- відсутність ефективних власників. Це призводить до того, що основною метою діяльності підприємства є лише отримання прибутку у короткостроковій перспективі;

- відсутність системного підходу до корпоративного управління, що призводить до того, що місцеві компанії продовжують зосереджуватися на власному потенціалі та покладатися на внутрішні ресурси;

- конфлікт інтересів між керівництвом і власниками при визначенні шляхів і засобів досягнення цілей у межах стратегії.

Для вирішення вищезазначених проблем можливе створення на підприємстві відділу інноваційного розвитку, функціями якого будуть наступні: здійснювати моніторинг перспективних інноваційних розробок з метою їх подальшого впровадження; визначати напрями інноваційного розвитку; відбирати найбільш перспективні інноваційні проєкти [10].

Таким чином, поняття «ефективність інноваційної стратегії» означає величину, яка визначається конкретною інноваційною здатністю, що забезпечує економію трудових, матеріальних і фінансових ресурсів на одиницю створеної продукції, технологічних систем і конструкцій. Ефективність інноваційних стратегій відображається не лише в економічних результатах. Інновації також можуть змінити умови праці, зменшити попит на невідновлювані ресурси, створити можливості для виконання робіт, які раніше були поза межами людських чи технологічних можливостей, сформулювати нові напрями науково-технологічного розвитку тощо. При цьому загальним принципом оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності є порівняння ефекту від інновації з витратами на її розробку, виробництво та споживання.

Вплив інновацій може проявлятися як збільшення прибутку за рахунок економії коштів і збільшення доходу за рахунок збільшення продажів за рахунок нових якостей інноваційного продукту.

Відзначимо, що в економічних розрахунках використовуються різні показники економічної ефективності інноваційної стратегії, поділені за такими критеріями:

- за масштабом : місцеві, регіональні, галузеві, національні;
- за визначенням: абсолютні та порівняльні;
- за ступенем зростання: одноразові і багаторазові;
- за термінами обліку результатів і витрат: звітний період і рік.

Таким чином, оцінювання інноваційної стратегії дає змогу точніше врахувати всі очікувані результати і наслідки, очікувані від її реалізації, а також прийняти ефективні управлінські рішення щодо доцільності реалізації цих проєктів.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ТА ВИБОРУ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КОФЕ ПОСТ»

2.1. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища в контексті інноваційного розвитку ТОВ «КОФЕ ПОСТ»

ТОВ «КОФЕ ПОСТ» – це українська пост продакшн студія, яка спеціалізується на виготовленні візуальних ефектів та комп'ютерної графіки для рекламних роликів, кіно та телефільмів. ТОВ «КОФЕ ПОСТ» було зареєстровано 10 січня 2008 року [41].

Компанія забезпечує реалізацію різноманітних креативних рішень, дизайн концепції, нагляд на всіх етапах процесу зйомки, попередню візуалізацію, 2D композитінг, ефекти 3D / CGI, анімацію, монтаж, рухомий дизайн, кольорокорекцію та будь-яку комбінацію наведених послуг [41].

Всі фахівці ТОВ «КОФЕ ПОСТ» мають високу кваліфікацію у сфері пост продакшна. Команда ТОВ «КОФЕ ПОСТ» об'єднує свій досвід і майстерність з інноваційними технологіями. На сьогоднішній день багато компаній довіряють ТОВ «КОФЕ ПОСТ» виконання творчих і технічних завдань [41].

Організаційна структура ТОВ «КОФЕ ПОСТ» наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «КОФЕ ПОСТ»*

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Директор відповідає за загальне керівництво підприємством та приймає стратегічні рішення. Він забезпечує належне функціонування підрозділів підприємства.

Фінансовий відділ займається фінансовим плануванням, складанням звітності та контролем витрат.

Маркетинговий відділ відповідає за розробку та впровадження маркетингових стратегій, метою яких є збільшення обсягів продажу підприємства та забезпечення задоволеності клієнтів.

Відділ продажів займається реалізацією послуг, просуванням бренду компанії.

Виробничий відділ складається з проектних груп, що включають монтажерів, світлокоригувальників, моушен дизайнерів та композиторів. Цей відділ є ключовим елементом в організації роботи по постпродакшну відео та аудіоматеріалів. Кожний учасник такої групи має спеціалізовані знання та навички, необхідні для створення високоякісного відтворення зображення та звуку.

Монтажери займаються обробкою та збиранням відео- та аудіоматеріалів, відповідальні за розміщення кадрів у певному порядку, додавання аудіо- та візуальних ефектів. Вони мають високу кваліфікацію та досвід роботи з різними видами відео- та аудіоматеріалів для створення високоякісних відеопродуктів.

Світлокоригувальники займаються налаштуванням світла та кольорової гами відео- та аудіоматеріалів. При цьому використовується спеціальне обладнання та програми для налаштування кольорів, створення ефекту реалістичного відтворення зображення.

Моушен дизайнери відповідають за рухомі елементи відео та аудіоматеріалів, зокрема, створюють рухомі графічні елементи, що можуть бути використані для анімації, візуальних ефектів та інших рухомих елементів відео.

Композитори займаються створенням музичних композицій та аудіо ефектів для відео та аудіоматеріалів, мають високу музичну кваліфікацію.

Аналіз структури персоналу за освітньо-кваліфікаційним рівнем наведений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Структура персоналу ТОВ «КОФЕ ПОСТ» за освітньо-кваліфікаційним рівнем

Освіта	Рік					
	2020		2021		2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Вища освіта	14	73,68	17	70,83	16	72,73
Незакінчен а вища	4	21,05	5	20,83	5	22,73
Загальна освіта	1	5,26	2	8,33	1	4,55
Разом	19	100,00	24	100,00	22	100,00

**Джерело: розроблено автором за даними підприємства*

З таблиці видно, що більшість працівників мають вищу освіту, а кількість працівників з незакінченою вищою освітою залишається на стабільному рівні. Кількість працівників з загальною освітою менша за всі інші категорії. У 2022 році порівняно з 2021 роком кількість людей з вищою та незакінченою вищою освітою зменшилась на одну людину, а кількість працівників з загальною освітою не змінилась.

Для ефективного впровадження та розвитку інновацій компанії необхідно мати стабільність персоналу, тобто плинність кадрів повинна бути низькою. Доцільно проаналізувати показники плинності персоналу ц даній компанії.

Детальний аналіз основних показників руху та структури персоналу працівників ТОВ «КОФЕ ПОСТ» наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Показники руху та структури персоналу ТОВ «КОФЕ ПОСТ»*

Показник	Од. виміру	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	19	24	22
Прийнято працівників за рік	осіб	2	8	3
Вибуло працівників за рік в тому числі:	осіб	1	3	5
- за власним бажанням	осіб	1	2	4
- за порушення трудової дисципліни	осіб	0	1	1
- з причини скорочення штату працівників	осіб	0	0	0
Коефіцієнт обороту з прийняття	–	0,105	0,333	0,136
Коефіцієнт обороту зі звільнення	–	0,053	0,125	0,227
Коефіцієнт загального обороту кадрів	–	0,158	0,458	0,364
Коефіцієнт плинності кадрів	–	0,053	0,125	0,227
Коефіцієнт стабільності кадрів	–	0,947	0,875	0,773

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття показує, скільки нових працівників було прийнято протягом року відносно середньої чисельності персоналу. Значення цього показника зросло протягом 2020-2021 років, але зменшилось у 2022 році. Це може свідчити про те, що керівництво ТОВ «КОФЕ ПОСТ» зосередило увагу на збереженні наявного персоналу замість залучення нових працівників.

Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення показує, який відсоток працівників було звільнено протягом року відносно середньої чисельності персоналу. Значення цього показника збільшувалося протягом всього періоду, що може свідчити про нестабільність на підприємстві, що пов'язана з впливом зовнішніх факторів.

Коефіцієнт загального обороту кадрів враховує як прийняття, так і звільнення працівників і показує загальну кількість працівників, які замінили один одного. Значення цього показника зросло у 2021 році, але зменшилось у 2022 році.

Коефіцієнт стабільності персоналу показує відсоток працівників, які продовжують працювати в організації протягом періоду, що досліджується. У цьому випадку, коефіцієнт стабільності персоналу склав 0,947 в 2020 році, 0,875 в 2021 році та 0,773 в 2022 році. Це означає, що значна частина працівників залишається в організації з року в рік, але з часом ця частка зменшується.

Весь виробничий процес компанії можемо вважати інноваціями, адже сама сфера діяльності ТОВ «КОФЕ ПОСТ» є досить новою для ринку, але все ж в умовах конкуренції потребує постійних змін, нових програмних продуктів, нововведень на кожному етапі.

Зазначимо, що передпродакшн стосується попереднього етапу дослідження і кастингу. Це відбувається перед початком продакшну. Виробництво - це фактична зйомка. Постпродакшн відбувається після завершення основних зйомок. Але деякі елементи зйомки, як-от звукозапис, можуть бути включені на етапі постпродакшну.

Отже, для роботи ТОВ «КОФЕ ПОСТ» отримує вже готовий відзнятий матеріал, котрий необхідно обробити згідно вимог клієнта та надати готовий продукт.

Доцільно детально розглянути всі етапи роботи (рис. 2.2).

Постпродакшн у ТОВ «КОФЕ ПОСТ» — це добре організований процес спільної роботи, який може тривати від кількох тижнів до одного року або більше, залежно від обсягу та бюджету проекту.

1. Монтаж: пакет редагування є командним центром під час постпродакшну. Спочатку відзнятий матеріал передається в систему редагування, наприклад Avid або Final Cut Pro. Монтажер починає нарізку

фільму, керуючись баченням режисера, хоча більшість редакторів працюють у цифрових форматах.

2. Монтаж звуку. Звукові редактори відповідають за монтаж звукових доріжок фільму, видалення небажаних шумів і створення звукових ефектів. Художники звуку створюють або покращують звуки на камері.

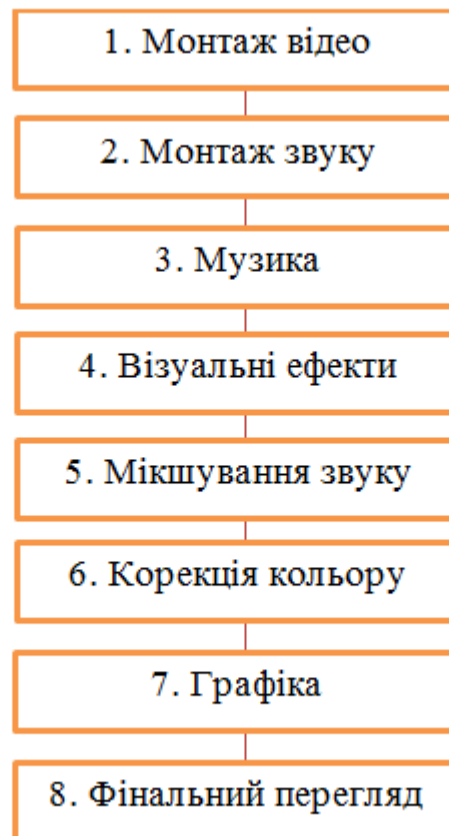


Рис. 2.2. Етапи роботи ТОВ «КОФЕ ПОСТ»*

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства

3. Музика: більшість фільмів мають оригінальну музику, яка підкреслює настрій або дію сцени. Якщо режисер хоче ліцензувати пісні для саундтреку, музичний керівник забезпечує права на запис і публікацію.

4. Візуальні ефекти: Художники та інженери складають команду спецефектів. Вони розробляють створені комп'ютером візуальні елементи для фільму.

5. Мікшування звуку: коли всі аудіодоріжки завершені, вмикаються звукові мікшери, щоб налаштувати рівні звуку. Це невід'ємний крок, оскільки

потужність звуку може легко перекрити сцену, якщо музика надто голосна під час розмови персонажів, або відволікти увагу від розповіді, якщо звук надто низький і глядачі нечують, що відбувається.

6. Корекція кольору: коли зображення заблоковано (тобто без жодних подальших редагувань чи змін), колорист переглядає кожен знімок, щоб налаштувати й уточнити відтінки та світло, створити безперервність.

7. Графіка: створюється та додається заголовок, титри та графіка.

8. Фінальний перегляд: готовий продукт підлягає повному аудиту перед тим, як його показують замовнику, який вирішує чи все його влаштовує або ж потрібні редагування.

Маркетингова діяльність відіграє важливе значення та є основою для розвитку підприємства у майбутньому. Поєднання цінової, збутової, товарної політики та комунікацій є одними із важливих елементів ефективної роботи підприємства в ринкових умовах. У таблиці 2.3. наведено основні послуги та орієнтовні ціни компанії. Варто наголосити, що вартість є орієнтовною і коливається залежно від обсягу та складності робіт; як правило, ціна обговорюється перед укладенням угоди.

Таблиця 2.3

Прайс-лист ТОВ «КОФЕ ПОСТ»*

Послуга	Ціна
<i>1</i>	<i>2</i>
Дизайн концепції	від 36000 грн
Попередня візуалізація	від 18000 грн
Нагляд на всіх етапах процесу зйомки	від 54000 грн
2D композитінг	від 28800 грн
Ефекти 3D/CGI	від 72000 грн
Анімація	від 54000 грн
Рухомий дизайн	від 43200 грн
Монтаж	від 36000 грн

Продовження Таблиці 2.3

1	2
Кольорокорекція	від 18000 грн
Комбінація послуг	Ціна обговорюється додатково залежно від обсягу та складності робіт.

**Джерело: розроблено автором за даними підприємства*

Згідно наведеного вище прайс-листа, підприємство пропонує послуги у сфері постпродакшну і має різні варіанти від 18000 грн до 72000 грн, залежно від складності, обсягу та типу робіт, а також від необхідності комбінування декількох послуг. Пропоновані послуги включають різні етапи постпродакшну, такі як дизайн концепції, попередню візуалізацію, 2D композитінг, ефекти 3D / CGI, анімацію, рухомий дизайн, монтаж та кольорокорекцію.

Слід зазначити, що ціни, які встановлено даним підприємство на послуги, в середньому відповідають ринковим. Однак, ціна може змінюватися в залежності від обсягу та складності робіт. Також, клієнти можуть обговорювати комбінацію послуг, щоб отримати кращу цінову пропозицію.

Загалом, даний прайс-лист є чітким та прозорим, дає змогу клієнтам зрозуміти ціни на послуги та обрати потрібні етапи постпродакшну.

Структуру продажів підприємства за 2022 рік наведено на рис. 2.3.

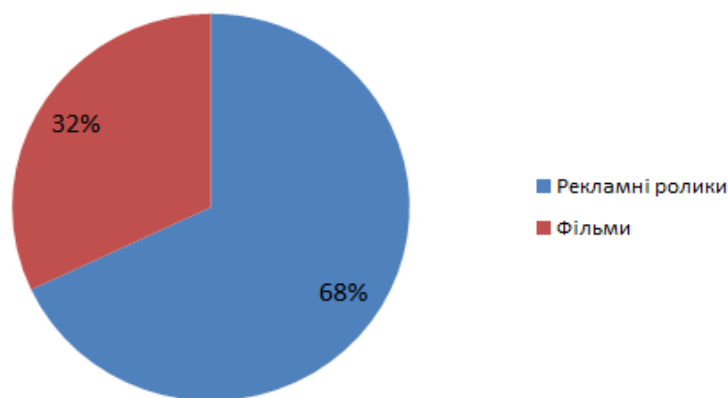


Рис. 2.3. Структура продажів ТОВ «КОФЕ ПОСТ» за 2022 рік*

**Джерело: розроблено автором за даними підприємства*

Отже, найбільшу частку продажів складають рекламні ролики.

Нижче наведемо список продуктів та компаній, для яких ТОВ «КОФЕ ПОСТ» створювало рекламу:

Kronenbourg - французький пивний бренд.

Atoxil - лікарський препарат для очищення організму.

Technodom - магазин електроніки та побутової техніки.

Nemiroff - український бренд горілки та настоянок.

12 BIOLA director's cut - реклама безалкогольних напоїв Biola.

Titles making of "Unforgotten Shadows" - створення заголовків для фільму "Тіні незабутих предків".

Broadcast design NTN TV channel - дизайн візуальних ефектів для телеканалу NTN.

Galicia - український бренд соків.

K1 id - дизайн каналу K1.

Cars transform - рекламна кампанія для телеканалу 1+1 про автомобілі що трансформуються.

Zlata Praha 2 – бренд пива

Bud commercial - реклама американського пива Budweiser.

Таким чином, компанія співпрацює з досить відомими компаніями. Рекламні ролики можна переглянути на сайті ТОВ «КОФЕ ПОСТ», який є одним із основних каналів розповсюдження інформації про компанію [41].

На сайті є 5 вкладок. У вкладці "Про нас" на сайті можна дізнатися про мету та цінності компанії, про команду професіоналів, які стоять за її успіхом, та про досягнення, які були відзначені за роки роботи. У вкладці "Демонстрації" представлені відео, що демонструють високу якість продукції та засвідчують високий професіоналізм працівників підприємства у різних напрямках створення візуальних продуктів. Ці відео були створені декілька років тому, але їх виконання продовжує захоплювати глядачів. На їх створення компанія витратила не один рік.

У вкладці "Архів наших робіт" можна ознайомитися з прикладами рекламних проектів, що раніше були реалізовані компанією. Це дає можливість потенційним клієнтам оцінити рівень професіоналізму та якість робіт, які вони можуть отримати у співпраці з ТОВ "КОФЕ ПОСТ".

У вкладці "Контакти" представлено контакти продюсерів компанії для зв'язку з ними та замовлення послуг створення візуальних продуктів. Тут також є електронна пошта, форма заявки та посилання на соціальні мережі, що дає змогу зв'язатися із менеджерами компанії для отримання консультації.

На нашу думку, сайт ТОВ «КОФЕ ПОСТ» привертає увагу стильною та водночас мінімалістичною дизайнерською концепцією, що відображає професійний підхід компанії до рекламної індустрії. Інтернт-ресурс має легку та інтуїтивно зрозумілу навігацію, що допомагає відвідувачам знайти необхідну інформацію швидко й ефективно. Отже, сайт компанії ТОВ «КОФЕ ПОСТ» можна оцінити як високоякісний та професійний, що відображає високий рівень підготовки та значний досвід компанії у рекламній індустрії.

Оскільки важливим аспектом формування інноваційної стратегії підприємства є фінансовий стан, доцільно розглянути даний аспект більш детально та проаналізувати динаміку фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2020, 2021 та 2022 рр. (таблиця 2.4).

За результатами аналізу, можна зробити наступні висновки: дохід компанії зріс на 21.4% в 2021 році у порівнянні з попереднім роком та на 16% в 2022 році у порівнянні з 2021 роком.

Чистий прибуток компанії зменшився на 38.5% в 2021 році в порівнянні з попереднім роком та на 29.3% в 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Це може свідчити про збільшення витрат компанії у цей період часу. Однак, важливо враховувати, що в 2020 році був відмічений досить високий чистий прибуток в порівнянні з іншими роками.

Таблиця 2.4

Фінансово-економічні показники ТОВ «КОФЕ ПОСТ»
за 2020-2022 рр.*

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Дохід, грн	4200000	5100000	5912900
Приріст доходу, %	-	21,4	16
Чистий прибуток, грн	72300	44500	31500
Приріст прибутку, %	-	-38,5	-29,3
Активи, грн	2500000	2700000	2912300
Приріст активів, %	-	8	7,9
Зобов'язання, грн	350000	420000	409500
Приріст зобов'язань, %	-	20	-2,6

**Джерело: розроблено автором за даними підприємства*

Слід відзначити, що активи компанії зросли на 8% у 2021 році в порівнянні з попереднім роком та на 7.9% в 2022 році в порівнянні з 2021 роком; величина зобов'язань компанії зменшилася на 2,6% з 2021 року до 2022 року, що свідчить про зменшення суми боргу компанії та покращення її фінансового стану.

Оборотність активів - це ефективність використання активів компанією для здійснення її основної діяльності. Оборотно́ість активів може бути виміряна різними показниками, такими як оборотність загальних активів, оборотність чистих активів, оборотність запасів та ін. Показник оборотності загальних активів дає змогу оцінити, на скільки ефективно компанія використовує свої активи для генерації доходів.

$$\text{ОЗА} = \text{Дохід (за період)} / \text{Середньорічна вартість активів (за період)}$$

Середньорічна вартість активів (за період) = (Вартість активів на початок періоду + Вартість активів на кінець періоду) / 2.

Зробимо розрахунок показника ОЗА для ТОВ «КОФЕ ПОСТ» за останні три роки:

$$\text{ОЗА 2020} = 4,200,000 / ((2,500,000 + 3,000,000) / 2) = 1.68$$

$$\text{ОЗА 2021} = 5,100,000 / ((2,700,000 + 2,500,000) / 2) = 1.96$$

$$\text{ОЗА 2022} = 5,912,900 / ((2,912,300 + 2,700,000) / 2) = 2.14$$

Отже, оборотність активів компанії зростала протягом зазначеного періоду, що свідчить про підвищення ефективності використання активів компанією. За період 2021-2022 рр. показник ОЗА зріс на 9%, що є позитивним з точки зору залучення інвестицій.

Далі визначимо показники рентабельності (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ТОВ «КОФЕ ПОСТ»*

Показники	2020	2021	2022
Рентабельність активів, %	0,02892	0,01648	0,01082
Рентабельність продажів, %	0,01723	0,00873	0,00531

**Джерело: розроблено автором за даними підприємства*

Як відомо, рентабельність активів - це показник, який визначається як відношення чистого прибутку до загальної вартості активів компанії. Рентабельність активів знизилась з 2020 року до 2022 року на 62,6%. Отже, компанія не змогла зберегти такий же рівень прибутковості своїх активів, як у попередньому році.

Рентабельність продажів - це показник, який визначається як відношення чистого прибутку до загального доходу від продажу. Рентабельність продажів знизилась з 2020 року до 2022 року на 69,2%. Це свідчить про те, що компанія має певні проблеми у збереженні прибутковості від надання послуг.

Коефіцієнт поточної ліквідності = Поточні активи / Поточні зобов'язання

Коефіцієнт швидкої ліквідності = (Поточні активи - Запаси) / Поточні зобов'язання

Визначимо ці показники для кожного року (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Розрахунок коефіцієнтів ліквідності ТОВ «КОФЕ ПОСТ»*

Показник	2020	2021	2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,43	3,57	4,51
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,67	1,79	2,15

**Джерело: розроблено автором за даними підприємства*

Проаналізувавши отримані результати показників ліквідності компанії, можна зробити такі висновки: коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 2020 року до 2022 року на 31,4%, коефіцієнт швидкої ліквідності також зріс у компанії з 2020 року до 2022 року на 28,1%, що свідчить про покращення ліквідності компанії. Однак, важливо враховувати, що у 2022 році коефіцієнт швидкої ліквідності перевищив значення коефіцієнта поточної ліквідності, що може свідчити про можливу недостатню кількість запасів у досліджуваного підприємства для забезпечення його операційної діяльності.

Таблиця 2.7

Розрахунок показників автономії, фінансової стабільності та заборгованості ТОВ «КОФЕ ПОСТ»*

Показники	2020	2021	2022
Показник автономії, %	86,00%	84,85%	85,88%
Коефіцієнт фінансової стабільності	7,14	6,43	7,11
Коефіцієнт заборгованості	0,14	0,17	0,14

**Джерело: розроблено автором за даними підприємства*

За результатами аналізу вищевказаних показників можна зробити наступні висновки: показник автономії підприємства зростає з 2020 року до 2022 року на 6,5%, що свідчить про збільшення власного капіталу. Однак,

варто зазначити, що цей показник є середнім і навіть зростання автономії не завжди гарантує стійкий фінансовий стан підприємства.

Коефіцієнт фінансової стабільності знизився з 2020 року до 2022 року на 2,2%, однак залишився на достатньо високому рівні, що свідчить про здатність компанії сплатити свої зобов'язання. Однак, подальше зниження його значення може вказувати на проблеми з ліквідністю.

Заборгованість компанії знизилась з 2020 року до 2022 року на 15%, що свідчить про покращення її фінансового стану та здатність вчасно сплачувати заборгованість. Однак, у подальшому збільшення заборгованості може призвести до проблем з ліквідністю компанії.

Таким чином, компанія має стійкий фінансовий стан. Для покращення фінансових показників досліджуваного підприємства можуть бути використані різні стратегії, такі як зниження витрат, розвиток нових продуктів та послуг та ін.

В цілому можна зробити наступні висновки щодо отриманих показників фінансового стану ТОВ «КОФЕ ПОСТ»:

1. Дохід компанії зростає, що свідчить про успішний розвиток бізнесу. За три роки дохід збільшився на 29,8%; найбільший приріст відбувся в 2021 році (на 17,9%).

2. Чистий прибуток підприємства має тенденцію до зниження, але це може бути пов'язано зі збільшенням витрат на розвиток бізнесу. Однак, важливо враховувати, що в 2020 році був відмічений досить високий показник чистого прибутку, порівняно з іншими роками.

3. Активи компанії зростають, що засвідчує його фінансову стійкість.

5. Отримані значення коефіцієнта ліквідності засвідчили, що компанія має достатню кількість активів, які можуть бути швидко перетворені в грошові кошти для покриття зобов'язань.

6. Коефіцієнти фінансової стабільності свідчать про те, що компанія має достатньо власного капіталу для забезпечення своєї діяльності та є фінансово стійкою.

7. Показники автономії свідчать про те, що компанія має достатньо власних коштів для фінансування власної діяльності.

8. Коефіцієнт заборгованості показує, що компанія має досить низький рівень заборгованості перед кредиторами.

SWOT-аналіз для ТОВ «КОФЕ ПОСТ» проводиться з метою виявлення сильних сторін, слабкостей, можливостей і загроз, що впливають на компанію. Це дозволяє отримати чітке уявлення про внутрішні переваги та обмеження, а також зовнішні шанси і загрози, з якими компанія стикається. SWOT-аналіз допомагає компанії визначити свої конкурентні переваги, а також ризики і можливості на ринку. Це створює основу для розробки стратегій, які сприятимуть зростанню, розвитку і покращенню результативності компанії. SWOT-аналіз ТОВ «КОФЕ ПОСТ» наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ТОВ «КОФЕ ПОСТ»*

S	W
<ul style="list-style-type: none"> • Значний досвід роботи компанії на даному ринку • Наявність висококваліфікованого персоналу • Використання сучасної техніки та нових технологій в діяльності підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> • Залежність від замовників • Високий рівень конкуренції
O	T
<ul style="list-style-type: none"> • Швидкі темпи розвитку ринку • Поява нових видів послуг • Стрімкий розвиток технологій у галузі 	<ul style="list-style-type: none"> • Постійні зміни у технологіях • Значні коливання попиту на продукти і послуги у даній галузі

**Джерело: розроблено автором за даними підприємства*

Отже, згідно результатів проведеного SWOT-аналізу ТОВ «КОФЕ ПОСТ», було виділено такі ключові аспекти:

1. Strengths (Сильні сторони):

- досвід компанії: ТОВ «КОФЕ ПОСТ» має значний досвід у галузі постпродакшну, що дає змогу компанії ефективно виконувати свої обов'язки і задовольняти потреби клієнтів.

- висококваліфікований персонал: компанія має команду кваліфікованих фахівців, які мають знання і навички в галузі постпродакшну. Це дає змогу забезпечити високу якість виконаних робіт.

- технологічні ресурси: ТОВ «КОФЕ ПОСТ» володіє сучасним обладнанням і програмним забезпеченням, необхідним для виконання завдань постпродакшну, що дає змогу забезпечити високий рівень якості продукції.

2. Weaknesses (Слабкі сторони):

- залежність від замовників: ТОВ «КОФЕ ПОСТ» може бути залежною від обсягу замовлень і фінансового стану своїх клієнтів. Це може вплинути на стабільність бізнесу компанії.

- висока конкуренція: галузь постпродакшну є конкурентним середовищем, де працює багато компаній. Це може ускладнити залучення нових клієнтів і підтримку існуючого бізнесу.

3. Opportunities (Можливості):

- розвиток ринку: постпродакшн стає все більш популярним, існує потенціал для росту ринку. ТОВ «КОФЕ ПОСТ» може використовувати цю можливість, пропонуючи якісні послуги і залучаючи нових клієнтів.

- розширення послуг: компанія може розглянути можливість розширення своїх послуг, таких як анімація, спеціальні ефекти або візуальні ефекти. Це дозволить розширити базу клієнтів і збільшити дохід.

4. Threats (Загрози):

- зміни у технологіях: галузь постпродакшну швидко розвивається, і з'являються нові технології. Це може створити загрозу для ТОВ «КОФЕ ПОСТ», якщо компанія не буде оновлювати обладнання і відслідковувати тренди.

- зміна попиту: зміни в смаках і вимогах клієнтів можуть вплинути на попит на послуги постпродакшну. ТОВ «КОФЕ ПОСТ» повинна вміти швидко адаптуватися до цих змін, щоб зберегти власні позиції на ринку.

2.2. Особливості формування інноваційної стратегії управління ТОВ «КОФЕ ПОСТ»

Головними засобами виробництва у сфері діяльності ТОВ «КОФЕ ПОСТ» є інноваційне програмне забезпечення, з яким працює кваліфікований персонал. Працівники компанії постійно навчаються та навіть самостійно пропонують керівництву використання того чи іншого інноваційного програмного забезпечення, нових сучасних інструментів в роботі. До 2022 року ТОВ «КОФЕ ПОСТ» використовувало програмне забезпечення, що наведене у табл. 2.9.

Таким чином, у ТОВ «КОФЕ ПОСТ» використовувалось різноманітне спеціалізоване програмне забезпечення для створення високоякісних готових продуктів відповідно до вимог замовників. Із даного переліку видно, що компанія відкрита до інновацій та постійно впроваджує та використовує у роботі нові програмні продукти.

Таблиця 2.9

Програмне забезпечення, яке використовується у роботі ТОВ «КОФЕ ПОСТ»
(дані до 2022 р.)*

Тип	Перелік
1	2
Редактори відео	Для монтажу та редагування відео у ТОВ «КОФЕ ПОСТ» використовують такі програми, як Adobe Premiere Pro, Final Cut Pro X, Avid Media Composer, DaVinci Resolve та інші. Вони надають різні інструменти для роботи з відео, налаштування кольору, додавання ефектів та анімації.
Графічні програми	Для створення візуальних ефектів та графіки, використовують програми, такі як Adobe After Effects, Nuke, Fusion, Cinema 4D та інші. Вони дозволяють створювати композиції, додавати ефекти та анімацію, налаштовувати кольорову корекцію та багато іншого

Продовження Таблиці 2.9

1	2
Звукові редактори	Для редагування та міксування звуків у ТОВ «КОФЕ ПОСТ» використовують такі програми, як Pro Tools, Logic Pro X, Cubase та інші. Вони дозволяють редагувати звукові ефекти, створювати музику, робити звукові монтажі
Управління проектами	Для управління проектами та співпраці працівників використовують програми Asana та Trello, що дають змогу відслідковувати статус завдань, керувати дедлайнами та розподіляти завдання між працівниками
Хмарний сервіс	Для зберігання та обміну файлами у ТОВ «КОФЕ ПОСТ» використовують Google Drive. Він дозволяє зберігати та обмінюватись файлами у реальному часі
Комунікація	У компанії ТОВ «КОФЕ ПОСТ» також використовують програмне забезпечення для зберігання і обміну даними з клієнтами та співробітниками. Для цього використовується платформа Google Workspace, що дозволяє створювати та обмінюватись електронними документами, а також проводити відеоконференції.
Статистика	У ТОВ «КОФЕ ПОСТ» використовуються системи моніторингу та збору статистики, що уможлиблює аналіз результатів роботи та внесення змін для поліпшення якості продукту (програмний продукт Google Analytics).

**Джерело: розроблено автором за даними підприємства*

Наразі ТОВ «КОФЕ ПОСТ» притримується стратегії «створення нового методу виробництва». ТОВ «КОФЕ ПОСТ» постійно вдосконалює діяльність шляхом активного впровадження нових програмних продуктів. Це означає, що компанія систематично застосовує нові методи, технології та підходи для поліпшення виробничих процесів та досягнення кращих результатів.

Впровадження нових програмних продуктів дає змогу ТОВ «КОФЕ ПОСТ» підтримувати високу технологічну конкурентоспроможність, адаптуватися до змінних умов ринку та задовольняти зростаючі потреби клієнтів. Це також дає компанії можливість зайняти лідируючі позиції в галузі та створювати нові можливості для розвитку і розширення своєї діяльності.

Зазначимо, що на початку 2022 року відбулися зміни у використанні програмного забезпечення ТОВ «КОФЕ ПОСТ». Оскільки у 2022 році

відбувся стрімкий розвиток AI (штучного інтелекту) - галузі комп'ютерних наук, яка займається розробкою та застосуванням систем, що демонструють імітацію інтелекту та когнітивних функцій, подібних до тих, які спостерігаються у людей. Ця технологія створює комп'ютерні системи, які можуть навчатися, розуміти, мислити, приймати рішення та виконувати завдання, які раніше були пов'язані виключно з людським інтелектом.

Основною метою штучного інтелекту є створення систем, які можуть здійснювати аналіз значних обсягів даних, розпізнавати закономірності, робити прогнози, отже штучний інтелект може допомогти автоматизувати процеси, підвищити продуктивність, покращити точність та забезпечити нові можливості у багатьох сферах та напрямках діяльності компаній.

У 2022 році розпочала свою роботу нейронна мережа Midjourney [48]. Це програмне забезпечення дає змогу генерувати зображення за допомогою текстового опису та певного набору тегів. Для досягнення цього застосовуються технології машинного навчання. Керівництво та персонал ТОВ «КОФЕ ПОСТ» одразу звернули увагу на дане програмне забезпечення, адже те, на що інколи йшов весь робочий день, тепер можна було зробити за декілька хвилин, головне максимально точно надати текстовий опис. Тому персонал компанії почав активно тестувати дану нейронну мережу для потреб свого бізнесу.

Вся робота проходить на Discord-сервері. При запиті можна використовувати не лише текстовий опис, а й зображення, для цього потрібно вставити URL зображення. У кожного нового користувача на Discord сервері проекту є 25 безкоштовних генерацій зображень, коли вичерпано цей ліміт, користувач більше не може безкоштовно генерувати зображення.

Тому ТОВ «КОФЕ ПОСТ» зареєстрував спочатку акаунти на кожного працівника (на той момент їх було 23) для того, щоб максимально протестувати сервер. Після цього керівництво ТОВ «КОФЕ ПОСТ» прийняло рішення про те, що компанії необхідна дана нейронна мережа у повсякденній роботі, тому було вирішено проплачувати Pro-підписку на 3 акаунтах компанії

із безлімітною кількістю генерацій (вартість однієї підписки на місяць складає 60 доларів).

На сьогоднішній день компанія користується системою штучного інтелекту AI Runway, яка розроблена для використання в творчості та дизайні. Ця платформа надає доступ до різноманітних інструментів та моделей, що сприяють інтеграції штучного інтелекту у творчі процеси. AI Runway має 2 технології: Gen-1 та Gen-2. Основною перевагою перед Midjourney стало те, що дана нейронна мережа дозволяє працювати із відео, що є ще більш актуальним процесом у роботі компанії.

Запровадження Gen-1 AI Runway у виробництво ТОВ «КОФЕ ПОСТ» у 2022 році дало змогу значно покращити якість послуг і, відповідно, підвищити ефективність діяльності. Використання штучного інтелекту в постпродакшні відкрило широкі можливості для створення і редагування зображень та відео.

Один з ключових інструментів Gen-1 - це можливість зображень із тексту (аналогічно Midjourney, але із своїми перевагами та недоліками).

Крім того, Gen-1 надає можливість поєднання зображень. Завдяки штучному інтелекту, ТОВ «КОФЕ ПОСТ» може автоматично комбінувати різні зображення, створюючи унікальні композиції. Це надає творчій команді компанії більше варіантів для створення візуальних матеріалів. Ще одна функція Gen-1 - можливість створення нескінченних зображень. За допомогою AI Runway, ТОВ «КОФЕ ПОСТ» може створювати зображення, які не мають чітко визначеної межі. Це дає можливість для більш гнучкого та творчого використання зображень у різних проєктах.

Досягнення Gen-1 AI Runway включають також можливість видалення об'єктів та повного редагування зображень за текстовим запитом. За допомогою штучного інтелекту, команда ТОВ «КОФЕ ПОСТ» може автоматично видаляти небажані об'єкти з зображень та вносити необхідні зміни відповідно до текстових інструкцій. Це забезпечує швидкий та точний процес редагування зображень, що раніше вимагав багато часу та зусиль від дизайнерів.

Ще один важливий аспект Gen-1 - це інтерполяція кадрів. Завдяки штучному інтелекту, ТОВ «КОФЕ ПОСТ» може автоматично заповнювати проміжні кадри між двома вихідними кадрами, створюючи плавну трансформацію анімації. Це дає змогу створювати візуальні ефекти та покращує загальний вигляд відео-матеріалів.

Після успішного впровадження Gen-1, керівництво ТОВ «КОФЕ ПОСТ» вирішило розширити можливості та перейти до використання Gen-2 AI Runway. Дана технологія вийшла у 2023 році. Gen-2 дозволяє створювати відео «з нуля» на основі текстових запитів та редагувати їх з використанням штучного інтелекту, що забезпечує більш гнучке та творче створення відео-контенту, дозволяючи ТОВ «КОФЕ ПОСТ» втілювати концепції та ідеї клієнтів у відеоформаті.

Слід зазначити, що персонал ТОВ «КОФЕ ПОСТ» дуже швидко пристосувався до роботи з нейронними мережами, адже замість багатогодинної роботи у звичайних програмних продуктах все що необхідно тепер – правильно сформований текстовий запит, при тому що його можна коригувати. Пакет PRO від AI Runway, придбаний ТОВ «КОФЕ ПОСТ», доступний за вартістю 28 доларів на місяць, надає 2250 кредитів на місяць. Кредити використовуються для виконання різних завдань в системі AI Runway. Так, за 2250 кредитів можна згенерувати 160 секунд відео або створити 450 зображень. У разі потреби можна придбати додаткові кредити.

Пакет PRO дає змогу створювати відео, тривалість якого - до 15 секунд.

Також в рамках пакету PRO немає обмежень на кількість проектів у відеоредакторі, що дає змогу створювати необмежену кількість проектів. Крім того, пакет включає 500 ГБ активів для зберігання файлів. Додатковою перевагою пакету PRO є можливість використання до 15 редакторів, що дозволяє спільно працювати над проектами з командою. Крім того, з цим пакетом можна експортувати відео в стандартний формат, а також у форматах PNG та ProRes.

Таким чином, впровадження AI Runway у виробництво ТОВ «КОФЕ ПОСТ» має суттєві переваги: використання штучного інтелекту дає змогу компанії підвищити швидкість та якість послуг.

Тким чином, можемо відзначити, що починаючи з 2022 року, ТОВ «КОФЕ ПОСТ» переходить до реалізації стратегії «за нагодою», що включає наступні елементи:

1. Пошук нових можливостей: керівництво ТОВ «КОФЕ ПОСТ» активно відстежує динаміку зовнішнього оточення та шукає нові можливості, які можуть бути використані в цій сфері діяльності. Це може включати пошук нових технологій, зміну потреб споживачів, нових ринків тощо.

2. Пошук спеціальних ніш: компанія шукає спеціальні ніші на ринку, де вони можуть впровадити свої товари і послуги. Це означає виявлення сегментів ринку з нетиповими, але важливими типами потреб, які потребують особливого підходу і можуть бути задоволені продукцією ТОВ «КОФЕ ПОСТ»..

3. Використання традиційного потенціалу: основою стратегії «за нагодою» є використання традиційного потенціалу компанії. ТОВ «КОФЕ ПОСТ» намагається використовувати знання і досвід персоналу для швидкого виходу на ринок з новими продуктами та послугами.

4. Відсутність науково-дослідної діяльності: Особливістю даної стратегії є відсутність на підприємстві власної науково-дослідної діяльності. Замість цього, компанія робить акцент на використанні вже наявних ресурсів і знань для швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі та застосуванні продуктів, що є на ринку.

5. Перехід до інших стратегій: Стратегія «за нагодою» є першим кроком до реалізації інших інноваційних стратегій. Після визначення нових можливостей, компанія може розглядати інші інноваційні стратегії.

За допомогою методу експертного оцінювання, було вирішено оцінити, яка стратегія більше підходить ТОВ «КОФЕ ПОСТ», щоб в подальшому вдосконалити всю процедуру формування інноваційної стратегії на

підприємстві. Враховуючи динаміку розвитку ринку постпродакшну, експертами розглянуто доцільність впровадження таких стратегій: наступальна, імітаційна, традиційна та «за нагодою» (якої компанія притримується на даний момент). Компанія не входить до складу більшої корпорації, тому залежна стратегія у даному випадку не розглядалась. Також застосування захисної стратегії експерти вважають недоцільним на даному ринку.

Критерії оцінювання та характер монотонності цільової функції наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Опис критеріїв оцінювання*

Критерій	Опис критерію	Характер монотонності цільової функції
C1	Оціночна вартість заходів, балів	↓ (min)
C2	Кількість додатково залучених працівників, осіб	↓ (min)
C3	Ставлення персоналу, балів	↑ (max)
C4	Перспективи росту, балів	↑ (max)
C5	Прогнозований термін окупності впровадження, місяців	↓ (min)

**Джерело: розроблено автором*

Вагові коефіцієнти було розраховано за допомогою методу Smart (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Застосування методу Smart для розрахунку вагових коефіцієнтів*

Критерій	Оцінка	Ваговий коефіцієнт
C1	60	0,154
C2	50	0,128
C3	90	0,231
C4	100	0,256
C5	90	0,231
Сума	390	1

**Джерело: розроблено автором*

Результати експертного оцінювання доцільності впровадження кожної із обраних стратегій, характер монотонності та вагові коефіцієнти наведено у табл. 2.12.

Матриця експертного оцінювання потребує нормалізації, а також врахування характеру монотонності цільової функції, тому було вирішено застосувати метод Topsis.

Таблиця 2.12

Матриця експертного оцінювання альтернатив*

Альтернативи	Критерії				
	C1 (оціночна вартість заходів, балів)	C2 (кількість додатково залучених працівників, осіб)	C3 (ставлення персоналу, балів)	C4 (перспективи росту, балів)	C5 (прогнозований термін окупності впровадження, місяців)
A1 (наступальна)	10	5	10	10	6
A2 (імітаційна)	3	3	4	6	5
A3 (традиційна)	6	3	5	6	8
A4 (за нагодою)	1	1	3	4	3
Характер монотонності	↓ (min)	↓ (min)	↑ (max)	↑ (max)	↓ (min)
Ваговий коефіцієнт	0,154	0,128	0,231	0,256	0,231

*Джерело: розроблено автором

Відповідно до методу Topsis, матрицю було нормалізовано за наступною формулою:

$$u_{ij} = x_{ij} / \sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2} \quad (2.1)$$

Нормалізовану та зважену матриці наведено у табл. 2.13, 2.14.

Таблиця 2.13

Нормалізована матриця оцінювання*

Альтернативи	Критерії				
	C1	C2	C3	C4	C5
A1 (наступальна)	0,828	0,754	0,816	0,729	0,518
A2 (імітаційна)	0,248	0,452	0,327	0,438	0,432
A3 (традиційна)	0,497	0,452	0,408	0,438	0,691
A4 (за нагодою)	0,083	0,151	0,245	0,292	0,259
Характер монотонності	↓ (min)	↓ (min)	↑ (max)	↑ (max)	↓ (min)
Ваговий коефіцієнт	0,154	0,128	0,231	0,256	0,231

*Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.14

Зважена нормалізована матриця*

Альтернативи	Критерії				
	C1	C2	C3	C4	C5
A1 (наступальна)	0,127	0,096	0,189	0,187	0,120
A2 (імітаційна)	0,038	0,058	0,075	0,112	0,100
A3 (традиційна)	0,076	0,058	0,094	0,112	0,160
A4 (за нагодою)	0,013	0,019	0,057	0,075	0,060
Характер монотонності	↓ (min)	↓ (min)	↑ (max)	↑ (max)	↓ (min)

*Джерело: розроблено автором

Також було відібрано ідеальне позитивне та ідеально негативне рішення, враховуючи характер монотонності цільової функції (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Ідеальне позитивне та ідеальне негативне рішення*

Рішення	Критерії				
	C1	C2	C3	C4	C5
A1 +	0,013	0,019	0,189	0,187	0,060
A2 -	0,127	0,096	0,057	0,075	0,160

*Джерело: розроблено автором

Ці дві штучно створені альтернативи A+ і A- будуть ідеальною позитивною (PIA) й ідеальною негативною (NIA) альтернативами відповідно.

Наступним кроком було обчислено відносну близькість до ідеального рішення (табл. 2.16)

Таблиця 2.16

Відстані альтернатив до PIS та NIS*

Альтернативи	S+	S-	$C_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+}$	Ранг
A1 (наступальна)	0,023	0,032	0,582	1
A2 (імітаційна)	0,022	0,015	0,401	3
A3 (традиційна)	0,030	0,007	0,187	4
A4 (за нагодою)	0,030	0,029	0,492	2

*Джерело: розроблено автором

Таким чином, згідно методу Topsis, на основі експертного оцінювання було визначено, що найкращою інноваційною стратегією для ТОВ «КОФЕ ПОСТ» буде наступальна стратегія.

Стратегія «за нагодою» також отримала досить високу оцінку та посідає друге місце, але наступальна інноваційна стратегія буде для ТОВ «КОФЕ ПОСТ» більш доцільною. Окрім цього необхідно розглянути дотримання етапів формування інноваційної стратегії у компанії та за необхідності розробити рекомендації стосовно вдосконалення процедури формування інноваційної стратегії ТОВ «КОФЕ ПОСТ».

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КОФЕ ПОСТ»

3.1. Організаційні зміни та їх вплив на інноваційний розвиток ТОВ «КОФЕ ПОСТ»

На даний момент у ТОВ «КОФЕ ПОСТ» відсутня чітко регламентована процедура розробки та вибору інноваційної стратегії. Як було зазначено у попередньому розділі, компанія до 2022 року притримувалася стратегії нового методу виробництва. При цьому з точки зору систематичності інновацій та самого процесу формування, в даний час у компанії реалізується інноваційна стратегія «за нагодою». За результатами дослідження, для ТОВ «КОФЕ ПОСТ» більш доцільним буде застосування наступальної інноваційної стратегії.

Трансформацію інноваційної стратегії ТОВ «КОФЕ ПОСТ» можна розглядати за функціональними напрямками діяльності підприємства, що наведено у табл. 3.1. Відповідно, за кожним напрямом запропоновано заходи для її реалізації.

Таблиця 3.1

Заходи для реалізації наступальної стратегії*

Напрями діяльності підприємства	Характеристика заходів
<i>1</i>	<i>2</i>
Маркетингова	По-перше, провести аналіз та оцінку ринку, щоб виявити потенційні ніші та оцінити конкурентів По-друге, оновити асортимент продукції, впроваджуючи нові інноваційні рішення та задовольняючи потреби клієнтів. По-третє, застосувати інноваційні підходи до просування продукції, включаючи використання цифрових медіа та соціальних мереж для залучення та збереження клієнтів. По-четверте, покращити якість та ефективність реклами, звертаючи увагу на цільову аудиторію та використовуючи творчі підходи. Нарешті, ретельно встановлювати ціни на продукцію, зважаючи на конкуренцію на ринку та цінність продукції для споживачів. Ці стратегічні заходи допоможуть ТОВ "КОФЕ ПОСТ" підвищити ефективність маркетингової діяльності, розширити присутність на ринку і залучити нових клієнтів.

Продовження Таблиці 3.1

1	2
Науково-технічна	Компанія повинна залучати кваліфікованих науковців та дослідників, створювати сприятливі умови для наукових досліджень та експериментів, інвестувати в необхідні ресурси та інфраструктуру. Для цього необхідно розглянути створення інноваційного відділу.
Кадрова	Зосередитися на навчанні та розвитку персоналу. Це може включати проведення спеціалізованих навчальних програм, тренінгів та семінарів, які спрямовані на покращення знань, навичок та компетентностей працівників у сфері інноваційної діяльності. Додатково, необхідно навчати управлінський персонал методам мотивації та їх застосуванню з метою стимулювання інноваційної активності працівників.
Інформаційно-комунікаційна	По-перше, необхідно покращити соціально-психологічний клімат у колективі шляхом сприяння співпраці, взаєморозумінню та підтримки серед працівників. Це може бути досягнуто шляхом організації командних заходів, тренінгів та розвитку міжособистісних навичок. Іншим важливим аспектом є удосконалення документообігу в компанії. Це означає раціоналізацію та оптимізацію процесів створення, зберігання та обміну документами, використовуючи ефективні інформаційні системи та програмне забезпечення. Крім того, важливо забезпечити кожного працівника інформацією про стратегічні цілі компанії, показники успішності, поставлені завдання та шляхи їх досягнення. Це допоможе створити зрозумілу та мотивуючу робочу атмосферу, де кожен бачить своє місце в загальній стратегії.
Економічна	По-перше, вкладення коштів у техніко-технологічний розвиток та нематеріальні активи є важливим кроком для забезпечення інноваційного потенціалу компанії. Це може включати модернізацію обладнання, впровадження нових технологій, розробку власних інтелектуальних власностей та патентування нових розробок. Підвищення прибутковості підприємства є однією з основних цілей компанії, шляхом ефективного управління витратами, оптимізації виробничих процесів, розробки стратегій ціноутворення та маркетингу, пошуку нових ринкових можливостей та розширення продажів.

**Джерело: розроблено автором*

Дотримання етапів формування інноваційної стратегії у ТОВ «КОФЕ ПОСТ» наведено у табл. 3.2.

У контексті подальшого розвитку та управління компанією, рекомендується сформулювати місію та цілі, що визначають стратегічну орієнтацію та подальшу спрямованість ТОВ «КОФЕ ПОСТ». Місія відображатиме основну сутність та значення компанії, вказуючи на те, яка її значущість на ринку.

Так, місія ТОВ «КОФЕ ПОСТ» може бути сформульована наступним чином: "Надання високоякісних та інноваційних послуг у сфері постпродакшну, що допомагають клієнтам досягати вражаючих результатів у створенні та просуванні візуального контенту. Компанія прагне бути провідною компанією, що надає комплексні рішення та провідною на ринку у використанні інноваційних технологій та творчих підходів до постпродакшну".

Таблиця 3.2

Дотримання етапів формування інноваційної стратегії у
ТОВ «КОФЕ ПОСТ»*

Етап	Опис
Формування місії та цілей	Не сформовано
Моніторинг внутрішнього середовища з метою пошуку джерел виникнення інноваційних ідей	Здійснюється, але у випадковому порядку, не систематично
Діагностика зовнішнього ринкового середовища діяльності підприємства на макро- та мікрорівнях	Здійснюється періодично
Моніторинг інноваційної інфраструктури ринку (пошук можливостей реалізації інноваційного співробітництва)	Здійснюється періодично
Реалізація інноваційної стратегії та її контроль	Контроль результатів впровадження нововведень здійснює керівник

**Джерело: розроблено автором*

Цілі ТОВ «КОФЕ ПОСТ» повинні відображати конкретні результати та досягнення, які компанія прагне отримати відповідно до своєї місії. Цілі можуть бути сформульовані в різних аспектах, таких як ринкова позиція, якість послуг, розвиток інноваційних рішень, задоволеність споживачів та інші.

У ТОВ «КОФЕ ПОСТ» відсутній систематичний і цілеспрямований моніторинг внутрішнього середовища компанії з метою виявлення потенційних джерел виникнення інноваційних ідей. Відсутність такої процедури може призводити до упущених можливостей і обмежити потенціал подальшого розвитку компанії.

У рамках цілеспрямованого моніторингу внутрішнього середовища, компанія мала б можливість систематично аналізувати різні аспекти діяльності, такі як робочі процеси, комунікацію в команді, співпрацю між підрозділами, задіяність працівників у творчому процесі та здатність до інновацій. Це дозволяло б виявити можливі проблеми, бар'єри або недоліки, які могли б стати поштовхом для виникнення інноваційних ідей.

Окрім того, здійснюючи моніторинг внутрішнього середовища, компанія могла б активно сприяти створенню стимулюючого і творчого клімату, де працівники були б залучені до процесу пошуку та внесення новаторських ідей. Це включало б створення механізмів для збору пропозицій, проведення інтерактивних сесій, впровадження системи винагород за внесок у розвиток компанії.

Систематичний моніторинг внутрішнього середовища також сприяв би покращенню комунікації між працівниками і стимулював би обмін ідеями. Залучення всіх рівнів персоналу до процесу пошуку інноваційних ідей сприяло б збагаченню спектру можливих рішень та підвищенню рівня креативності в компанії.

Враховуючи значення інновацій для розвитку бізнесу, рекомендується, щоб ТОВ «КОФЕ ПОСТ» впроваджувало систему цілеспрямованого моніторингу внутрішнього середовища з метою активного пошуку джерел інноваційних ідей, залучення персоналу до творчого процесу та створення сприятливого клімату для їх виникнення та реалізації. Це допоможе компанії підтримувати конкурентоспроможність і реалізувати свій потенціал у сфері інновацій.

Діагностиці зовнішнього ринкового середовища діяльності підприємства на макро- та мікрорівнях в ТОВ «КОФЕ ПОСТ» не приділяється достатньої уваги. Це може бути наслідком відсутності чітко визначеної стратегії моніторингу та оцінки зовнішніх факторів, а також обмежених ресурсів.

Моніторинг інноваційної інфраструктури ринку, зокрема пошук можливостей реалізації інноваційного співробітництва, в ТОВ «КОФЕ ПОСТ» здійснюється нецілеспрямовано та за нагодою. Це означає, що у підприємства відсутня структурована та систематична процедура аналізу інноваційної інфраструктури ринку з метою виявлення потенційних можливостей для співпраці у сфері інновацій.

При такому підході, пошук інноваційних можливостей та партнерів відбувається без чіткого плану або стратегії, ініціативу може брати керівник компанії або інші працівники за наявності нового інструменту чи ідеї. У разі виявлення перспективної ідеї, вона може бути впроваджена у діяльність компанії. Брак системності може ускладнити процес інтеграції нових технологій, знань та ресурсів у діяльність компанії, а також обмежити можливості розширення ринкових можливостей та створення конкурентної переваги.

З метою покращення ефективності інноваційної діяльності, рекомендується розглянути впровадження цілеспрямованої та систематичної стратегії моніторингу інноваційної інфраструктури ринку, що дозволить виявляти та використовувати нові можливості для інноваційного співробітництва та розвитку компанії. Важливим аспектом є розробка та впровадження систематичного контролю управління змінами. Це передбачає встановлення процедур та критеріїв оцінювання проєктів та їх реалізації. Керівник компанії, як основний відповідальний за розвиток компанії, бере на себе функцію контролювання процесу впровадження нововведень.

Контроль реалізації проєктів включає оцінювання їх відповідності стратегічним цілям компанії, контроль за виконанням запланованих етапів, аналіз результатів їх вплив на діяльність компанії. Керівник забезпечує встановлення показників успішності та критеріїв оцінки впровадження інновацій, що дають змогу здійснювати об'єктивну оцінку та контроль.

Проте, слід зазначити, що такий індивідуальний контроль здійснюваний керівником може мати обмежену ефективність. Для досягнення більш

систематичного та результативного контролю за інноваційною діяльністю, рекомендується розглянути впровадження більш структурованої системи контролю, яка передбачає залучення відповідних фахівців та розробку методик та інструментів контролю за інноваційними процесами. Така система контролю дозволить забезпечити більш об'єктивну оцінку ефективності проєктів, визначити ризики та вчасно внести корективи для досягнення кращих результатів.

Отже, у ТОВ «КОФЕ ПОСТ» варто розглянути можливість розвитку апарату формування інноваційної стратегії, яка передбачатиме систематичну реалізацію інноваційних змін. Також рекомендується впровадження більш структурованої системи контролю, що дає змогу забезпечити об'єктивну оцінку та контроль за впровадженням інноваційних проєктів, сприятиме досягненню поставлених цілей та покращенню результативності діяльності компанії. На наш погляд, керівництву ТОВ «КОФЕ ПОСТ» доцільно розглянути створення в компанії інноваційного відділу, що допоможе реалізувати вищевказані заходи.

Функції інноваційного відділу наведено на рис. 3.1.

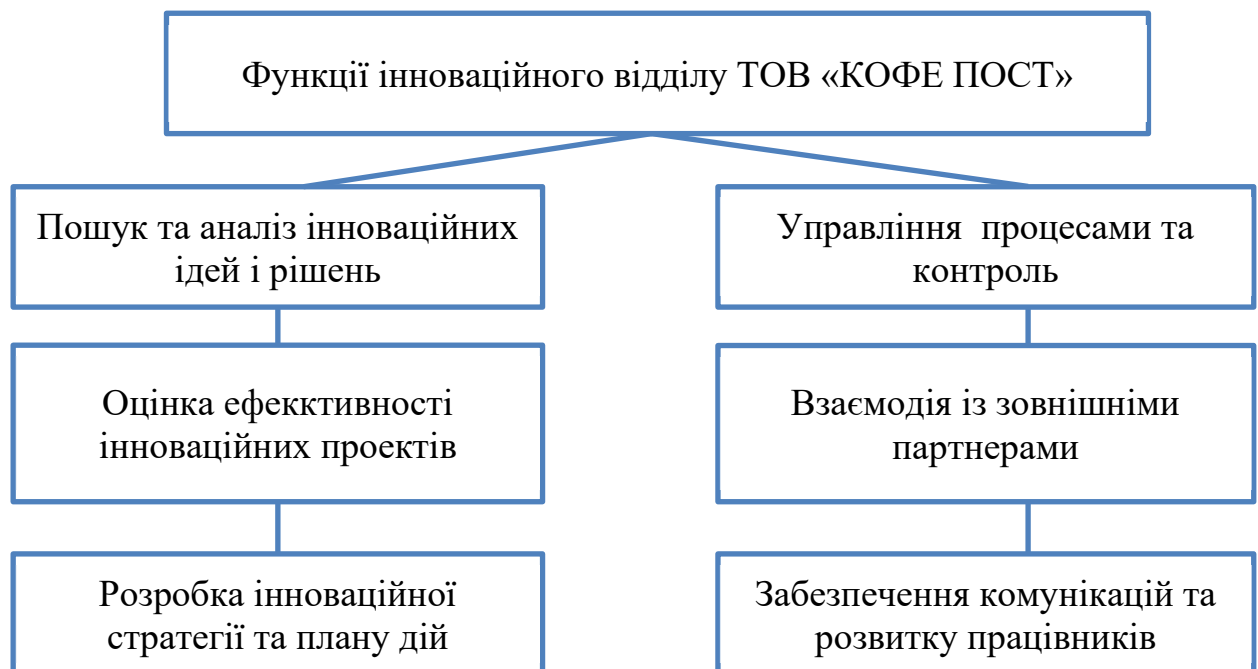


Рис. 3.1. Функції інноваційного відділу ТОВ «КОФЕ ПОСТ» *

*Джерело: розроблено автором

Створення інноваційного відділу допоможе ТОВ «КОФЕ ПОСТ» систематизувати свою інноваційну діяльність, забезпечити реалізацію нових ідей, залучити додаткові ресурси, а також сприяти розвитку інноваційної культури в організації.

Ще однією рекомендацією є також комбінація стратегії нового методу виробництва із стратегією нового товару. Наразі компанія отримала перевагу за рахунок використання AI. Персонал компанії швидко навчився користуватися новими продуктами.

У контексті стратегії нового товару, ТОВ «КОФЕ ПОСТ» рекомендується розробити та впровадити новий продукт на ринку України - навчання монтажу відео за допомогою штучного інтелекту (AI). Це навчання може привернути увагу контент-мейкерів ютуб-каналів та інших зацікавлених осіб.

Варто зазначити, що таке навчання не знижуватиме попит на інші послуги, які надає компанія і не створить нових конкурентів, оскільки ТОВ «КОФЕ ПОСТ» спеціалізується на повному циклі постпродакшну. Навчання буде стосуватися переважно окремих аспектів монтажу відео, таких як обрізка, додавання субтитрів, склеювання тощо, не впливаючи на фактори, що формують конкурентні переваги компанії. Наразі ТОВ «КОФЕ ПОСТ» має можливість бути однією з перших компаній, що впровадить таке навчання в Україні.

3.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення в системі стратегічного управління інноваціями в ТОВ «КОФЕ ПОСТ»

Створення інноваційного відділу в ТОВ «КОФЕ ПОСТ» є важливим кроком для покращення інформаційно-аналітичного забезпечення та інноваційної діяльності компанії. Цей відділ буде відповідати за моніторинг нових технологій AI, тестування їх на придатність до використання, аналіз результатів та впровадження в процеси компанії. Наразі найбільш перспективним функціоналом для компанії володіє AI Runway, а саме його

технологія Gen-2, за допомогою якої можна створювати відео за текстовим описом та тегами з нуля. Найважливіше у цьому процесі – правильно написати запит щоб отримати бажаний результат.

Компанії необхідно відібрати персонал, що найкраще працює із Runway та на постійній основі або тимчасово спрямувати в інноваційний відділ. Основні обов'язки працівників включатимуть моніторинг нових технологій AI, тестування їх на предмет практичного застосування для цілей компанії, аналіз результатів та розробку рекомендацій для впровадження в діяльність компанії.

У ТОВ «КОФЕ ПОСТ» будуть впроваджуватися успішно протестовані AI-технології у робочі процеси компанії. Процес впровадження включає організацію навчання персоналу, налаштування технологій під конкретні потреби компанії та контроль за ефективністю їхнього використання. Крім того, буде проводитися постійна оптимізація та підтримка роботи AI-систем, аналіз результатів та внесення необхідних коректив для максимізації вигод від використання штучного інтелекту.

Найважливіші напрями вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційної діяльності наведено в на рис. 3.2.

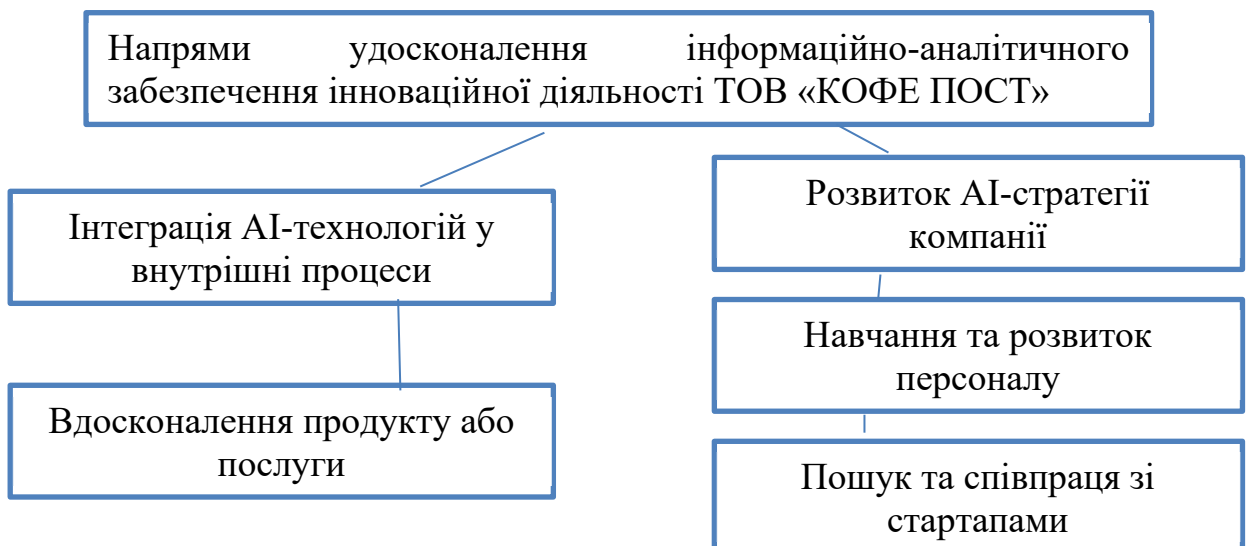


Рис. 3.2. Напрями вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційної діяльності*

*Джерело: розроблено автором

1. Інтеграція AI-технологій у внутрішні процеси. Відділ може розробляти цілі щодо впровадження AI-технологій у внутрішні процеси компанії, що спрямовано на оптимізацію бізнес-процесів, прогнозування та аналіз даних, покращення взаємодії з клієнтами та вдосконалення процесу прийняття рішень.

2. Вдосконалення продукту або послуги. Відділ може ставити за мету використання AI-технологій для вдосконалення продукту або послуги компанії. Це може включати створення персоналізованих рекомендацій для клієнтів, розробку нових функцій або можливостей продукту, покращення якості та ефективності продукту або послуги.

4. Розвиток AI-стратегії компанії. Відділ може сприяти розвитку AI-стратегії компанії, визначаючи напрямки розвитку та використання штучного інтелекту. Це може включати аналіз ринку, вивчення тенденцій у сфері AI, впровадження кращих практик та розробку довгострокових планів використання AI-технологій.

5. Навчання та розвиток персоналу. Відділ може ставити за мету навчання та розвиток персоналу компанії в галузі AI. Це може включати організацію навчальних курсів, семінарів, тренінгів та стажувань, щоб сприяти розумінню та ефективному використанню AI-технологій.

6. Пошук і співпраця зі стартапами та дослідницькими організаціями. Відділ може встановлювати зв'язки зі стартапами, дослідницькими організаціями та університетами, що працюють у сфері AI. Це дозволить компанії бути в курсі новітніх розробок, відкривати можливості для співпраці та розробляти нові проєкти.

Ключовим аспектом роботи відділу на першому етапі є відвищення продуктивності роботи компанії за рахунок навчання та розвитку персоналу шляхом організації навчальних курсів, семінарів, тренінгів та стажувань, які спрямовані на оволодіння працівниками компанії основними принципами взаємодії з AI-системами. Це допоможе працівникам оволодіти навичками та

знаннями, необхідними для правильного формулювання запитів до AI, а також для розуміння та інтерпретації результатів, отриманих від AI-систем.

Таким чином, створення інноваційного відділу ТОВ "КОФЕ ПОСТ" сприятиме забезпеченню ефективного використання AI-технологій в компанії. Працівники, які отримають необхідні навички та знання в галузі AI, зможуть ефективно використовувати ці системи для отримання необхідних даних для роботи. Це значно полегшить процеси прийняття рішень, аналізу даних та вирішення складних завдань. Такий підхід підвищить ефективність роботи компанії, її конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

Інноваційну стратегію доцільно розглядати як скоординовану сукупність управлінських рішень, які впливають на інноваційну діяльність підприємства у довгостроковій перспективі і мають довгостроковий позитивний економічний ефект. В свою чергу, інноваційна діяльність — це науково-технічна, технологічна, організаційна, фінансова та комерційна діяльність, що фактично призводить до впровадження інновацій. До інноваційної діяльності належать також науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, безпосередньо не пов'язані з підготовкою конкретної інновації. Інноваційні стратегії класифікують за багатьма ознаками: за моделлю поведінки, за видом ризику, за ступенем новизни товару і ринку, за типами інновацій.

Реалізація інноваційної стратегії є основою ефективного управління підприємством в умовах постійних змін зовнішнього оточення. Формування інноваційної стратегії має базуватися на стратегічних управлінських рішеннях, зокрема передбачати орієнтованість на майбутнє та обставини, що змінюються, забезпечення доступу до важливих матеріальних ресурсів і розкриття інтелектуального потенціалу, гнучкість і здатність пристосовуватися до змін на ринку, врахування в діяльності зовнішніх чинників непрямого впливу.

Розробка інноваційної стратегії включає встановлення стратегічних цілей, оцінювання можливостей і використання ресурсів, аналіз альтернатив, розробку планів розвитку, формування програм і бюджетів, а також оцінювання сильних і слабких сторін діяльності компанії щодо обраних цілей. Наведено етапи розробки інноваційної стратегії: формулювання місії та цілей підприємства, моніторинг внутрішнього середовища діяльності підприємства (пошук джерел виникнення ідей), діагностика зовнішнього ринкового середовища діяльності підприємства на макро- та макрорівнях, моніторинг

інноваційної інфраструктури ринку, формування інноваційної стратегії підприємства, її реалізація та контроль.

Ефективність інноваційних стратегій відображається не лише в економічних результатах. Інновації також можуть змінювати умови праці, зменшити попит на невідновлювані ресурси, створити можливості для виконання складних робіт, сформувані нові напрями науково-технологічного розвитку. При цьому загальноприйнятним принципом оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності підприємства є порівняння ефекту від інновацій з витратами на їх розробку, виробництво та споживання.

Встановлено, що всі фахівці ТОВ «КОФЕ ПОСТ» мають високу кваліфікацію в сфері постпродакшн. Команда ТОВ «КОФЕ ПОСТ» об'єднує досвід і майстерність з інноваційними технологіями. На сьогоднішній день багато компаній довіряють ТОВ «КОФЕ ПОСТ» виконання творчих і технічних завдань. Компанія забезпечує реалізацію різноманітних креативних рішень, дизайн концепції, нагляд на всіх етапах процесу зйомки, попередню візуалізацію, 2D композитінг, ефекти 3D / CGI, анімацію, монтаж, рухомий дизайн, кольорокорекцію та будь-яку комбінацію даних послуг. Більшість працівників мають вищу освіту. Керівництво ТОВ «КОФЕ ПОСТ» зосередило увагу на збереженні наявного персоналу замість залучення нових працівників. Підприємство пропонує послуги у сфері постпродакшну і має різні варіанти від 18000 грн до 72000 грн, залежно від складності, обсягу та типу робіт, а також від необхідності комбінування декількох послуг. Найбільшу частку продажів займають рекламні ролики. Оборотноість активів компанії зростала протягом визначеного періоду, що свідчить про підвищення ефективності використання активів компанією для генерації доходів.

Досліджено, що основними засобами виробництва у сфері діяльності ТОВ «КОФЕ ПОСТ» є програмне забезпечення, з яким працює персонал. Працівники компанії постійно навчаються та навіть самостійно пропонують керівництву використання того чи іншого інноваційного програмного забезпечення, нових інструментів в роботі. У ТОВ «КОФЕ ПОСТ»

реалізується стратегія нового методу виробництва. Впровадження Midjourney та AI Runway у діяльності ТОВ «КОФЕ ПОСТ» є прикладом успішного використання штучного інтелекту в постпродакшні, що дає змогу підвищити якість та ефективність послуг, прискорює процес творчого створення та редагування зображень та відео. В результаті, ТОВ «КОФЕ ПОСТ» став більш конкурентоспроможним на ринку та може задовольнити потреби клієнтів у високоякісному візуальному контенті.

За допомогою методу багатокритерійного аналізу та експертного оцінювання було визначено, що найбільш доцільною інноваційною стратегією для підприємства буде наступальна.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що не всі етапи формування інноваційної стратегії дотримуються керівниками компанії. Запропоновано впровадження структурованої системи контролю, що забезпечить об'єктивну оцінку та контроль за впровадженням проєктів, сприятиме досягненню поставлених цілей та покращенню результативності діяльності компанії. Для вирішення даного питання запропоновано створити інноваційний відділ.

У контексті стратегії нового товару в ТОВ «КОФЕ ПОСТ» доцільно розробити та впровадити новий продукт на українському ринку - навчання монтажу відео на основі штучного інтелекту.

Доведено, що керівникам компанії необхідно обрати персонал, що найкраще працює із Runway та на постійній основі або тимчасово направити в інноваційний відділ. Основні обов'язки працівників включатимуть моніторинг нових технологій AI, аналіз результатів та розробку рекомендацій для впровадження в діяльність компанії.

Виділено низку напрямів удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційної діяльності: дослідження та розробка нових AI-рішень, інтеграція AI-технологій у внутрішні процеси, вдосконалення продукту або послуги, розвиток AI-стратегії компанії, навчання та розвиток персоналу, пошук і співпраця зі стартапами та дослідницькими організаціями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті: тези доповідей XLIII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2019 рік (м. Полтава, 07–08 квітня 2020 р.). Ч. 2. Полтава: ПУЕТ, 2020. 343 с.
2. Божкова В.В. Обґрунтування вибору інноваційної стратегії розвитку підприємства. Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності ф-ту економіки та менеджменту СумДУ, м. Суми, 3-5 квітня 2012 р. / Відп. за вип. О.В. Прокопенко. Суми : СумДУ, 2012. Т.5. С. 155.
3. Брагіна О., Жила А., Коробань А. Інноваційні стратегії – основа конкурентоспроможності потенціалу та збільшення прибутковості підприємства. Наука і техніка сьогодні. 2022. № 1 (1). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-1\(1\)-116-127](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-1(1)-116-127) (дата звернення: 08.06.2023).
4. Возняк Г.В. Інноваційна діяльність промислових підприємств та способи її фінансування в Україні: монографія Г. В. Возняк, А. Я. Кузнєцова ; Нац. банк України, Ун-т банк. справи, Львів. ін-т банк. справи. К.: УБС НБУ, 2007. 183 с.
5. Волощук Ю.О. Модернізація агропромислових підприємств в контексті неоіндустріалізації: монографія. Житомир: Видавництво ЖНЕУ, 2019. 364 с.
6. Гречан П. Ю. Інноваційна активність у системі розвитку підприємства. Підприємництво та інновації. 2020. № 13. С. 29–32. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.5> (дата звернення: 08.06.2023).
7. Денисенко М. П. Основні аспекти формування інноваційної стратегії розвитку підприємства. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в

умовах глобалізації» : тези доповідей, м. Київ, 8 жовтня 2021 року. Київ: КНУТД, 2021. С. 46-47.

8. Дикань В. Л. Інноваційні стратегії підприємств. Проблеми, шляхи вирішення. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 67. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i67.181130> (дата звернення: 08.06.2023).

9. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

10. Дунська А. Р., Зінченко Д. В. Особливості формування інноваційної стратегії в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. № 12. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.12.2015.45857> (дата звернення: 08.06.2023).

11. Жигало О. Чинники формування інноваційної ємності підприємств. *Tendenze attuali della moderna ricerca scientifica*. 2020. URL: <https://doi.org/10.36074/05.06.2020.v1.37> (дата звернення: 08.06.2023).

12. Заїка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International science journal of management, economics & finance*. 2022. Т. 1, № 5. С. 62–67. URL: <https://doi.org/10.46299/j.ismef.20220105.08> (дата звернення: 08.06.2023).

13. Захаркін О. О. Формування інноваційної стратегії підприємства з урахуванням рівня його ризикостійкості. *Економіка та держава*. 2015. № 8. С. 33–36.

14. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.

15. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. *Управління інноваціями: навч. посіб.* Львів: Вид - во Львів. політехніки, 2015. 277 с.

16. Зозульов, О.В. Маркетингова інноваційна політика в інноваційному процесі підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 24-25 вересня 2015 р. Відп. за вип. Ю.М. Гладенко. Суми: ФОП Ткачов О.О., 2015. - С. 75-77.

17. Карпенко А. В., Коляда Ю. Г. Формування інноваційної корпоративної культури підприємства. Людина і праця в економіці регіону : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 31 жовт. 2016 р. Кропивницький, 2016. Ч. 1 : Актуальні проблеми соціально-трудових відносин. С. 106-108.

18. Касьян, З.Е., Воронкова Т.Є. Формування інноваційної стратегії підприємства як запоруки його сталого розвитку. Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності ф-ту економіки та менеджменту СумДУ, м. Суми, 3-5 квітня 2012 р. Відп. за вип. О.В. Прокопенко. Суми : СумДУ, 2012. Т.2. С. 73-75.

19. Ковальова К. Л. Формування інноваційної політики підприємства / К. Л. Ковальова , наук. кер. Л. М. Ганущак-Єфіменко. Наукові розробки молоді на сучасному етапі : тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27-28 квітня 2017 р., Київ). К.: КНУТД, 2017. Т.3 : Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 274-275.

20. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади. Економіка України. 2013. № 4 (617). С. 44–56.

21. Кононенко Л., Юрченко О. Інформаційне забезпечення формування стратегії підприємства. *Modern engineering and innovative technologies*. 2019. № 23-02. С. 23–26. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-23-02-008> (дата звернення: 08.06.2023).

22. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 504 с.

23. Кушнерик О. В. Hr-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 125–129. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21> (дата звернення: 08.06.2023).

24. Матросова В. О., Рачинська А. В. Інноваційна стратегія як основа загальної стратегії розвитку підприємства. Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність: тр. 4-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 20 грудня 2013 р., ред. П. Г. Перерва, Є. М. Строков, О. М. Гуцан. Харків : НТУ "ХПІ", 2013. С. 198-200

25. Мельник А. О., Лещенко І. О. Особливості формування інноваційної стратегії підприємства. Інформаційно-аналітичне забезпечення ефективності діяльності підприємств у контексті економічної безпеки в умовах інтеграції з ЄС : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 27 травня 2016 р., м. Київ. К. : КНУТД, 2016. С. 156-158.

26. Мельник Ю. М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. Food industry economics. 2015. Т. 7, № 4. URL: <https://doi.org/10.15673/2312-847x.4/2015.56862> (дата звернення: 08.06.2023).

27. Михайлів Г.В., Гринів Л.В. Інноваційна політика в контексті стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2018. Т. 2, № 14. С. 58–64. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.2.14.58-64> (дата звернення: 08.06.2023).

28. Нетреба І. Етапи розвитку інформаційних систем управління підприємством. Формування ринкової економіки в Україні. 2014. Вип. 31, ч. 2. С. 82–85.

29. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3. С. 118–126. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.13> (дата звернення: 08.06.2023).

30. Розторгуєв В.В., Німенко Н.А. Інновації в кінематографії. Актуальні питання вітчизняної та світової історії: збірник матеріалів

Всеукраїнської наукової конференції, 23-24 квітня 2010 року., за заг. ред. С.І.Дегтярьова. Суми : СумДУ, 2010. С. 227.

31. Середницька Л., Волинець В. Інноваційні технології в логістичній системі. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. 2018. № 19. С. 617–621.

32. Сімонова Г. О. Інноваційна діяльність підприємства. Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард–2016" : тр. 7-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2016., ред. П. Г. Перерва, Є. М. Строков, О. М. Гуцан. Харків : НТУ "ХПІ", 2016. С. 169-170.

33. Смолич Д.В. Інноваційні методи управління проектами. Економічний форум. 2019. Т. 1, № 4. С. 50–53. URL: <https://doi.org/10.36910/6765-2308-8559-2019-4-8> (дата звернення: 08.06.2023).

34. Сумець О. М. Товарна інноваційна політика: навч. посібник. К.: "Хай-Тек Прес", 2010. 368 с.

35. Федулова Л.І., Сокирник І.В. Менеджмент організацій: підручник. К. Либідь, 2004. 446 с.

36. Хаустова К.М. Інвестиційно-інноваційна стратегія підприємства та підходи до її класифікації. Фінансовий простір. 2015. С. 174-179.

37. Шевцова С.В., Решетняк А.Ю. Інноваційні стратегії як засіб формування напрямків розвитку науково-технічної політики підприємства. Економічні проблеми сталого розвитку: тези доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів та студентів факультету економіки та менеджменту присвяченої дню науки в Україні (19-23 квітня 2010 р.). Відп. за вип. А.Ю.Жулавський. Суми : СумДУ, 2010. Ч.І. С. 62-63.

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

39. Левченко Ю. Г. Економіка й організація інноваційної діяльності. 2012.

40. Янковець Т. Реалізація інноваційних стратегій для досягнення конкурентних переваг. Проблеми науки. 2012. № 12. С. 33-40. URL:

https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/statja_yankovec_3.pdf
(дата звернення: 08.06.2023).

41. COFFEEPOST | The COFFEE POST is Ukrainian post production company. COFFEEPOST. URL: <https://thecoffeepost.com.ua/uk/> (date of access: 08.06.2023).

42. Gomes M. I., Martins N. C. TOPSIS and Fuzzy TOPSIS. Mathematical models for decision making with multiple perspectives. Boca Raton, 2022. P. 117–144. URL: <https://doi.org/10.1201/9781003015154-6> (date of access: 08.06.2023).

43. Gutorov O. I. Innovative strategy: the importance, development, and selection methods. The bulletin of Kharkiv nation agrarian university named after V.V.Dokuchayeva. series "economic sciences". 2018. No. 3. P. 307–319. URL: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2018-3-307> (date of access: 08.06.2023).

44. Halkiv L., Tymchyna Y. Innovative strategy of competitive advantages of the enterprise: a practical aspect. International scientific journal "Internauka". series: "Economic sciences". 2016. No. 3(35). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-3-5743> (date of access: 08.06.2023).

45. Innovation alliances. Research in Germany - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.research-in-germany.de/research-landscape/rpo/networks-and-clusters/41832/10-3-innovation-alliances.html>

46. Khromushyna L. Innovativeness and formation of innovative strategy of enterprises. Market infrastructure. 2020. No. 40. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct40-54> (date of access: 08.06.2023).

47. Malinovska O., Koren D. Innovative management as a modern requirement. Young scientist. 2019. Vol. 11, no. 75. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-115> (date of access: 08.06.2023).

48. Midjourney. Innovation by US developers Midjourney. URL: <https://www.midjourney.com/home/?callbackUrl=/app/> (date of access: 08.06.2023).

49. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance . New York: Harvard Business Review, 1985.

50. Runway - advancing creativity with artificial intelligence. Runway - Advancing creativity with artificial intelligence. URL: <https://runwayml.com/> (date of access: 08.06.2023).

ДОДАТОК А

Класифікація інноваційних стратегій*

Вид стратегії	Сутність
Залежно від видів ризику	
Стратегія всередині підприємства	Мінімізація ризику
Стратегія взаємодії підприємств	Об'єднання ризику
Стратегія інтернаціоналізації	Страховання
Стратегія диверсифікації	Розподіл ризику
Залежно від типу інновації і рівня розробки існуючої технології	
Конкурентна	Упевненість в успішності інновації
Співробітництва	Поділу функцій з дочірніми підприємствами
Опори на власні сили	Достатності власного потенціалу
Залежно від ступеня новизни товару і ринку (за І. Ансофом)	
Глибокого проникнення на ринок	Стратегії проникнення і посилення позицій на ринку – стимулювання покупок традиційними покупцями, збільшення частки ринку, залучення покупців від конкурентів, залучення нових споживачів, пошук нових можливостей користування
Стратегія розвитку ринку	Вихід на нові сегменти, нові територіальні ринки, нові збутові мережі
Стратегія розвитку товару	Впровадження інноваційних товарів, нових марок; модифікація асортименту, вдосконалення параметрів продукції, розвиток інструментальних та емоційних характеристик тощо
Стратегія диверсифікації	Реалізується тоді, коли підприємства не можуть далі розвиватися на конкретному ринку з певним товаром у межах певної галузі. Освоєння абсолютно нових видів діяльності
Відповідно до типів інновацій, визначених Й. Шумпетером	
Нового товару	Стратегія виведення на ринок нового товару
Нового методу виробництва	Створення нового методу виробництва
Нового ринку	Стратегія виходу на новий ринок
Нових ресурсів	Стратегія застосування нового джерела ресурсів виробництва
Нової організації	Стратегія створення нової організації

*Джерело: узагальнено автором на основі [3; 4; 21]