

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ
НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**«Бізнес-планування інноваційного проекту в умовах
невизначеності та ризику»**

Здобувач вищої освіти:

Веліков Лазар Степанович

Група: Ф241-9-20-Б1УБ (4.0д)

Науковий керівник роботи:

к.е.н. Акулюшина Марина Олександрівна

Випускна кваліфікаційна робота

допущена до захисту

рішенням засідання кафедри

протокол № _____ від «__» _____ 2024 р.

Завідувач кафедри:

к.е.н. доц. Боденчук Лілія Борисівна

м. Ізмаїл, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ	5
1.1. Роль бізнес-планування в управлінні підприємством	5
1.2. Методика розробки інноваційного проекту	15
1.3. Інформаційні технології в бізнес-плануванні	23
Висновок по розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ	34
2.1. ТОВ «Нова Пошта» як об'єкт дослідження	34
2.2. Інноваційні технології в діяльності ТОВ «Нова Пошта»	43
2.3 Ризики впровадження інноваційних проектів у ТОВ «Нова Пошта» ...	53
Висновки до розділу	58
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКО-ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ В ТОВ «НОВА ПОШТА»	60
3.1 Перспективні напрямки планування та реалізації інноваційних проектів у ТОВ «Нова Пошта»	60
3.2 Планування та втілення еко-інноваційного проекту	63
3.3. Оцінка ризиків та економічної ефективності проекту	80
Висновок по розділу 3	90
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ	102

ВСТУП

Актуальність теми. Вибір теми дослідження полягає у вивченні ефективності корпоративного планування та реалізації інноваційних проєктів у підприємстві. Важливо обґрунтувати доцільність впровадження інноваційного проєкту, оскільки в сучасних умовах не кожне підприємство може собі дозволити додаткові витрати, які виникають через неправильну оцінку інноваційного проєкту та наслідки його реалізації. Розробка і впровадження інноваційного проєкту в системі управління інноваційною діяльністю базується на процесі ухвалення господарських рішень, які гарантують його успішність і прибутковість. Теоретичні та практичні аспекти розвитку корпоративного планування та впровадження інноваційних проєктів досліджуються в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як І. Федішин, Т. Дудар, В. Мельниченко, І. Черленяк, Карпішенко Т. Їхні дослідження стосуються організації процесу розробки інноваційних проєктів, як і роботи інших авторів.

Мета цієї роботи полягає в узагальненні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій з бізнес-планування інноваційного проєкту в умовах невизначеності та ризику.

Для досягнення цієї мети потрібно розглянути та знайти рішення для наступних завдань:

- аналіз теоретичних основ бізнес-планування впровадження інноваційних проєктів на підприємстві;
- розробка бізнес-плану для впровадження інноваційного проєкту на підприємстві;
- оцінка ефективності та ризиків впровадження інноваційного проєкту.

Об'єктом дослідження є процес планування впровадження інноваційного проєкту на підприємстві, а **предметом** - теоретичні та методичні аспекти бізнес-планування впровадження інноваційного проєкту на підприємстві. Дослідження проводилося на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

У ході дослідження випробувалися різні загальнонаукові та специфічні **методи**. Під час аналізу теоретичних аспектів планування впровадження інноваційних проєктів на підприємстві були використані методи логічних узагальнень, абстрактно-логічний підхід, групування, аналіз причин і наслідків. Для збору аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, зокрема внутрішньої та бухгалтерської звітності підприємств. Для визначення та обґрунтування напрямку розвитку компанії в сфері інновацій використовувалися методи аналізу та синтезу, порівняння, а також фінансово-економічного аналізу; також було використано графічні методи для візуалізації отриманих результатів дослідження. Теоретична база дослідження спирається на праці провідних вчених з усього світу, які присвятили свої дослідження управлінню розвитком підприємництва.

Результати дослідження допоможуть розкрити специфіку планування впровадження інноваційного проєкту на підприємстві та оволодіти сучасними методами дослідження інноваційних проєктів. Це сприятиме точній оцінці, що базується на якісних та кількісних показниках, та обґрунтуванню витрат на започаткування та реалізацію бізнес-проєкту.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ

1.1. Роль бізнес-планування в управлінні підприємством

Серед різних форм планування діяльності підприємства, концепція «бізнес-планування» є відносно новою. Україна почала використовувати бізнес-плани на перехресті 80-90-х років минулого століття, і з тих пір цей підхід отримав свої характеристичні риси. Серед цих особливостей слід особливо зазначити:

- Економічні умови в Україні характеризуються нестабільністю, що змушує підприємців передбачати наслідки своїх дій, що в результаті приносить їм конкурентні переваги.

- Ринкове середовище привертає до підприємницької діяльності значну кількість менеджерів, які часто не мають достатнього досвіду або спеціалізованої освіти.

- Інвестори, особливо з-поза країни, в цілому мають низьку довіру до бізнес-структур в Україні, тому українським підприємцям необхідно розробляти плани з достатнім фінансуванням для демонстрації своїх навичок та можливостей розвитку.

Сучасна економічна теорія визначає кілька ролей бізнес-планування, які повністю розкривають його сутність.

Перша функція полягає у здатності використовувати бізнес-планування для формування загальної концепції та стратегії розвитку компанії. Друга функція - планування - включає можливість оцінки та контролю за процесом розвитку основної діяльності підприємства. Третя функція полягає у забезпеченні доступу до зовнішніх ресурсів. Для отримання кредиту необхідно представити банкам докладно розроблений план розвитку бізнесу. Четверта функція - привертання потенційних бізнес-партнерів, які можуть

інвестувати свій капітал або технології в проєкт для втілення планів розвитку компанії [19,с.122].

Основні принципи, які слід дотримуватись при створенні бізнес-плану, включають наступне:

- Ретельне та якісне виконання, що включає зовнішній вигляд, якісну обкладинку, чіткі схеми, фотографії, розрахунки та інше;
- Чітка спрямованість на аудиторію (будь то кредитор чи інвестор);
- Детальний опис конкретного сегменту ринку (ніші), потреб споживачів та їх уподобань при покупці товарів і послуг компанії;
- Переконаливість у втіленні основної ідеї, особливо у прибутковості компанії (отриманні прибутку) та своєчасному поверненні кредитів та інше.

Отже, перш за все, кредитор має бути переконаним, що умови кредитного договору виконані, а інвестор - у тому, що отримає високий прибуток.

У різних фахівців можуть бути різні підходи та пріоритети при оцінці бізнес-плану. Банкіри, зазвичай, обирають обережний підхід до бізнес-планів, які акцентують на високому потенціалі зростання компанії, тоді як венчурні капіталісти все більше звертають увагу на швидке зростання. Однак це не означає, що потрібно створювати кілька бізнес-планів для кожного типу організації [13,с.33].

Навпаки, різні бізнес-плани мають мати однакову структуру з точки зору суті (вони всі мають фокусуватися на комплексному розгляді бізнес-проблем), різняться лише обсягом і специфікою завдань, які вони вирішують. Щоб залучити кошти від венчурних капіталовкладень, план повинен відзначити, що зібрані гроші будуть використані для підтримки швидкого росту бізнесу, тоді як у банківському плані має бути відзначено, що отримана позика буде використана для поліпшення якості продуктів чи послуг і підвищення продуктивності[12,с.33].

Створення бізнес-плану починається з правильного оформлення титульної сторінки, на якій мають бути вказані:

1. Повна юридична назва компанії та її торгова марка (якщо є).
2. Організаційно-правова форма підприємства.
3. Юридична адреса компанії, тобто адреса, зазначена у реєстраційних документах.
4. Поштова адреса компанії, яка може відрізнятися від офіційної.
5. Номери телефону, факсу та електронної пошти.
6. ПІБ та посади працівників компанії, які діють від імені організації (контактні особи).
7. Вартість проекту.

Далі необхідно роздрукувати докладний зміст плану та пронумерувати сторінки кожного розділу. Для незнайомих або складних термінів і понять у тексті бізнес-плану їх значення або глосарій необхідно вказати в додатку до цього документа.

Створення бізнес-плану - це процес внутрішньої самооцінки компанії. Під час цієї самооцінки потрібно відповісти на питання про ситуацію та функціонування компанії, наприклад: вид діяльності компанії; цінність та унікальність підприємства; позиція компанії в галузі; обсяг інвестицій для досягнення цілей; основні джерела фінансування розвитку; план дій компанії для досягнення цілей.

На початку створення бізнес-плану необхідно скласти загальне техніко-економічне обґрунтування проекту. Якщо проект відповідає стратегічним цілям і ресурсам компанії, то можна переходити до наступного етапу, який включає реалізацію заходів для досягнення цілей у всіх напрямках діяльності компанії [23,с.121].

Розробка виробничої стратегії передбачає проведення аналізу, спрямованого на вирішення наступних питань:

- оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища і його вплив на поточну організаційну структуру компанії;
- відповідність бізнесу меті та ресурсам компанії, а також його внесок у досягнення стратегічних цілей;

- оцінка рівня кваліфікації персоналу та потреба у залученні нових спеціалістів;
- доступність фінансових ресурсів для реалізації проекту, можлива потреба у додаткових коштах і умови їхнього отримання;
- відповідність обраної стратегії мінімізації слабких сторін компанії та розвитку її сильних сторін;
- розгляд процедури ознайомлення працівників з планом розвитку підприємства;
- реакція банків, акціонерів, споживачів і конкурентів на проект;
- ймовірність успіху та заходи для збільшення впевненості в успіху.

Після аналізу формується команда спеціалістів, яка працюватиме над бізнес-планом. При формуванні цієї команди обирається її склад і повноваження. Склад команди може включати:

- керівника підприємства, навіть якщо він не безпосередньо бере участь у складанні плану;
- фінансового директора компанії, відповідального за фінансове забезпечення управлінських рішень;
- менеджерів з персоналу, ключових у успіху компанії;
- Голову Ради директорів.

Менеджери, відповідальні за планування бізнес-процесів та керівник проекту, мають визначені завдання. Вони відслідковують прогрес кожного виконавця та контролюють фактичне виконання частин бізнес-плану.

Часом до складання бізнес-плану варто залучити незалежних експертів, що підвищить його об'єктивність. Основними характеристиками бізнес-планування є точність і конкретність. Тому важливо ретельно проаналізувати основні показники компанії, щоб передбачити поведінку зовнішнього середовища і визначити сильні та слабкі сторони компанії. Сильні сторони можна використовувати для мінімізації впливу зовнішнього середовища і компенсації слабких сторін компанії [27,с.81]. При створенні бізнес-плану

важливо чітко і лаконічно викласти найважливіші положення, щоб привернути увагу потенційного інвестора.

Економісти вказують на основні недоліки сучасних підходів до розробки бізнес-плану: недооцінку впливу зовнішнього середовища та пов'язаних ризиків, недостатній розподіл відповідальності за проєкт і нечітко сформульовані завдання та цілі суб'єкта господарювання.

Вітчизняні та зарубіжні економісти вбачають основні недоліки в розробці бізнес-планів у сучасних умовах господарювання у таких аспектах: недооцінка впливу зовнішнього середовища та пов'язаних ризиків, недостатній розподіл відповідальності за проєкт, нечітко сформульовані завдання та цілі підприємства, недооцінка важливості аналізу поточного стану компанії, використання неперевіреної та недостовірної інформації під час бізнес-планування тощо.

Оцінка ефективності інвестиційного плану, включаючи розробку фінансового плану, є ключовим кроком для визначення доцільності реалізації проєкту. Фінансовий план дозволяє проаналізувати всі аспекти бізнес-плану і обґрунтувати рішення щодо його прийняття. Особлива увага відводиться аналізу точки беззбитковості та оцінці ефективності проєкту. Найбільш вживаними показниками для оцінки є приведений чистий прибуток, індекс прибутковості та термін окупності [33,с.17].

Таким чином, основною метою бізнес-планування є ідентифікація ключових ризиків, аналіз доходів і витрат від реалізації проєкту та оцінка його ефективності. Бізнес-планування відіграє важливу роль у відкритті нових бізнесів або розширенні існуючих, допомагаючи встановити цілі та розробити стратегії їх досягнення з мінімальними витратами. Це незаперечно важливий процес для стабільного функціонування та розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання.

Без інноваційної діяльності сьогодні компанії часто не можуть успішно вивести на ринок конкурентоздатний продукт. У сучасній ринковій економіці інновації стають ключовим інструментом у конкурентній боротьбі, оскільки

вони сприяють вирішенню нових потреб. Навіть найуспішніша компанія не зможе довго виконувати свої завдання без розвитку та адаптації до нових винаходів і технологій. Тому кожна компанія повинна підтримувати інноваційну діяльність, щоб забезпечити підвищену конкурентоспроможність, здобувати прибуток і досягати позитивних ефектів у сфері економіки, соціуму та технологій.

Оскільки основою даної роботи є концепція інноваційного проєкту, доцільно розглянути різні підходи до її визначення від різних науковців і обрати найбільш актуальні. Таблиця 1.1 містить деякі визначення терміну «інноваційний проєкт», які були опубліковані в різних джерелах.

Таблиця 1.1.

Тлумачення поняття «інноваційний проєкт» в наукових працях

Автор	Визначення терміну «інноваційний проєкт»
Закон України «Про інвестиційну діяльність» [4]	це сукупність документів, що визначають порядок і комплекс усіх необхідних дій (включаючи інвестиції), пов'язаних із створенням і впровадженням інноваційного продукту та (або) інноваційної продукції
Демчишак Н.Б. [30]	це комплекс взаємопов'язаних завдань, що охоплює науково-дослідну, дослідно-конструкторську, виробничу, технологічну, організаційну, фінансову, комерційну та інші заходи. Ці завдання правильно організовані і забезпечені комплектом проєктної документації з передбачуваними розрахунками та ефективністю. Розрахунки спрямовані на ефективне вирішення конкретної науково-технічної задачі (проблеми) інноваційного характеру в певний час.

1	2
Петрашко, Л. П. [54]	Це складна система взаємопов'язаних за ресурсами, термінами та виконавцями дій, зорієнтованих на створення або впровадження інноваційного продукту. Важливою особливістю інноваційного технологічного проєкту є те, що його реалізація може включати дослідження та розробки.
Алексєєнко І. І. [14]	Це сукупність дій та заходів, спрямованих на систематичне втілення визначеної мети з обумовленим графіком, щоб створити, виготовити та вивести на ринок новий високотехнологічний продукт, залучаючи виконавців та ресурси.

Джерело: складено на основі [4; 14; 30; 54].

Отже, можна дати таке визначення терміну «інноваційний проєкт». Це система спланованих взаємопов'язаних процесів, що включає фінансові, організаційні, комерційні, науково-дослідницькі, конструкторські, технологічні, виробничі та інші заходи, обмежені за часом та ресурсами. Мета таких заходів полягає в розробці та створенні інноваційного продукту або впровадженні інноваційних технологій. Ці заходи спрямовані на покращення якості продукції, її просування на ринку та досягнення економічного ефекту від подальшої реалізації. Основу інноваційного проєкту складає інноваційна ідея, що втілюється за допомогою проєктного планування з метою досягнення позитивного фінансового результату.

Розробка та реалізація інноваційного проєкту передбачає не лише створення та впровадження інноваційного продукту, але й проведення наукових досліджень, оптимізацію технічних процесів для виробництва, а також нові розробки в організаційних і соціальних сферах. Крім того, до проєктування також входить пошук інвесторів для фінансування інноваційного проєкту [24,с.201].

За висновками вітчизняного дослідника Левченко Ю. Г.[64], ключові етапи розробки та впровадження інноваційного проєкту охоплюють наступні кроки:

1. Формулювання концепції проєкту, яке включає:

- створення бізнес-ідеї, визначення головної мети та завдань проєкту;
- призначення керівника проєкту та формування команди;
- проведення бізнес-аналізу, включаючи маркетинговий аспект проєкту та розробку маркетингової програми для введення нового продукту на ринок;
- визначення джерел фінансування та техніко-економічне обґрунтування інноваційного проєкту.

2. Індивідуальне проєктування включає такі види робіт:

- розробка технічного завдання (ТЗ).
- підготовка технічної пропозиції (ТП).
- створення проєктної пропозиції (ЕР) з основними технічними рішеннями.
- розробка технічного проєкту (ТПр).
- формулювання проєктів технічних умов (ТУ).
- розробка робочої документації (РД), яка включає комплект проєктів документів із необхідним доопрацюванням для стандартизації та уніфікації.

Фази робочого циклу інноваційного проєкту включають наступні етапи:

1. Проведення попередніх випробувань дослідного зразка для перевірки відповідності вимогам технічного завдання.

2. Здійснення державних (комерційних) випробувань дослідного зразка (при потребі).

3. Ревізія проєктно-технологічної документації на основі результатів випробувань.

4. Розробка ремонтно-експлуатаційної документації.

Додатково, у реалізації інноваційного проєкту важливими є такі етапи:

1. Організація та управління виробництвом та ринковою підтримкою інноваційної продукції, включаючи:

- підготовку, організацію та керування виробництвом у часі та просторі.
- забезпечення матеріально-технічної безпеки виробництва.
- організацію та управління системою просування та продажу товару.
- координацію та оперативне управління виробництвом і збутом, моніторинг основних показників проєкту та їх коригування за необхідності.

Ці фази показують зміст усього робочого циклу інноваційного проєкту. Згідно з рекомендаціями Світового банку та Організації промислового розвитку ООН, життєвий цикл проєкту можна розділити на три фази: передінвестиційну, інвестиційну та операційну. Однак варто зауважити, що така послідовність фаз часто більше зорієнтована на стратегію введення інновацій на ринок, ніж на їх розробку, що може виявитися менш ефективним.

Світовий досвід показує, що використання екологічних інновацій не завжди призводить до абсолютного зменшення забруднення. Замість цього, екологічна інновація описується як «створення, адаптація або використання продукту, виробничого процесу, послуги, методу управління або бізнесу, які є новими для підприємства (його розробки або впровадження) і, як наслідок, новими для життя. Порівняно з еквівалентними альтернативами, існує менше екологічних ризиків, забруднення та інших негативних наслідків використання ресурсів» [43, с.110].

Це означає, що еко-інновація відрізняється від інших видів інновацій тим, що будь-який процес або продукт, який використовує ресурси ефективніше або має менший вплив на навколишнє середовище, може бути вважаний еко-інновацією. Це означає, що еко-інновація може охоплювати

широкий спектр нововведень, які допомагають компаніям зменшити негативний вплив на довкілля через нові продукти, процеси, послуги або методи.

Важливо зауважити, що еко-інновація має дві ключові характеристики: це інновація, яка чітко спрямована на зменшення впливу на навколишнє середовище, і вона не обмежується інноваціями в продукції, процесах, методах, маркетингу або організації, а також охоплює інновації в соціальній та інституційній сферах.

На початку термін «екологічний слід» обмежувався лише мінімізацією негативного впливу виробництва та споживання на оточуюче середовище. Проте у зв'язку з наявними проблемами стало очевидно, що потрібно звертати увагу не лише на зменшення забруднення, але й на обмеження використання природних ресурсів. Це привело до розширення основної концепції еко-інновацій, зосереджуючись на ресурсах. З розвитком концепції вона почала охоплювати не лише процеси проектування та виробництва, а й вплив впровадження зелених інновацій на усі етапи життєвого циклу продуктів, процесів, систем, послуг та практик.

У центрі еко-інновацій лежить мета їх створення або впровадження. Згідно з Довідником Осло, метою еко-інновації можуть бути: продукти, зокрема товари та послуги, обладнання; процеси; методи маркетингу та інші ринково-орієнтовані стратегії; організація; інституції, що охоплюють різні сфери суспільства, які перебувають поза межами організаційного контролю, такі як інституційні механізми, соціальні норми та культурні цінності.

Мета екологічних інновацій може бути технологічною або нетехнологічною, і спосіб зміни цілей екологічних інновацій є важливим аспектом. Існує чотири основних механізми зміни:

1. Модифікація - внесення незначних змін у продукти або процеси.
2. Зміна дизайну - внесення значних змін у існуючі продукти, процеси, організаційні структури і т. д.

3. Альтернатива - впровадження нових товарів або послуг, які виконують ті ж функції і можуть замінити існуючі.

4. Створення, розробка та впровадження зовсім нових продуктів, процесів, пристроїв, методів організації і т. д.

Вплив еко-інновацій на навколишнє середовище відстежується протягом всього життєвого циклу. Він залежить від мети еко-інновацій і їх механізмів взаємодії. Інновації грають ключову роль у переході від промисловості до сталого виробництва.

В сучасній економіці інновації стали невід'ємною частиною багатьох сфер суспільного життя. Високий інтерес до інновацій, інноваційного менеджменту та інноваційних проєктів викликаний економічною системою сучасного суспільства, оскільки впровадження інноваційних процесів у нові продукти та технології є основою соціально-економічного розвитку компаній та країн.

1.2. Методика розробки інноваційного проєкту

Підходи до розробки інноваційного проєкту можуть відрізнятися в залежності від типу проєкту.

Зазвичай процес розробки та впровадження інноваційного проєкту включає етапи, перераховані в таблиці, такі як: техніко-економічне обґрунтування проєкту, планування, розробка, виробництво та завершальні етапи. Однак для складних проєктів, таких як створення та просування інноваційного продукту, цей підхід може бути недостатнім.

Інноваційний проєкт повинен базуватися на життєвому циклі інновації, який включає етапи задуму, розробки, впровадження та завершення. При цьому акцент робиться на пошуку ідеї, створенні продукту, його впровадженні та підтримці споживачів. З цієї точки зору, управління проєктом передбачає різні етапи для різних видів діяльності.

Життєвий цикл інновації та інноваційного проекту

Стадії життєвого циклу інновації				
1 стадія	2 стадія		3 стадія	4 стадія
(етапи 1-2)	(етапи 3-4)	(етапи 5-6)	(етапи 7-9)	(етап 10)
Зародження ідеї інновації, її концепція	Створення, розробка інновації	Створення, виробництво інновації	Розповсюдження інновації	Споживання інновації
Стадії життєвого циклу інноваційного проекту				
1 стадія	2 стадія	3 стадія	4 стадія	5 стадія
Ініціація, виникнення ідеї, відбір кращої ідеї, створення концепції	Розробка моделі інновації: документальне оформлення інновації (технології, методи)	Реалізація проекту - виробництво	Розповсюдження, просування, маркетингова логістика інноваційного проекту	Споживання - завершення; Дифузія та розвиток інновації, завершення проекту

Джерело: складено на основі [26,с.114]

Інноваційні проекти мають численні переваги, зокрема у використанні передових технологій і підвищенні продуктивності через впровадження нових методів виробництва. Проте, важливо пам'ятати, що розробка інноваційного проекту приносить із собою підвищений ризик невдачі та втрати коштів. Особливо вирішальним є рівень компетентності людини, що приймає рішення щодо майбутнього курсу проекту та його подальшого розвитку. Необхідно підходити до проектних дій з великою відповідальністю.

Тому в інноваційних проектах активно використовується система поетапної перевірки проміжних результатів і рішень. Перевага такої системи полягає в тому, що робочий план проекту розробляється з достатньою деталізацією, що дозволяє здійснювати постійний та поетапний контроль. Ці заходи супроводжуються поточними перевітками, спрямованими на оцінку роботи на будь-якому або всіх попередніх етапах.

Результатом поточних оцінок можуть бути рекомендації щодо перенаправлення або припинення проєкту у разі відхилення від початкових цілей та інші ситуації.

Керування інноваційними процесами, їх структурування та організація можуть відбуватися за певними моделями, такими як: «Stage-Gate», «Agile Scrum», гібридна модель «Agile-Stage-Gate» та інтеграційна модель Design Thinking/Lean Startup/Agile.

Модель «Stage-Gate» є широко використовуваною для розробки інноваційних продуктів в матеріальному виробництві. За оцінками, 75 відсотків великих американських компаній і більшість великих виробників в Європі використовують версію Stage-Gate. Ця модель описує систему управління, в якій процес розробки продукту розбивається на окремі етапи - від генерації ідей до запуску на ринок та подальше.

Сьогодні модель «Stage-Gate» не обмежується лінійним процесом розробки. Різні робочі процеси можуть виконуватися одночасно, а не послідовно. Проте, вона є закритою моделлю і не має достатньо механізмів взаємодії з зовнішніми факторами. Методологія AGILE передбачає створення продукту на принципах прозорості, ітерацій та експериментів в умовах постійних змін шляхом прийняття поступових інновацій [28,c187].

Методологія має наступні основні принципи:

1. Створення самоорганізованих команд.
2. Активний діалог з користувачами та замовниками.
3. Проведення багатьох коротких ітерацій з видимими та функціональними результатами.
4. Міждисциплінарна співпраця між бізнесом та розробниками.
5. Гнучке прийняття змін по ходу проєкту.

Agile методологія використовує різноманітні гнучкі методи, такі як Scrum, Kanban, Lean і т.д. Наприклад, Scrum, одна з найпопулярніших версій Agile, часто використовується разом із Stage-Gate. У Scrum команда розробки

працює як єдина одиниця, щоб досягти загальної мети, відрізняючись від традиційного послідовного підходу.

Гібридна модель Agile-Stage-Gate поєднує принципи Agile та традиційної моделі Stage-Gate. Вона має звичайні етапи та ворота, але додає в себе елементи Agile, такі як спринти, скрами та демонстрації результатів, що вбудовані в етапи інноваційного процесу.

Scrum у рамках Stage-Gate частіше за все застосовується на технічних етапах, таких як «Розробка» та «Валідація (тестування)». Проте він також може використовуватись на ранніх етапах, таких як «Скринінг ідей», «Розробка концепції» та «Розробка бізнес-кейсу». Кожен спринт, незалежно від етапу, починається з планування і закінчується демонстрацією результатів та ретроспективною зустріччю.

Інтеграційна модель інноваційного процесу, яка базується на різних сучасних техніках та інструментах, таких як Design Thinking, Lean Startup, Бізнес-моделювання та Agile, передбачає дії в залежності від конкретних обставин і вимагає креативного підходу до прийняття рішень.

Методологія Lean Startup націлена на швидке запуск бізнесу та продуктів, щоб мінімізувати цикли розвитку та швидко виявити життєздатні бізнес-моделі. Це досягається за допомогою експериментів, орієнтованих на бізнес-гіпотези, ітерації та навчання, включаючи такі інструменти, як Customer Development та Lean Canvas.

Gartner, світовий лідер у сфері досліджень та консультування, запропонував корпоративну архітектуру інтеграції Design Thinking/Lean Startup/Agile.

Інтеграційна модель Design Thinking/Lean Startup/Agile передбачає:

- визначення проблеми клієнта через дизайн-мислення;
- отримання початкового рішення та мінімізація невизначеності за допомогою Lean Startup;
- створення та доставка інноваційних продуктів на ринок на принципах Agile-Scrum.

Перед прийняттям рішення про реалізацію інноваційних проєктів в організації важливо визначити основні показники ефективності. Ефективність можна оцінити за допомогою аналізу фінансового результату та коефіцієнта витрат, а також з точки зору рентабельності для покупців та виробників.

Показники ефективності інноваційних проєктів можуть бути класифіковані згідно з декількома критеріями.

1. За типом:

- абсолютна: різниця між оцінкою результатів та витратами на проєкт;
- відносна: відношення розрахункової вартості результатів до загальних витрат;
- тимчасова: оцінка терміну окупності інвестицій.

2. За методом порівняння грошових витрат та результатів:

- статичний: грошові потоки оцінюються як еквівалентні;
- динамічний: грошові потоки дисконтується до одного моменту часу для порівняння.

Основні методи оцінки інноваційних проєктів включають:

- метод розрахунку чистої поточної вартості проєкту (NPV).
- методика розрахунку індексу рентабельності інвестицій (PI).
- метод розрахунку внутрішньої норми прибутку (IRR).
- метод визначення простої та дисконтованої прибутковості інвестицій (RR, DPP) [43,с.113]

Ці методи базуються на порівнянні передбачуваних інвестицій та майбутнього грошового доходу, зокрема, за допомогою дисконтування грошових потоків. Такий підхід дозволяє враховувати часовий фактор вартості грошей, демонструючи, що майбутні витрати менш вартісні за сьогоденні.

Всі методи динамічної оцінки ефективності ґрунтуються на загальній схемі, що полягає у прогнозуванні позитивних та негативних грошових

потоків на певний період і порівнянні їх з вартістю інвестиції, дисконтованої з відповідною ставкою відсотка. Для кращого розуміння використовуваних індикаторів, давайте розглянемо їх докладніше.

Чистий дисконтований дохід (Net Present Value - NPV) - це метод, що порівнює дисконтовану вартість грошових потоків, отриманих протягом прогнозованого періоду, з вартістю інвестиції. Ця методика спрямована на визначення реального прибутку, який може отримати організація внаслідок реалізації конкретного проекту.

Формула для розрахунку NPV виглядає наступним чином:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{(D_t - B_t)}{(1+r)^t} \quad (1.1.)$$

- де D_t та B_t - відповідно припливи грошових коштів (поточні доходи) та відпливи грошових коштів (поточні витрати) в рік, грн/рік;
 t - поточний рік виконання проекту (0,1, 2, 3, , T);
 T - останній рік виконання проекту;
 r - ставка дисконту, 1/рік.

Головна перевага NPV полягає у тому, що вона базується на грошових потоках, а не на чистому прибутку, що дозволяє оцінювати ефективність проекту більш точно. Також можна оцінити ефективність основного проекту, додавши NPV його окремих підпроектів. Це важлива можливість, яка дозволяє використовувати NPV як основний критерій при аналізі проекту.

Якщо $NPV > 0$, то проект вважається ефективним і його слід прийняти; якщо $NPV < 0$, то проект вважається неефективним і його слід відхилити; якщо $NPV = 0$, то проект ні прибутковий, ні збитковий. Позитивне значення NPV вказує на зростання вартості інвестицій інвестора під час реалізації інноваційного проекту. Таким чином, найкращим вибором є інноваційний проект з найвищим значенням NPV [14,с.85].

Індекс рентабельності інвестицій - Profitability Index (PI).

Якщо це вкладення, яке здійснюється одноразово і не передбачає подальших витрат або надходження коштів, то його можна визначити як

відношення часової вартості отриманих грошових потоків до суми витрат на інвестиції. Це обчислюється за спеціальною формулою.

$$PI = \frac{\left[\sum_{t=0}^n D_t \frac{1}{(1+r)^t} \right]}{B_t \frac{1}{(1+r)^t}} \quad (1.2.)$$

- де PI - індекс рентабельності інвестицій;
 D_t та B_t - відповідно припливи грошових коштів (поточні доходи) та відпливи грошових коштів (поточні витрати) в рік, грн/рік;
 t - поточний рік виконання проєкту (0,1, 2, 3, , T);
 T - останній рік виконання проєкту;
 r - ставка дисконту, 1/рік.

Показник рентабельності інвестицій (PI) тісно пов'язаний з NPV: якщо NPV позитивне, то PI більше 1, і навпаки. Таким чином, якщо PI більше 1, проєкт вважається ефективним, а якщо менше - неефективним. Значення індексу, рівне 1, вказує на нульову поточну вартість.

Порівнюючи цей показник з дисконтованою чистою вартістю, варто зауважити, що ROI є відносним показником: він характеризує рівень доходу на одиницю витрат, тобто ефективність інвестицій. Цей показник вказує на більшу віддачу від кожного вкладеного грошового засобу в проєкт.

Цей показник можна використовувати для порівняння та вибору найпривабливішого проєкту з подібних за NPV, але з різними інвестиціями. За таких обставин можна побачити, що більш вигідним є проєкт, який пропонує вищу інвестиційну ефективність.

Внутрішня норма прибутку (IRR) відображає рівень прибутковості конкретного інвестиційного проєкту і вимірюється значенням ставки дисконту, при якій чистий дохід від реалізації проєкту дорівнює нулю. Ця ставка дисконту, або внутрішня норма прибутку, визначає, за якої ставки чистий дохід від проєкту буде нульовим [14,с.113].

IRR визначається методом наближення до нульового значення NPV за допомогою різних ставок дисконту. Однак при використанні IRR виникають деякі проблеми:

- неможливість однозначно оцінити IRR для проєктів, у яких NPV змінює знак більше одного разу;
- відмінності між IRR та NPV при аналізі проєктів різного обсягу;
- неможливість використання IRR для вибору альтернативних проєктів із різним обсягом, тривалістю та часовими інтервалами.

Період окупності (RR) - це мінімальний час, після якого віддача від проєкту стає позитивною та залишається такою. Якщо прибуток рівномірно розподілено по роках, формула для його розрахунку виглядає наступним чином:

$$RR = \sum_t \frac{IC_t}{Pt^1} \quad (1.3.)$$

де RR	період окупності;
IC	капітальні витрати;
Pt ¹	щорічний прибуток від капіталу;

Цей метод розрахунку є досить простим і, відтак, досить популярним. Проте він не враховує процес дисконтування грошових потоків. Точність розрахунку періоду окупності залежить від того, наскільки рівномірно розподілені очікувані прибутки від інвестицій. Важливо відзначити, що цей показник як критерій оцінки ефективності інноваційного проєкту має один суттєвий недолік: він не враховує аспект часу[16,с.61].

Цей показник цілком доцільно використовувати для вибору проєктів, коли основна увага звернута на ліквідність, а не на прибуток. Для клієнта, якому важливо отримати повернення з інвестицій якомога швидше, обирають проєкти з найменшим терміном окупності, оскільки це зменшує ризик проєкту.

1.3. Інформаційні технології в бізнес-плануванні

При створенні бізнес-плану можна використати різноманітне програмне забезпечення, таке як універсальне, спеціальне та спеціалізоване.

Універсальне програмне забезпечення включає текстові редактори та електронні таблиці, які можуть бути частиною офісних пакетів або окремими програмами. До цієї категорії належать такі програми, як Microsoft Office 2000/XP/2003, StarOffice від Sun Microsystems, Word Perfect Office від Corel Corp., OpenOffice.org (який є безкоштовним та розроблений у рамках проекту Open Source Projects) та інші.

Спеціальне програмне забезпечення включає незалежні текстові редактори та електронні таблиці. Серед популярних програм тут можна відзначити PolyEdit, AbiWord, PatriotXP, CryptEdit. Для роботи з фінансовою частиною бізнес-плану можна використати такі інструменти, як Formula One, Tabad, SuperCalc і т.д.

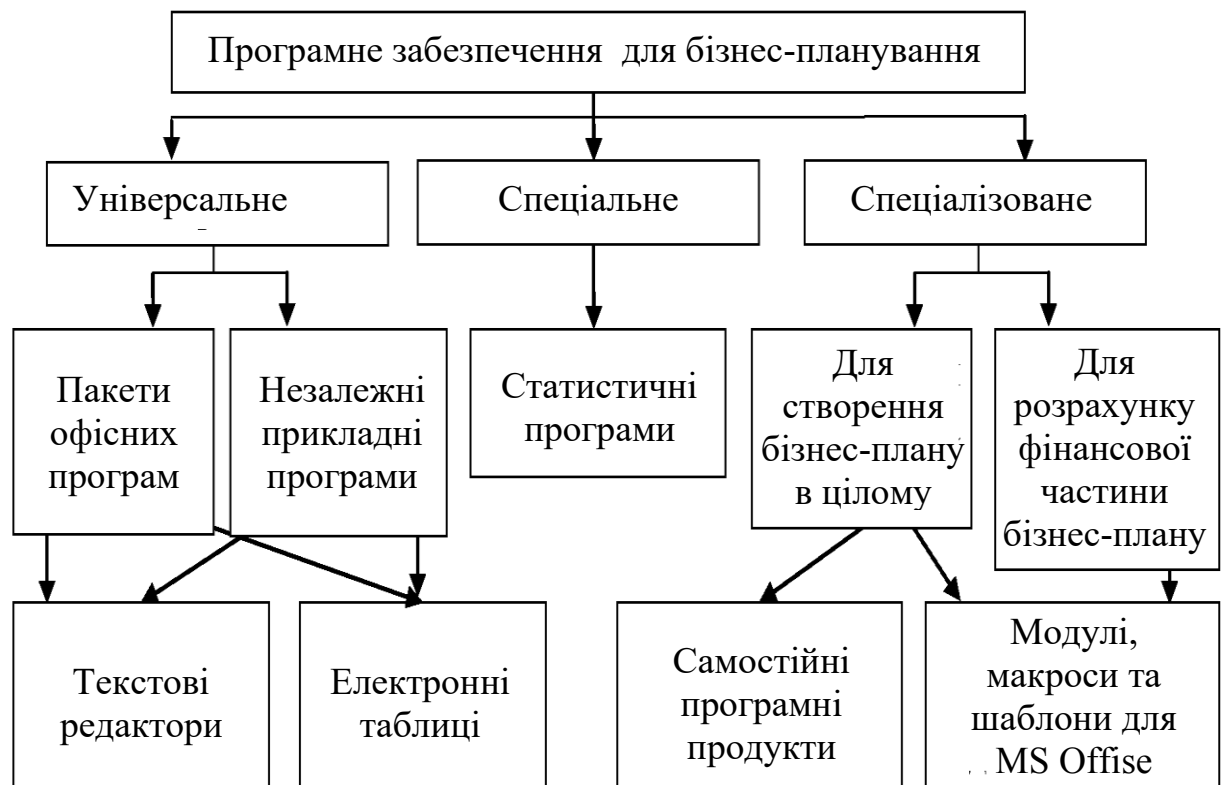


Рисунок 1.1. Класифікація програмного забезпечення бізнес-планування [16,с.107]

Для створення аналітичної частини бізнес-плану можна використати спеціальне програмне забезпечення, яке дозволяє проводити статистичні обчислення та аналіз. Наприклад, програми SPSS, StatSoft Statistica, Statit Professional та інші мають розширений набір статистичних інструментів, що дозволяє ефективно обробляти вихідні дані і отримувати необхідну інформацію для бізнес-планування, ухвалення рішень та підготовки фінансової частини бізнес-плану. Проте, для повного створення бізнес-плану необхідно використовувати не лише статистичні програми, а й текстові редактори, які призначені для оформлення текстової частини плану.

Спеціалізоване програмне забезпечення дозволяє детально описати бізнес-проект і підготувати відповідну документацію у вигляді готового бізнес-плану або його фінансово-інвестиційної та техніко-економічної частини [29,с.44].

Робота зі спеціалізованими програмними продуктами зазвичай включає наступні етапи:

1) Аналіз умов розроблення та виконання проекту, збір та введення необхідних вихідних даних для розрахунків і аналізу, а також можливе формування текстової складової бізнес-плану, якщо програмне забезпечення це дозволяє.

2) Автоматичний розрахунок фінансово-економічних показників, створення інвестиційно-фінансової звітності проекту за допомогою інструментів програмного забезпечення.

3) Фінансово-економічний аналіз привабливості інвестиційного проекту, включаючи аналіз його чутливості до змін ринкових умов та макроекономічних факторів.

4) Автоматична підготовка фінансової частини бізнес-плану, техніко-економічного обґрунтування або самого бізнес-плану в цілому, залежно від можливостей програмного забезпечення.

Методи аналізу та загальні підходи до розрахунків, що використовуються у різних програмах, переважно схожі і відповідають як російським, так і міжнародним стандартам.

Для бізнес-планування використовується різне спеціалізоване програмне забезпечення. Один з найвідоміших зарубіжних програмних продуктів - COM FAR (Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting), розроблений Комітетом з промислового розвитку при ООН (UNIDO).

За допомогою цих програм можна

- здійснювати детальний аналіз (рис 1.2.).

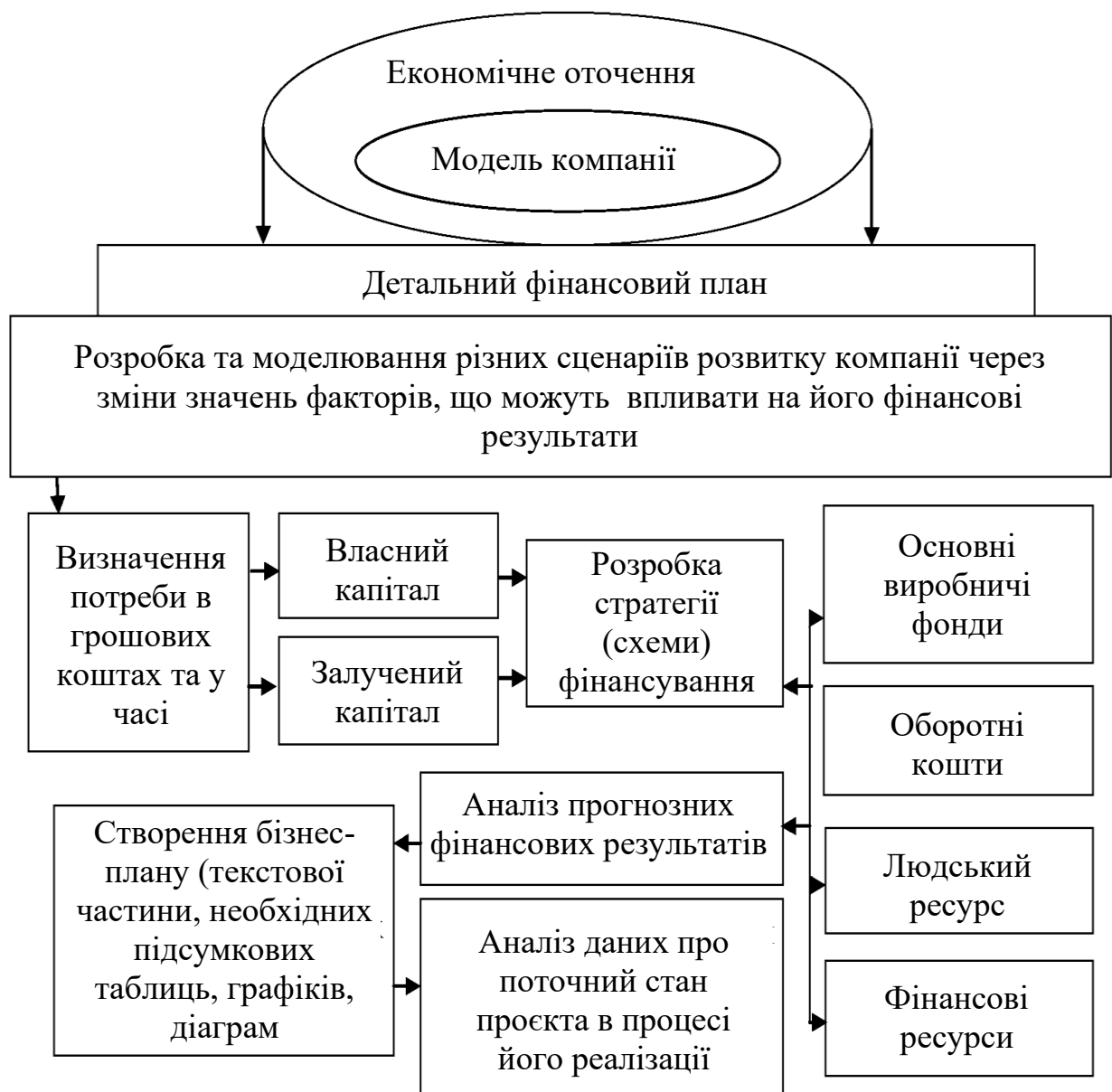


Рисунок 1.2. Етапи детального фінансово-економічного аналізу за допомогою програмних продуктів [18,с.67]

- розробляти різноманітні варіанти, схеми фінансування та залучення інвестицій, і обирати найбільш оптимальний;
- проводити аналіз комерційної ефективності проекту в цілому;
- моделювати різні сценарії розвитку інвестиційного проекту, змінюючи значення параметрів, що впливають на його фінансові результати.

На сьогоднішній день на вітчизняному ринку доступно понад десяток спеціалізованих програм для розрахунку та аналізу фінансово-інвестиційної частини бізнес-плану та всього плану загалом. Вибір між універсальним, спеціальним і спеціалізованим програмним забезпеченням для бізнес-планування заснований на їх характеристиках, що представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Порівняння різних видів програмного забезпечення для бізнес-планування

Універсальне	Спеціальне	Спеціалізоване
1	2	3
Універсальне програмне забезпечення відзначається можливістю застосування різних методик бізнес-планування, фінансово-економічного аналізу, інвестиційного аналізу та інших процедур.	Статистичні програми включають в себе набори стандартних показників, які використовуються для розрахунків фінансової частини бізнес-плану, а також для проведення фінансово-економічного та інвестиційного аналізу.	Методи, методології та оформлення, вбудовані в програмний продукт розробниками, використовуються для реалізації бізнес-плану та/або його фінансово-інвестиційної складової.
Простота використання та гнучкість	Статистичні програми представляють собою логічне розширення стандартного додатка MS Excel, що має в собі низку додаткових функцій і можливостей.	Рівень гнучкості та простоти використання програмного забезпечення визначається якістю реалізації конкретного програмного продукту.
дозволяє уникнути необхідності в додаткових фінансових витратах	Необхідно здійснити додаткові витрати на придбання програмного забезпечення та навчання персоналу.	Придбання програмного забезпечення та навчання персоналу потребує додаткових фінансових витрат.

Продовження таблиці 1.3.

1	2	3
Можливість створення своїх шаблонів, макросів і модулів для бізнес-планування з урахуванням специфіки	Можливість створення своїх шаблонів, макросів для проведення розрахунків та аналізу фінансово-інвестиційної частини бізнес-плану	Можливість створення своїх шаблонів для виконання розрахунків та аналізу бізнес-плану в програмах, виконаних у вигляді модулів, шаблонів і макросів для MS Office
Немає необхідності в додатковому навчанні персоналу	Є необхідність у навчанні персоналу користуватися програмним забезпеченням	
Повна сумісність із наявним обладнанням, операційними системами та програмним забезпеченням	Обмежена сумісність із наявним обладнанням, операційними системами та програмним забезпеченням	
Сумісність de facto зі стандартними додатками MS Excel і MS Word	Можливість імпорту й експорту даних у MS Excel	Можливість імпорту й експорту даних є тільки в програм, розроблених як шаблони, модулі й макроси до MS Office
Потребує володіння методами і методиками розроблення бізнес-плану	Потребує володіння методами і методиками розроблення бізнес-плану	Більшою мірою потребує володіння програмним продуктом, аніж методами і методиками розроблення бізнес-плану

Джерело: розроблено на основі [16]

Однак очевидно, що придбання високоцінного спеціалізованого програмного забезпечення, такого як статистичні програми, лише для розробки одного бізнес-плану або для бізнес-планування є неефективним та витратним заходом. Якщо таке програмне забезпечення вже наявне у підприємства, його можна використовувати для розробки розрахунково-аналітичної частини бізнес-плану, а в подальшому - для проведення статистичних розрахунків, аналізу та обробки результатів досліджень.

Сьогодні розвиток організацій (підприємств) безпосередньо залежить від досягнень науково-технічного прогресу та впровадження інноваційних проектів. Прискорити процес підготовки та оцінки бізнеспланів дають змогу сучасні пакети прикладних програм (ППП), які суттєво скорочують час на розрахунки, дають змогу більш оперативно приймати управлінські рішення.

Вітчизняні PPP ґрунтуються на загальноприйнятих у світі методиках інвестиційного аналізу й адаптовані до української специфіки (відмінностей у системах обліку й оподаткування, законодавстві, інфляції тощо).

Програмний продукт «Streamline» заснований на програмі Microsoft Excel, що дає змогу фахівцеві змінювати алгоритм виконуваних розрахунків відповідно до потреб техніко-економічного обґрунтування або особливостей інвестиційних проектів, тобто надає широкий вибір методів розрахунку.

Програмний продукт «Streamline» представляє схеми фінансових розрахунків і реалізований у пакеті Microsoft Excel. Він є відкритим і прозорим. Розрахунки можна здійснити за 15 видами продукції, 100 позиціями інвестиційної програми, понад 80 видами змінних і постійних витрат.

Програмний продукт «Streamline» може бути вибраним для створення бізнес-планів з ряду причин:

1. «Streamline» відомий своїм інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом, який дозволяє швидко орієнтуватися в програмі і приступити до створення бізнес-плану без додаткових перешкод.

2. Програма «Streamline» наділена широким спектром функцій, які дозволяють проводити різні аспекти бізнес-планування, включаючи фінансові розрахунки, аналіз ринку, стратегічне планування тощо.

3. «Streamline» може бути налаштований під конкретні потреби користувача, включаючи можливість додавання або видалення модулів залежно від обсягу і складності плану.

4. Програма «Streamline» може працювати з різними форматами даних, що дозволяє імпортувати і експортувати інформацію з інших програм і сервісів, таких як MS Excel або Google Sheets.

5. «Streamline» може проводити аналіз різних аспектів бізнесу, що дозволяє користувачу отримати глибоке розуміння ризиків і можливостей свого проекту.

Отже, використання програмного продукту «Streamline» для створення бізнес-планів може значно спростити і полегшити процес планування та допомогти у створенні ефективного стратегічного напрямку для бізнесу.

Програмний продукт Project Expert, навпаки, є закритим. Усі форми звітних документів і формули для розрахунку економічних показників введені в систему і не потребують від користувача додаткових трудовитрат, вносити в них будь-які зміни неможливо, так само як і переглянути розрахункові формули. Пакет Project Expert забезпечує високу надійність і швидкість розрахунків. Він має кілька модифікацій: Lite (полегшену), Professional (професійну) і Holding («холдинг»), які різняться за функціональними можливостями і вартістю.

Програмний продукт «Project Expert» має як переваги так і недоліки:

До переваго можна віднести інтегровану платформу, розширені функціональність і аналітика, гнучкість налаштування,

1. «Project Expert» може бути цілком інтегрованим інструментом для керування проектами, який об'єднує в собі функціональність планування, виконання та моніторингу проектів в одному інтерфейсі.

2. Програма може включати в себе ряд розширених функцій, таких як аналітика, розрахунок критичного шляху, прогнозування ресурсів тощо, що дозволяє краще контролювати процес виконання проектів.

3. «Project Expert» може бути налаштований під конкретні потреби організації або проекту, включаючи можливість додавання спеціалізованих модулів або розширених функцій.

До недоліків відносяться вартість, складність використання, необхідність навчання персоналу

1. Ціна програмного продукту «Project Expert» може бути високою, особливо для малих підприємств або команд, які мають обмежений бюджет для придбання програмного забезпечення.

2. У зв'язку з розширеним функціоналом програма може мати велику кількість налаштувань та опцій, що може зробити її використання складним для новачків або користувачів з обмеженим досвідом у керуванні проектами.

3. Використання програмного продукту «Project Expert» може вимагати певного часу для навчання персоналу, особливо якщо вони не мають попереднього досвіду роботи з подібними інструментами.

Отже, хоча програмний продукт «Project Expert» може бути корисним для керування проектами, він також має свої обмеження і може не підійти для всіх компаній або проектів.

Програмний продукт «Project Expert» - це інструмент для керування проектами, який дозволяє користувачам ефективно планувати, виконувати та контролювати різноманітні проекти. Основний принцип роботи цього програмного забезпечення включає наступні етапи:

1. Планування проекту: Користувачі можуть створювати детальний план проекту, визначаючи його обсяг, завдання, ресурси, терміни та інші важливі параметри.

2. Графічне відображення завдань і залежностей: Програма надає можливість візуально відображати графіки Ганта та інші діаграми, що допомагають зрозуміти структуру проекту та взаємозв'язки між завданнями.

3. Розподіл ресурсів: «Project Expert» дозволяє ефективно розподіляти ресурси між різними завданнями та проектами, що дозволяє оптимізувати використання доступних ресурсів.

4. Моніторинг та контроль: Користувачі можуть в реальному часі відстежувати прогрес виконання проекту, виявляти можливі затримки або проблеми та приймати необхідні заходи для їх вирішення.

5. Звітність та аналітика: Програма надає засоби для генерації звітів та аналізу продуктивності проекту, що дозволяє користувачам отримувати детальну інформацію про стан проекту та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Загалом, «Project Expert» допомагає організаціям ефективно керувати проектами, забезпечуючи повний контроль над їх виконанням та досягненням цілей.

Вибір того чи іншого ППП визначається особливостями конкретного проекту і залежить від уподобань користувача, який здійснює розрахунки.

У програмному продукті Project Expert закладено алгоритм розроблення та реалізації інвестиційного проекту у вигляді етапів.

Збір та аналіз вихідних даних для складання бізнес-плану є найбільш трудомісткою роботою. Підготовка та опрацювання таких даних для комплексної оцінки інвестиційного проекту займає від 50 до 90 % загальних трудовитрат із розроблення бізнес-плану. І що ретельніше буде підготовлено вихідну інформацію для введення, то швидше і впевненіше можна працювати в програмі Project Expert.

Послідовність роботи в Project Expert:

- 1) ввести вихідні дані за всіма позиціями загального розділу і виробничого плану;
- 2) провести розрахунки з метою визначення потреби в капіталі (розрахунки проводяться за ставки дисконтування, що дорівнює 0);
- 3) сформувавши капітал, виконавши такі дії:
 - провести повний розрахунок показників ефективності проекту;
 - проаналізувати результати і за наявності вільного капіталу сформувавши стратегію його розподілу (депозит і дивіденди);
- 4) провести аналіз чутливості проекту шляхом варіювання вихідних даних і визначення ступеня впливу на фінансовий результат проекту;
- 5) сформувавши і роздрукувавши звіт про доцільність здійснення проекту.

Таким чином, програмні продукти для створення бізнес-планів має такі характеристики, та мають включати наступні елементи: шаблони бізнес-планів, функціональність фінансового моделювання, аналіз ринку та конкурентів, управління проектами, засоби візуалізації даних, командна робота та спільне користування, інтеграція з іншими програмами.

1. Програмний продукт може містити набір заздалегідь підготовлених шаблонів бізнес-планів для різних галузей та типів бізнесу. Ці шаблони дозволяють швидко розпочати процес створення бізнес-плану та забезпечують структурований підхід до його розробки.

2. Програма може містити інструменти для створення фінансових моделей, які дозволяють прогнозувати доходи, витрати, прибуток та інші фінансові показники на різних етапах розвитку бізнесу.

3. Деякі програми можуть включати засоби для аналізу ринкових тенденцій, визначення цільової аудиторії, оцінки конкурентної ситуації та ідентифікації можливостей для розвитку бізнесу.

4. Деякі програми можуть вбудовувати інструменти для планування та виконання проектів, що дозволяє включити розробку бізнес-плану в загальну стратегію управління проектами.

5. Програмне забезпечення може містити інструменти для візуалізації даних, такі як графіки, діаграми та інфографіка, що допомагають зрозуміти складні дані та зробити їх зрозумілими для всіх учасників процесу.

6. Програмне забезпечення може включати функції для спільної роботи над бізнес-планом в режимі реального часу, що дозволяє різним учасникам команди спільно працювати над документом та вносити зміни.

7. Деякі програми можуть інтегруватися з іншими програмами, такими як Microsoft Office, Google Suite, CRM-системи тощо, що дозволяє зручно обмінюватися даними та інформацією між різними інструментами.

Інформаційні технології значно спрощують та прискорюють процес створення бізнес-плану. Вони надають доступ до різноманітних програмних засобів, які допомагають в аналізі даних, фінансовому моделюванні,

управлінні проектами та візуалізації інформації. Використання інформаційних технологій дозволяє підвищити ефективність процесу розробки бізнес-плану, забезпечуючи більш точні прогнози та кращі стратегічні рішення для успішного впровадження бізнес-ідеї.

Висновок по розділу 1

В цьому розділі ми розглянули теоретичні засади бізнес-планування та інноваційного проєкту, їх економічний зміст і опис етапів розвитку.

Бізнес-план - це ретельно розроблений документ, який висвітлює всі аспекти інноваційного проєкту. Він допомагає здійснити планування для реалізації нової ідеї, визначити необхідні фінансові ресурси та отримати прибуток. Процес бізнес-планування включає вибір постачальників, консультантів і експертів, розробку графіка виконання робіт та презентацію основних положень бізнес-плану інвесторам.

Також ми розглянули різні точки зору щодо трактування бізнес-плану експертами з різних країн і встановили, що суть інноваційного проєкту полягає у створенні та впровадженні нового продукту або технології з метою отримання позитивного економічного ефекту у майбутньому. Основна відмінність між інноваційним проєктом і звичайним полягає у рівні невизначеності і ризику, проте переваги успішного інноваційного проєкту виявляються більш значними.

Ключові показники ефективності інноваційного проєкту - це дисконтована чиста норма прибутку, індекс рентабельності, внутрішня норма прибутку та період окупності проєкту. Ці показники привертають увагу потенційних інвесторів, оскільки дозволяють приблизно оцінити його економічну доцільність у майбутньому.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ

2.1. ТОВ «Нова Пошта» як об'єкт дослідження

Дослідження було проведено на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта», яке було заснована відповідно до законодавства України 19 січня 2001 року та розташована за адресою: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9. Група компаній «Нова пошта» надає повний спектр логістичних, фінансових та пов'язаних послуг як приватним клієнтам, так і бізнесу. Склад групи включає як українські, так і зарубіжні компанії, такі як «Нова пошта», «НоваПей», «Нова пошта Глобал», «Nova Post» та «Новобокс». Вона діє через власні філії та партнерські відділення, що дозволяє розширити географічне покриття без значних капіталовкладень. Станом на 31 грудня 2023 року кількість власних та агентських відділень становила відповідно 1847 та 9028 (у порівнянні з 1746 та 7455 на 31 грудня 2022 року).

У 2023 році середня кількість штатних працівників становила 26327 осіб, враховуючи сумісників та осіб, які перебували у декретній відпустці (у порівнянні з 27819 на 31 грудня 2022 року).

Станом на 31 грудня 2023 р. материнською компанією Товариства є NP Holdings Limited (Кіпр, 1065, Нікосія, Мікінон, 8). Нижче наведені дочірні компанії Товариства:

- в місті Київ - ТОВ «НОВАПЕЙ», ПП «АГРІКОМ-ІНВЕСТ» ПП «СТЕНД ПЛЮС», ТОВ «НОВОБОКС», ТОВ «НП ДІДЖИТАЛ», ТОВ «НП Глобал, ТОВ «Нова Пост Європа.
- в Київській області – ТОВ «НОВА ПЛЕЙС» (м. Бровари), ТОВ «ПОДІЛ-ЕКСПО» (Бориспільський р-н, село Проліски).

- в місті Полтава - ТОВ «НП СЕРВІС», ТОВ «КМС», ТОВ «Нео-Транс.
- в місті Дніпро ТОВ «ДДГ»
- в Європі - NOVA POST Poland Sp. Z O. O. (Польщі (м.Варшава), NOVA POST LITHUANIA, UAB, (Литва, Вільнюс), NOVA POST FR SAS (Франція, місто Париж, Єлисейські поля, будинок 66), NOVA POST IT S.R.L. (Італія м.Мілан), NOVA POSHTA GLOBAL RO S.R.L. (Румунія, м.Бухарест.), NOVA POST Estonia OU (Естонія, м. Таллінн), NOVA POST LATVIA SIA (Латвія, м. Рига), NOVA POSHTA DELIVERY SL (Іспанія, м.Барселона), NOVA POST SK s.r.o. (Словаччина, м. Братислава), New Post International MLD SRL (Молдова, м.Кишинів), NOVA GLOBAL CZ s.r.o. (Чеська Республіка, м. Прага), Nova Post HU Kft (Угорщина, м.Будапешт), NOVA GLOBAL GE GmbH (Німеччина, м.Берлін).

Управління ТОВ «Нова пошта» здійснює Наглядова Рада. Місія компанії сформульована наступним чином: «Легкість доставки для життя та бізнесу».

Керівництво Компанії впевнено, що лише синергія трьох цінностей Клієнт-Персонал-Технології може забезпечити ефективну роботу та прибуток. Саме ця синергія стимулює товариство до інвестицій та подальшого зростання. Однак у пошуку найефективнішого шляху до максимального результату компанія прагне спрощувати процеси та підтримуючи високу якість послуг мінімізує витрати.

Підприємство має 9300 відділень, 14000 поштомтів, 41 термінал, 91 депо, 6000 автівок,

За потреби бізнес-клієнтів Нова Пошта відкрила напрям фрахтової (контрактної) логістики - це набір послуг, що дозволяє клієнтам замовляти перевезення не лише окремих посилок або палет, а також великих вантажів, які займають цілі автомобілі об'ємом 10, 20 тонн або місця у них. У зв'язку з початком війни попит на фрахт значно зрос, і тому Нова пошта розпочала надавати ці послуги як в межах України, так і на міжнародних маршрутах.

Послугу можна замовити двома способами: через онлайн-калькулятор, де можна розрахувати вартість доставки і забронювати перевезення, або звернутися до відділу продажів, де менеджери підтримують зв'язок з клієнтом від укладання договору (якщо такий є) до моменту доставки вантажу.

17 цілей сталого розвитку ООН мають на меті вирішити економічні, соціальні та екологічні проблеми світу до 2030 року. Річна діяльність Нової пошти спрямована на досягнення цих Глобальних цілей сталого розвитку.

Компанія підтримує 10 принципів Глобального договору, фокусуючись на розв'язанні важливих питань, таких як наслідки військових дій в Україні, сприяння здоровому способу життя, розвиток підприємництва та створення гідних умов праці.

ТОВ «Нова Пошта» включає цей договір та його принципи в свою стратегію, культуру та щоденну діяльність. Для досягнення цих цілей компанія реалізує власні проекти та вступає до стратегічних партнерств, що дозволяє співпрацювати з іншими організаціями. Нова пошта регулярно узагальнює свої досягнення та прогрес у виконанні цих принципів у формі звіту, який публікується для громадськості.

У 2021 році Нова пошта потрапила до списку з 25 фіналістів рейтингу «Лідери сталого бізнесу», які успішно втілили найефективніші соціальні проекти. Цей рейтинг складається журналом ТОП-100 та бізнес-порталом delo.ua у співпраці з асоціацією сталого розвитку СУП і Глобальним договором ООН.

Станом на кінець 2023 року ТОВ «Нова Пошта» має стабільну фінансову позицію. Незважаючи на певні можливі обмеження у доступі до фінансування, компанія не потребує додаткових зовнішніх коштів. У 2022 році вона вчасно відновила всі платежі за існуючими кредитами та дотримується узгоджених графіків їх погашення. Наразі немає жодних перешкод для подальшої діяльності компанії. Однак потенційні воєнні загрози можуть призвести до значних невизначеностей у майбутньому,

впливаючи на різні аспекти діяльності, ліквідність та активи компанії. У зв'язку з цим розглядаються різні сценарії розвитку подій, а їх вплив може коливатися від значного до негативного. З метою оцінки здатності компанії до продовження безперервної діяльності був підготовлений фінансовий прогноз до кінця 2024 року. Цей прогноз базується на певних припущеннях і вказує на можливість безперервного функціонування компанії.

- інтенсивність воєнних дій та обсяг територій України, які були атаковані російськими військами, не збільшаться, тому Компанія, принаймні, матиме можливість здійснювати свою діяльність на всій території України, за винятком тимчасово окупованих територій;

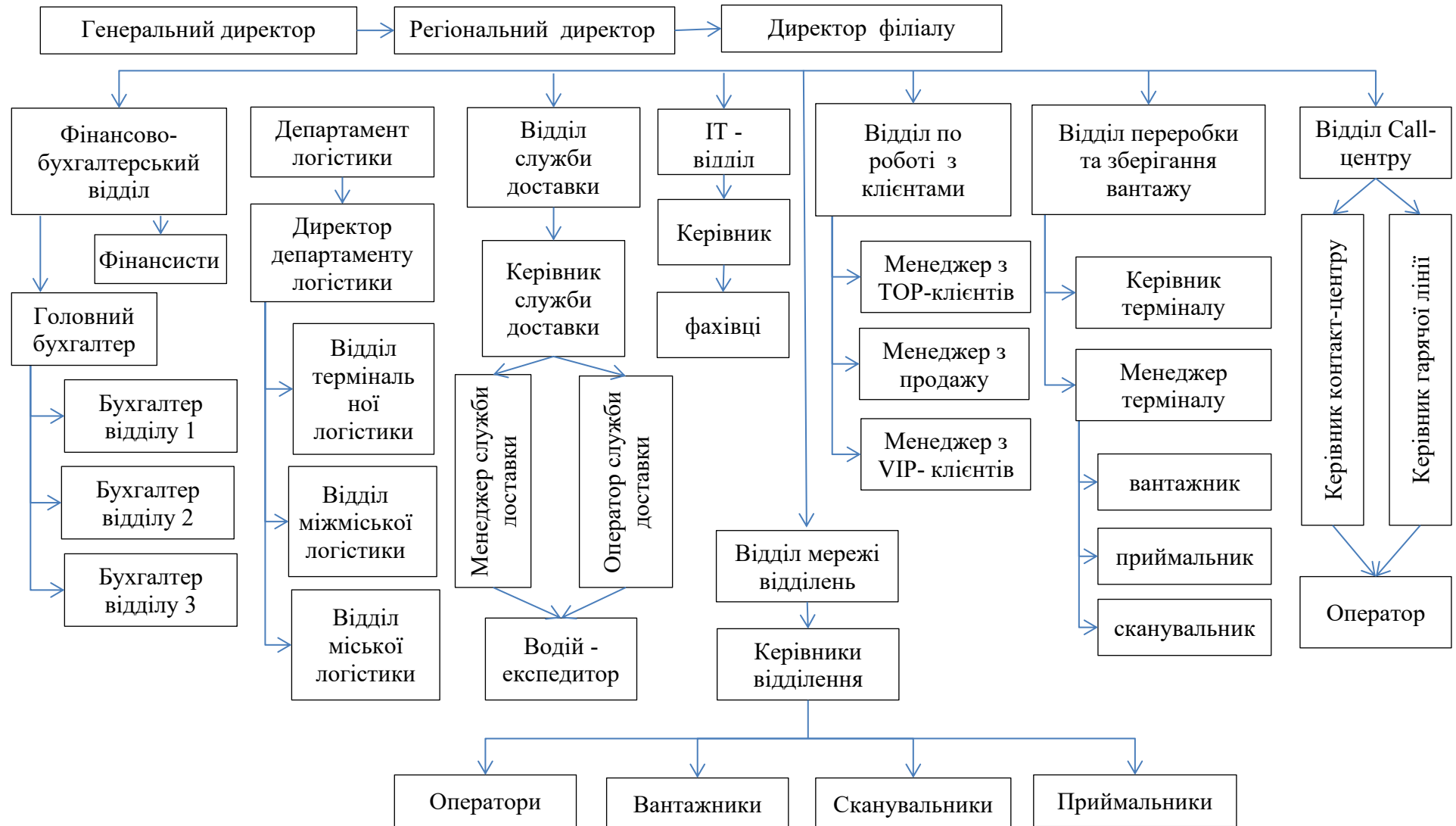
- попит на послуги експрес-доставки на вільних територіях залишатиметься приблизно на тому ж рівні, що і на момент публікації цієї фінансової звітності.

Враховуючи ці фактори, керівництво прийшло до висновку, що, незважаючи на описані обставини та їх вплив, Компанія здатна продовжувати безперервну діяльність. Однак подальший розвиток військових подій, їх масштаби, інтенсивність та можливі терміни їх завершення є невизначеними. Непередбачуваність подальшого розвитку війни та її потенційно великий масштаб становлять значну невизначеність, яка може підірвати здатність Компанії продовжувати свою безперервну діяльність і, отже, призвести до втрати здатності здійснювати операції та виконувати свої зобов'язання в нормальних умовах бізнесу.

Незважаючи на цей важливий фактор невизначеності, пов'язаний з війною в Україні, керівництво передбачає, що у Компанії є достатні ресурси для управління діяльністю щонайменше протягом наступних дванадцяти місяців з дати публікації цієї фінансової звітності. Керівництво буде продовжувати відстежувати потенційний вплив та вживатиме всіх можливих заходів для мінімізації будь-яких наслідків.

На рисунку 2.1 наведено організаційну структуру управління ТОВ «Нова Пошта».

Рисунок 2.1. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»



На верхньому рівні цієї структури розташована рада директорів, яка виступає як найвищий орган управління акціонерного товариства між загальними зборами. Основними завданнями ради директорів є розробка стратегії збільшення прибутковості та забезпечення стабільного фінансово-економічного стану компанії, а також контроль за діяльністю органів компанії.

Колегія розділена на Полтавську та Київську частини. Причиною цього є розташування головного офісу «Нової Пошти» у Полтаві. Основна різниця полягає у тому, що в Полтаві розташований склад товарів і основних засобів, звідки ці матеріали доставляються до відділень по всій Україні, керує цим процесом начальник складу. У Києві існує відділ якості обслуговування, який аналізує роботу всіх відділів компанії, включаючи багато інших відділів.

Регіональні директори знаходяться найближче до управління. Вони можуть звертатися до Ради директорів і надавати будь-яку інформацію, необхідну для покращення якості послуг. Регіональний директор визначає, формулює, планує, реалізує та координує всю діяльність Регіонального осередку. Він також представляє регіональне структурне управління перед державними установами, організаціями та громадянами згідно з повноваженнями Ради та спеціальними завданнями, визначеними положенням.

Управлінням діяльністю керівника філії займається регіональний директор, який має звітувати про проведену роботу в підпорядкованій філії. Його головна мета - забезпечити досягнення запланованих галузевих показників у визначеній сфері, зберігаючи та зміцнюючи позитивну репутацію компанії.

Регіональні менеджери підпорядковані керівникам філій. Важливо ефективно керувати мережею відділень, організовуючи щотижневі зустрічі для керівників відділень, де будуть обговорюватися заходи з покращення обслуговування або дотримання корпоративних правил в окремих

відділеннях. Регіональні менеджери передають отриману інформацію регіональному директору.

Базові послуги - послуги, які забезпечують базовий процес доставки відправлення від відправника до одержувача з використанням будь-якої технології доставки.

Відділення – відділення



Адреса - Адреса



Відділення – Адреса



Адреса - Відділення



Рисунок 2.2. Послуги доставки від «Нова Пошта»

Кожен метод доставки включає наступні послуги:

- зберігання вантажу протягом 7 календарних днів з моменту його надходження до відділення компанії.
- упакування документів та посилок (до 1 кг) в поліетиленові пакети співробітником компанії.
- можливість перевірки відправлення у відділенні компанії «Нова Пошта» при введенні оголошеної цінності цього відправлення.
- допомога вантажникам у навантаженні та розвантаженні відправлень у відділеннях «Нова Пошта».
- повідомлення про прибуття, зберігання у відділенні компанії «Нова Пошта» або доставка посилки кур'єром, яке може бути надано як відправнику, так і одержувачу відправлення.

Крім того, надаються такі додаткові послуги:

- модуль доставки онлайн-покупок, який є онлайн-сервісом відділення Neue Post, і завантажує онлайн-замовлення від клієнтів з торгових майданчиків та інтернет-магазинів.

- сервіс дозволяє відправнику змінювати EN-дані, введені під час створення відправлення.

- автоматичне повернення. Ця послуга забезпечує автоматичне повернення відправлення, яке зберігається у відділенні компанії, відповідно до зазначених індивідуальних умов зберігання.

- самообслуговування. Це обслуговування, що дозволяє відправнику самостійно оформляти власне відправлення без допомоги оператора відділення. Зона самообслуговування обладнана необхідними засобами для самостійного сканування та маркування. Відправник залишає оброблені відправлення в зоні самообслуговування для подальшого транспортування.

- «Нова Пошта Глобал» надає послуги міжнародної експрес-доставки для корпоративних клієнтів з 2015 року, включаючи відправлення документів, посилок та товарів між Україною та іншими країнами.

На ринку поштових послуг сьогодні діє п'ять основних операторів, включаючи Нову Пошту, Укрпошту, Meest, Justin та Делівері, причому перші дві компанії мають найбільшу частку ринку. Важливо відзначити, що «Нова Пошта» практично підтримує середні ціни на свої послуги, забезпечуючи швидку та надійну обробку всіх замовлень.

Компанія пропонує інтернет-магазинам такі переваги, як

- спеціальні тарифи
- автоматичне повернення відправлення, яке зберігалось більше п'яти днів.
- можливість укладення договору на виконання робіт, коли служба доставки «Нова Пошта» займеться вантажем після оформлення замовлення
- упаковка, доставка, зберігання, повідомлення клієнта про відправлення.
- сервіс обробляє оплату товару клієнтом і перераховує платіж на рахунок інтернет-магазину.

Поштові відділення можуть запропонувати авіадоставку на внутрішніх маршрутах, а також широкий спектр логістичних та допоміжних послуг, включаючи міжнародні посилки.

«Нова Пошта» пропонує клієнтам, які скористалися сайтом компанії, програми лояльності, зарахування бонусного рахунку та продовження терміну зберігання.

Сервіс зручний і функціональний, що дозволяє відстежувати рух замовленого товару. Мобільний додаток «Нова Пошта» простий у використанні та інформативний. Це ще один плюс до переваг служби доставки.

Основні показники діяльності підприємства «Нова пошта» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники підприємства «Нова пошта», млн грн

Показник	Роки				Відхилення, %		
	2020	2021	2022	2023	2021 /2020	2022 /2021	2023 /2022
Чистий дохід від реалізації послуг	10516	13453	16903	20844	27,94	25,64	23,31
Собівартість реалізованих послуг	10504	8551	12877	16441	-18,60	50,60	27,68
Валовий прибуток	1965	2949	4026	4402	50,08	36,51	9,36
Чистий фінансовий результат	453	783	991	2600	72,97	26,61	162,32

Як бачимо, бізнес «Нової Пошти» постійно вдосконалюється, річний темп зростання чистого доходу від реалізації послуг коливається від 23 до 28

відсотків. Отже, чистий дохід від надання послуг у 2023 році склав 20 844 млн грн, що на 23,31% більше минулого року (2022: 16 903 млн грн). Собівартість наданих послуг склала 16 441 млн грн, також зросла на 27,68%, у 2022 році становила 12 877 млн.

Темп зростання валового прибутку значно знизився порівняно з попередніми двома показниками і склав 9,36%, досягнувши суми в 4402 млн грн. Проте інші складові доходу компанії, такі як інші фінансові доходи, зросли, а витрати зменшилися.

Це призвело до того, що у 2021 році «Нова Пошта» заробила чистий фінансовий результат у розмірі 2600 млн грн, що на 162,32% більше, ніж у 2020 році, коли він склав лише 991 млн грн.

2.2. Інноваційні технології в діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Головною проблемою підприємства є його негативний екологічний вплив, зокрема викиди CO₂ від автомобільного транспорту та велика кількість упаковочних відходів.

У контексті запропонованої реалізації інноваційного проєкту на досліджуваному підприємстві двома ключовими факторами стали такі обставини: аналіз виробничо-економічних характеристик підприємства показав, що цей вид діяльності вимагає значних витрат і має негативний вплив на навколишнє середовище.

ТОВ «Нова Пошта» активно підтримує 17 цілей сталого розвитку ООН, спрямованих на вирішення глобальних економічних, соціальних та екологічних проблем до 2030 року.

Кожного року компанія прикладає зусилля до досягнення цих глобальних цілей та реалізує інноваційні екологічні проєкти. «Нова Пошта» розробила політику та стандарти для оцінки екологічних аспектів та ризиків, пов'язаних з їх управлінням.

У 2019 році компанія розпочала пілотний проєкт з принципу 3R: Reduce, Reuse, Recycle, який стає все більш важливим у контексті вирішення екологічних проблем та стимулювання сталого розвитку. Принцип є все більш важливим у контексті вирішення екологічних проблем та стимулювання сталого розвитку.

Перше «R» - «Reduce», або «Мінімізувати», відображає ідею скорочення використання ресурсів та мінімізації відходів. Це означає зменшення кількості споживаних матеріалів та енергії, а також обмеження викидів та забруднення довкілля. Приймаючи цей підхід, ми можемо ефективніше використовувати наявні ресурси та зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище.

Друге «R» - «Reuse», або «Використовувати повторно», закликає до переосмислення нашого споживацького підходу. Замість викидання речей після одного використання, ми повинні шукати можливості для їх подальшого використання. Це може включати ремонт, переробку або передачу предметів для вторинного використання. Такий підхід допомагає економити ресурси та зменшує кількість відходів, які потрапляють на смітник.

Нарешті, третє «R» - «Recycle», або «Переробка», покликане показати важливість вторинної переробки матеріалів. Переробка дозволяє використовувати матеріали знову та знову, зменшуючи необхідність у видобутку нових сировин та енергії. Вона сприяє збереженню природних ресурсів та зменшенню забруднення довкілля.

Таким чином, принцип 3R відображає не лише стратегію ТОВ «Нова Пошта» в галузі управління відходами, але й підходить до зміни споживацького менталітету та стимулює створення більш сталого суспільства.

Застосування цього принципу у всіх аспектах нашого життя відіграє ключову роль у збереженні навколишнього середовища для майбутніх поколінь.

«Нова Пошта» дотримується цього принципу відповідального споживання під час вибору упаковки для захисту відправлень під час транспортування. Крім того, вона пропонує своїм клієнтам якісні та екологічні пакувальні матеріали (картонні коробки та паперові наповнювачі), виготовлені з вторинної сировини та піддаються переробці (рис 2.3.).

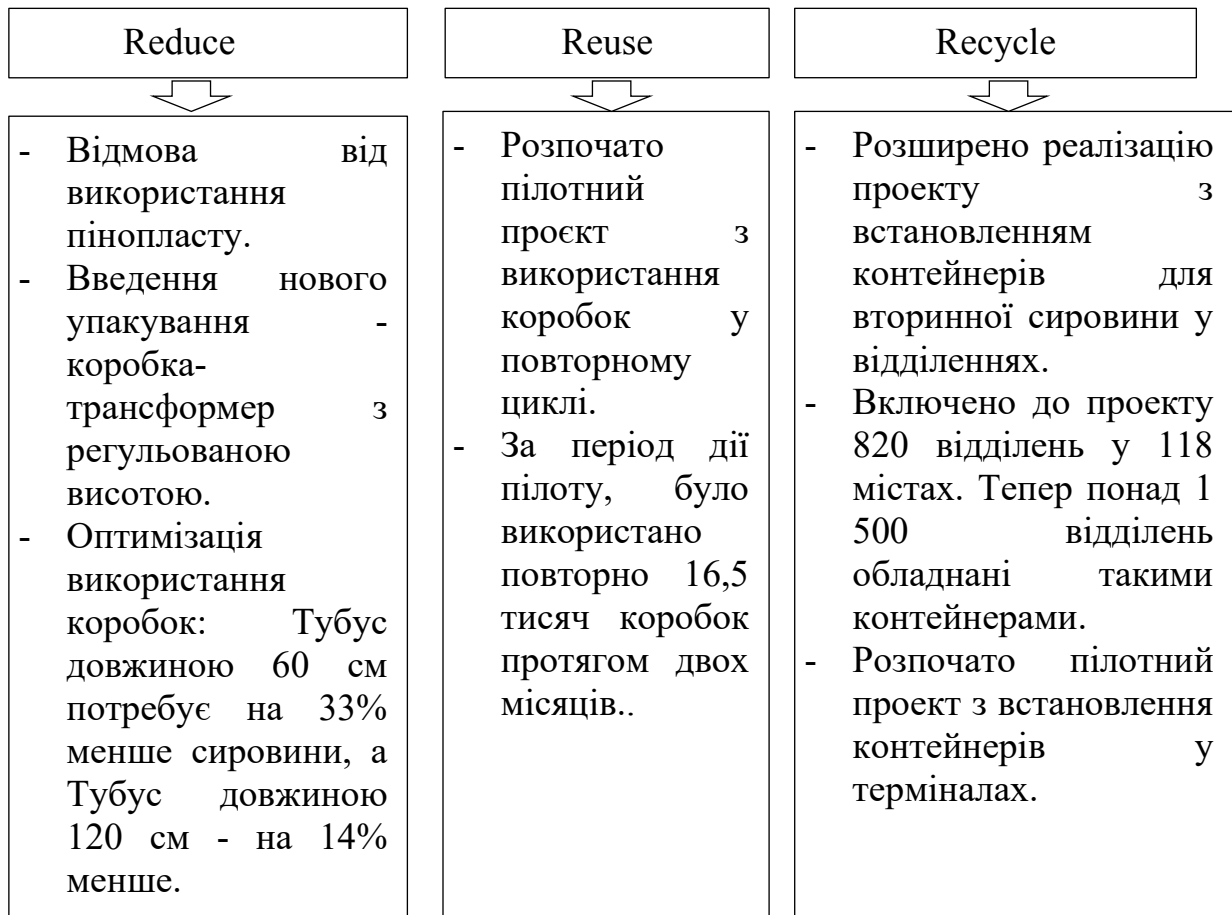


Рисунок 2.3. Еко-технології в ТОВ «Нова пошта»

В сучасних умовах функціонування підприємств стоять перед новими завданнями виробничого, матеріально-технічного та управлінського характеру. Ці завдання потребують розробки та впровадження інноваційних методів, щоб адаптивно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Ці виклики одночасно стимулюють адаптацію підприємств до нових умов для підвищення економічних показників у всій сфері їх діяльності.

Основний фокус провідних компаній повинен бути спрямований на ефективне управління їхніми інноваційними проєктами.

Це означає забезпечення конкурентоспроможного споживання енергії та ресурсів, оскільки ринкова економіка потребує цих ресурсів для збереження своєї конкурентоспроможності.

Кожен проєкт, спрямований на збереження енергії та ресурсів, повинен відповідати цій вимозі.

Енергоресурсне забезпечення включає оптимізацію та економічне використання всіх видів енергетичних і матеріальних ресурсів підприємства. Це досягається завдяки впровадженню результатів науково-технічного прогресу в виробничий процес та ефективному контролю за інноваційною діяльністю. Такий підхід допомагає знизити собівартість продукції і приносить підприємству додатковий прибуток.

Пропонується розширити існуючий проєкт засадами 3R: Reduce, Reuse, Recycle, включивши в нього

- переробку картону та іншої упаковочної сировини,
- створення пунктів збору сировини, такої як папір, картон та поліетилен.

Після подачі сировини клієнти «Нової Пошти» можуть накопичувати бонуси на особистому рахунку або в заявці, які можна використовувати для оплати відправлень посилок або придбання нової упаковки.

Папір - один з найпростіших матеріалів, який найбільш піддається переробці.

Використання переробленого паперу вже призвело до економії мільйонів дерев, значної кількості води та зменшення потреби у звалищних майданчиках.

У рамках цього проєкту пропонується створити процесинговий центр на базі компанії «Нова Пошта».

На початковому етапі планується встановлення обробних ліній лише для переробки картону, оскільки цей матеріал є найпростішим і на підприємстві найбільше використовується.

Планування та реалізація іноваційних проєктів сильно залежать від зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Фактори зовнішнього середовища — це елементи, що перебувають за межами компанії і можуть впливати на її діяльність, сприяючи або створюючи проблеми. Менеджери ретельно аналізують ці фактори, щоб розпізнавати та вирішувати виникаючі проблеми та вносити відповідні зміни.

Ось деякі зовнішні фактори, що впливають на бізнес:

1. Технологічні чинники. Розвиток технологій може приносити як користь, так і проблеми для компаній. Нові технології можуть оптимізувати витрати та поліпшити якість обслуговування, наприклад, за допомогою автономних дронів для доставки або впровадження нового програмного забезпечення.

2. Економічні фактори. Стан економіки впливає на благополуччя персоналу та здатність компанії до розвитку. Наприклад, зростання добробуту може збільшити кількість замовлень від споживачів онлайн-товарів, що може позитивно впливати на компанію «Нова пошта».

3. Політико-правові чинники. Зміна політичних лідерів та їхніх політик часто має великий вплив на бізнес у відповідних галузях. Політичні рішення можуть створювати або ускладнювати ситуації для компаній. Через нестабільність політичної обстановки бізнес уважно слідкує за законодавчими ініціативами, щоб адаптувати свої стратегії. Податкова політика, митні тарифи, трудове законодавство, правила конкуренції, обмеження на імпорт та права інтелектуальної власності - це ключові аспекти, які можуть мати довготермінові наслідки для компаній. Крім того, в Україні війна є важливим політичним фактором, який впливає на всі галузі. Компанія «Нова пошта» вирішила відповісти на це стратегією передбачення та захисту, забезпечивши значну гуманітарну допомогу населенню та використовуючи своє право першочергового втручання у звільненні від окупації міст і сіл, що дозволило їй здобути конкурентну перевагу в бізнесі.

4. Демографічні фактори. Компанії з оціненими продуктами та послугами досліджують демографічні дані своєї цільової аудиторії, щоб переконатися, що вони задовольняють потреби клієнтів. Вони також проводять аналіз, щоб з'ясувати, наскільки ефективно вони обслуговують своїх клієнтів. Це допомагає їм розуміти зміни в цільовому ринку та покращувати свої сервіси для існуючих та потенційних клієнтів. Демографічні дані, такі як вік, стать, національність, система вірувань, сімейний стан, професія, доходи та освіта, впливають на бізнес-рішення та стратегії. «Нова пошта» працює у різних секторах, включаючи B2B, B2C, C2C, e-commerce, тому вона має широку аудиторію та не є сильно залежною від змін у демографічних групах населення.

5. Соціальні фактори. Місце проживання, особисті цінності та соціально-економічний статус мають велике значення для покупок та вибору місця покупок. Компанії враховують соціальні аспекти при розробці та маркетингу продуктів, активно використовуючи актуальні події та соціальні питання, щоб привернути увагу клієнтів. Наприклад, підтримка військових та населення, яке постраждало від війни, підвищує лояльність клієнтів та додає вартість бренду.

6. Природні чинники. З огляду на зростаючу екологічну свідомість, все більше споживачів усвідомлюють важливість впливу бізнес-процесів на навколишнє середовище. Деякі з них навіть вдаються до покупок з метою підтримки компаній, які використовують екологічно чисті практики, такі як використання біорозкладної упаковки та сонячної енергії. Звертаючи увагу на ці зовнішні проблеми та адаптуючи свою діяльність відповідно, підприємства можуть зробити кроки, щоб захистити навколишнє середовище, зберегти клієнтів і підвищити свій прибуток. Наприклад, однією з проблем, з якою стикається компанія «Нова пошта», є значний обсяг відходів від пакування, які клієнти викидають у сміттєві контейнери, тим самим погіршуючи екологічну ситуацію. Тому розумно для компанії прийняти рішення щодо зменшення негативного впливу цього чинника.

Аналіз зовнішнього середовища показує, що підприємство прагне використовувати всі можливості, які воно може виявити у всіх сферах, навіть у тих, які здаються безнадійними. При цьому воно успішно мінімізує зовнішні ризики та впорається з труднощами за допомогою інноваційних рішень. Однак однією з проблем, яка залишається актуальною для підприємства, є його негативний вплив на екологію, який «Нова пошта» почала зменшувати з 2019 року.

Фактори внутрішнього середовища представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Фактори впливу внутрішнього середовища

№ п/п	Фактори внутрішнього середовища	Оцінка
1	2	3
1	Організаційний	Корпорація володіє дієвою організаційною структурою, яка розділена на численні відділи, кожен з яких має свого керівника. Більш того, у компанії налагоджений ефективний зв'язок між цими відділами, що запобігає виникненню проблем у комунікації та затримок у передачі інформації.
2	Кадровий	Кількість співробітників у компанії перевищує 30 тисяч осіб, що свідчить про її значний масштаб. Одночасно з цим, компанія здійснює навчання персоналу та створює умови для професійного зростання своїх працівників.
3	Маркетинговий	«Нова пошта» - це найбільш відомий провайдер послуг експрес-доставки. Можливо, кожен українець впізнає емблему цієї компанії та хоча б раз скористався її послугами, що вказує на успішну маркетингову стратегію.

1	2	3
4	Фінансовий	Кожен рік фінансове становище компанії покращується, і не лише її доходи зростають, але й чистий прибуток, який в 2021 році становив 2,6 мільярда гривень.
5	Стратегічний	«Нова пошта» завжди акцентує увагу на впровадженні нововведень та підвищенні ефективності надання поштових послуг населенню. У стратегічних цілях компанії на період з 2022 по 2023 рік визначені такі аспекти, як швидкість, доступність, близькість до клієнта та абсолютна якість..
6	Виробничий	Термінали, призначені для обробки відправлень, постійно оновлюються та модернізуються, кожен з них має свої унікальні особливості..

Після аналізу внутрішніх факторів впливу на компанію «Нова пошта», можна вважати, що вона не безпідставно вважається лідером на українському ринку експрес-доставки. Після того, як понад 5 мільйонів українців змушені були залишити країну через війну, це підприємство стало прикладом для багатьох інших компаній, не лише в Україні. Позиція та цінність «Нової пошти» лише зросли, оскільки в Європі немає компаній, які б забезпечували таку швидку та якісну доставку відправлень.

Суть запропонованого проекту полягає в тому, що в відділеннях «Нової пошти» будуть встановлені пункти сортування. Практика показала, що достатньо мати лише два бокси: один для паперу та картону (макулатури), інший для поліетиленової плівки. Хоча в пілотному проекті було встановлено три бокси для різних матеріалів, перший рік експлуатації проекту показав,

що більш доцільно встановити єдиний бокс для поліетилену, а розподіл решти матеріалів здійснювати самостійно.

В рамках даного дослідження було проведено SWOT-аналіз запропонованого проєкту, щоб визначити його переваги та недоліки, можливості та загрози з боку зовнішнього середовища.

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - продукція без відходів - зменшення витрат на виробництво картонних коробок - збільшення вірності клієнтів - позитивний екологічний вплив 	<ul style="list-style-type: none"> - великі витрати на втілення проєкту - брак досвіду у переробці - мало зацікавлення з боку клієнтів
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - зростання об'ємів вторинної обробки - придбання сировини у інших компаній - мотивація споживачів брати участь у здачі вторинної сировини - розширення переробки різних матеріалів, таких як поліетилен, інші види пластику, скло і т. д. 	<ul style="list-style-type: none"> - конкурентний тиск - зростання передбачуваних витрат на втілення проєкту - відсутність зацікавлення у споживачів

Запропонований проєкт виділяється більшою кількістю сильних сторін та можливостей на ринку, ніж слабких сторін і загроз. Тому можна припустити, що реалізація ідеї зі збору картону та паперу в магазинах «Нової Пошти», їх подальшої переробки та використання у виробництві коробок, є найбільш перспективною.

Отже, передбачається, що виробництво картонних коробок на основі переробленої макулатури буде спрямоване на задоволення власних потреб «Нової пошти». По-перше, ці коробки будуть доступні для пакування відправлень безпосередньо в її відділеннях. Клієнти матимуть можливість обрати коробку відповідно до розміру та ваги своєї посылки та купити її за роздрібними цінами.

Крім того, надлишок картонних коробок буде реалізовано через інтернет-сайт компанії «Нова пошта», переважно для малих бізнесів. Клієнти матимуть можливість придбати картонну упаковку оптом за спеціальними цінами. Як вже зазначено, компанія спрямовує свою діяльність на широку аудиторію, що включає фізичних осіб з усіх регіонів України та малих підприємців, а також корпоративних клієнтів. Приблизно 37,6% користувачів послуг «Нова пошта» є постійними клієнтами.

Компанія має партнерські відносини з понад 80000 різноманітними підприємствами, включаючи національних виробників, роздрібні мережі, мережі автозаправок, інтернет-магазини та представництва іноземних компаній. Орієнтовна кількість щорічних відправлень «Нової пошти» становить близько 150 млн посилок, з цього можна припустити, що приблизно кожна четверта посылка буде упакована в картонну коробку компанії. Отже, очікуваний ринок збуту становитиме приблизно 37,5 мільйонів картонних коробок на рік.

З урахуванням реалізації картонних коробок через сайт компанії, можна очікувати, що обсяг продажів складатиме приблизно 50 млн картонних коробок на рік. Вартість картонних коробок залежить від їхнього розміру, форми та максимальної ваги відправлення. Оптова вартість найбільш поширених коробок, наприклад, розміром 20 см x 24 см x 40 см з максимальною вагою до 5 кг, на сьогодні становить 14,5 грн за одиницю.

Сума продажів дорівнюватиме $= 8,83 \times 50\,000\,000 = 441,5$ млн грн за 2024 рік. Розрахунок суми продажів подано в таблиці 2.4. та на рисунку 2.4.

Таблиця 2.4

Прогнозні дані обсягів продажу

Період впровадження	К-ть (млн.шт.)	Собівартість (млн. грн.)	Виручка (млн. грн.)	Чистий прибуток
2024 рік	50	181	441,5	213,6
2025 рік	65	235,3	573,95	277,69
2026 рік	84	304,08	741,72	358,86

Отже, ціна на середню картонну коробку, виготовлену з переробленого картону та паперу, буде трохи нижчою, ніж наявні ціни на пакувальний матеріал у компанії «Нова пошта», становлячи 8,83 грн за одиницю.

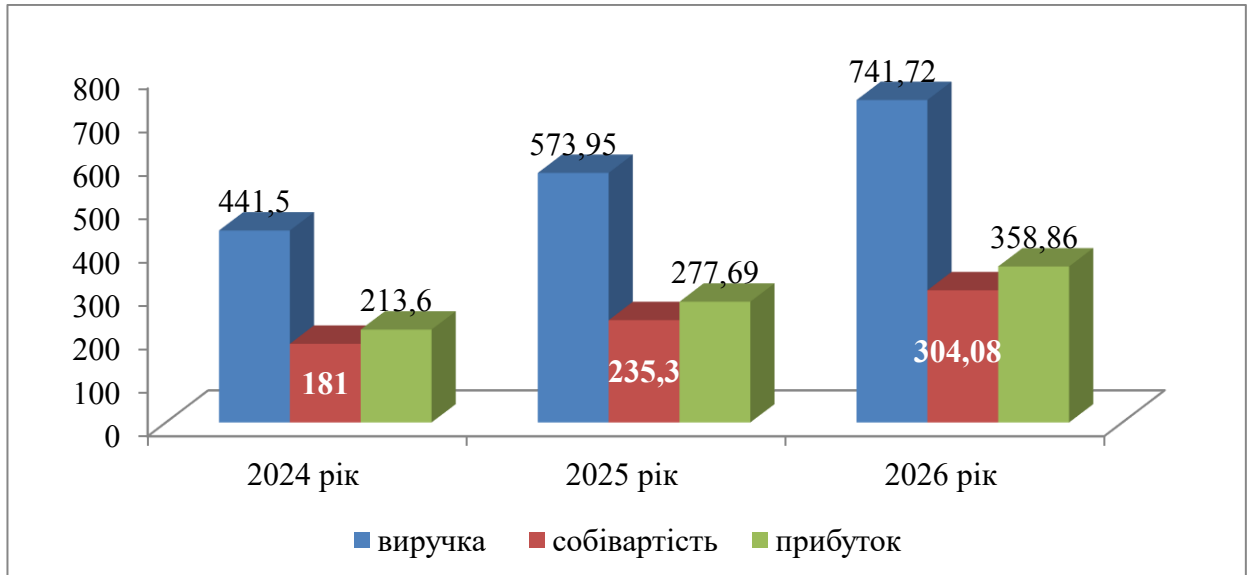


Рисунок 2.4. Динаміка показників інноваційного проекту (прогноз на 2024-2026 роки)

На основі прогнозування ми вважаємо, що впровадження запропонованого проекту буде прибутковим. Тож тепер ми перейдемо до складання плану етапів втілення цього еко-інноваційного проекту.

2.3 Ризики впровадження інноваційних проєктів у ТОВ «Нова Пошта»

У ТОВ «Нова Пошта» існують ряд проблем у плануванні та втіленні інноваційних проєктів:

1. Ризики збитків внаслідок кібератак. Останнім часом в Україні часто відбуваються кібератаки на різні види бізнесу та установи влади. Це може призвести до серйозних проблем з захистом конфіденційної інформації клієнтів, відправлень та даних компанії загалом. Щоб зменшити ці ризики,

компанія планує придбати додаткове програмне забезпечення для покращення інформаційної безпеки.

2. Ризики збитків внаслідок порушення логістичного ланцюга. Такі ризики можуть збільшитися при раптовому погіршенні погодних умов або значному зростанні обсягів перевезень. Для управління цими ризиками планується проведення ряду заходів, включаючи підготовку транспорту до осінньо-зимового періоду.

3. Екологічний вплив діяльності. Оскільки компанія широко використовує автомобільний транспорт та багато пакувального матеріалу, її діяльність має значний негативний вплив на довкілля. З метою зменшення цього впливу планується прийняття відповідних заходів.

Для кращого розуміння проблем планування та втілення інноваційних проєктів також корисно розглянути ризики діяльності поштових послуг компанії ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Класифікація ризиків діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Класифікаційні групи ризиків	Склад групи
1	2
Стратегічні	<ul style="list-style-type: none"> - втрата бренду; - стагнація в бізнесі; - конкурентна перевага; - зміна вподобань клієнтів (переход до іншого каналу обслуговування).
Політичні	<ul style="list-style-type: none"> - перейняття контролю та конфіскація майна; - можливість втрати контрактів через дії влади; - небезпека масових протестів; - поширення конфлікту на всю країну.
Ринкові	<ul style="list-style-type: none"> - можливість зниження вартості активів через фінансові чинники; - можливість зміни вартості послуг доставки; - можливість зміни процентної ставки.

1	2
Кредитні	<ul style="list-style-type: none"> - ризик підготовчої фази розрахунків; - ризик розрахунків; - ризик заключної стадії договору.
Ліквідності	<ul style="list-style-type: none"> - можливість понесення збитків внаслідок недостатньої готівки вчасно.
Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> - можливість невиконання відсотків за кредитом; - можливість укладення кредитного договору для отримання додаткового фінансування.
Техногенні	<ul style="list-style-type: none"> - можливість втрати власності; - не можливість надання послуг через пожежі та природні катастрофи.
Операційні	<ul style="list-style-type: none"> - ризик впливу людського чинника; - ризик виникнення проблем у процесах.
Інформаційні	<ul style="list-style-type: none"> - можливість витоку конфіденційної інформації конкурентам - можливість виникнення технічних проблем з обладнанням - можливість недоліків у роботі інформаційних систем
Інші	<ul style="list-style-type: none"> - ризики, пов'язані з репутацією - ризики втрати інтелектуальної власності - ризики, пов'язані з відповідністю вимогам - інші види ризиків

Перед тим як перейти до етапу «виявлення ризику», проводиться аналіз оточуючого середовища, яке бізнес прагне досягти, а також розглядаються потенційні внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на його існування. До зовнішніх ризиків можна віднести такі аспекти як політичні, правові, соціальні, процентні, кредитні, природні, а також внутрішні фактори, такі як виробничі, маркетингові, комерційні, фінансові, корпоративні, економічні та операційні. За допомогою таблиці 2.6 ми оцінимо вплив цих ризиків на діяльність ТОВ «Нова Пошта».

Ідентифікація та оцінка ризиків бізнес-плану інвестиційного проєкту ТОВ
«Нова Пошта» по впровадженню еко-інновацій

№	Фактори	Вид ризику	Опис ризику	Наслідки	Імовірність	Ступінь втрат	Бали		Індекс ризику
							Імовір.	Втрати	
1	Зовнішні	Інші	Пандемія COVID-19, оголошення військового стану в країні	Зупинення роботи важливих структурних елементів на окупованих територіях. Закриття ключових об'єктів інфраструктури на карантин. Припинення діяльності оператора поштового зв'язку	Висока	Висока	3	3	9
2	Зовнішні	Ринкові	Зниження обсягів споживання, виробництва та логістики через новий виток економічної кризи	Втрата продажів, посилення цінової конкуренції	Середня	Висока	2	3	6
3	Зовнішні	Ринкові	Збільшення тягара валютних зобов'язань через стрімку девальвацію гривні, "виникнення дефіциту бюджету в державі"	Втрата частини прибутку, зменшення інвестицій у розвиток компанії	Висока	Середня	3	2	6
4	Зовнішні	Ринкові	Втрата продажів через розвиток конкуренції	Перехід клієнтів до конкурентів, втрата продажів	Висока	Середня	3	2	6
5	Зовнішні	Стратегічні	Втрата ліцензій на грошові перекази та повернення коштів	Припинення оплати послуг, припинення грошових переказів	Середня	Середня	2	2	4
6	Зовнішні	Стратегічні	Втрати майна внаслідок військових дій	Втрата частини інфраструктури, пошкодження майна, збільшення гуманітарної допомоги	Середня	Середня	1	2	2
7	Зовнішні	Стратегічні	Втрата деяких клієнтів через впровадження дод. податкове навантаження (% готівки, отриманої на картку)	Втрата ринку готівкових розрахунків, збільшення витрат на професинг	Середня	Середня	2	1	2
8	Зовнішні	Стратегічні	Збільшення операційних витрат через зниження попиту на нові продукти (приклад - продукти харчування)	Збільшення вартості доставки, зниження маржинальності обслуговування	Середня	Середня	2	2	4
9	Зовнішні	Операційні	Злом та знищення інформаційного забезпечення компанії	Втрата даних, викрадення облікового запису, викрадення даних про активи компанії, закриття бізнесу	Низька	Висока	1	3	3
10	Зовнішні	Операційні	Зменшення керуваності бізнесу через відтік співробітників	Втрата компетентності, уповільнення розвитку	Висока	Низька	3	1	3
11	Зовнішні	Операційні	Збільшення особистих витрат за рахунок трудової міграції	Підвищення собівартості та зниження націнки послуг	Висока	Середня	3	2	6
12	Зовнішні	Операційні	Порушення термінів доставки через перекриття доріг у містах для вантажного руху	Погіршення сервісу, збільшення навантаження на інфраструктуру через нерівномірний потік	Середня	Низька	2	1	2
13	Внутрішні	Операційні	Розкрадання матеріальних ресурсів через порушення принципів бухгалтерського обліку	втрати стану	Низька	Низька	1	1	1
14	Внутрішні	Операційні	Порушення в роботі інформаційних систем	Повне відключення програм і систем	Низька	Середня	1	2	2
15	Внутрішні	Інші	Комп'ютерні ризик. Невиконання вимог законів, правил і стандартів	Санкції, фінансові та репутаційні втрати	Середня	Низька	2	1	2

В рамках інноваційного проєкту було заплановано побудова карти ризиків для ТОВ «Нова Пошта» на основі проведених досліджень і виокремлено ключові ризики, які необхідно враховувати при впровадженні інноваційного проєкту (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Карта ризиків ТОВ «Нова Пошта».

Імовірність	Висока	Зниження здатності керувати бізнесом унаслідок втрати персоналу.	Зростання обов'язків у валюті іншої країни. Втрата обсягів продажів у зв'язку з посиленням конкурентної боротьби.	Воєнний стан в країні
	Середня	Невиконання вимог законодавства, правил і нормативів; Затримки у доставці через перекриття доріг у містах; Втрата клієнтів внаслідок введення додаткового податкового тягаря.	Підвищення витрат на операції внаслідок зменшення попиту на нову продукцію. Втрата грошових переказів і наступних ліцензій.	Зниження рівня споживчого попиту Зростання питомої ваги особистих витрат, що пов'язана з трудовою міграцією
	Низька	Використання матеріальних ресурсів без належного обліку, що призводить до їх неправомірного використання.	Недоліки функціонування інформаційних систем. Втрата певного майна внаслідок воєнних подій.	Пошкодження та втрата інформаційних ресурсів компанії.
		Низька	Середня	Висока
		Ступінь ризику втрат		

Можна визначити такі стратегії реагування ТОВ «Нова пошта» на ризики:

1. Уникнення ризику - це свідоме вирішення уникнути певного типу ризику. З практичної точки зору, перед укладенням договору важливо переконатися в надійності контрагента. Якщо виникають сумніви, може бути прийняте рішення про припинення співпраці.

2. Передача ризику іншим особам - наприклад, для проведення поштових послуг, транспортування, зберігання та страхування автомобілів можна скористатися послугами з аутсорсингу та франчайзингу.

3. Зменшення шкоди шляхом заходів щодо зменшення ймовірності виникнення проблем та мінімізації їх наслідків.

Так, оператор поштового зв'язку може мати лише одного постачальника послуг або товарів, тому будь-яке порушення термінів доставки може призвести до втрати бізнесу.

Для зменшення ризиків можна розподілити закупівлі між кількома постачальниками, що, хоча й збільшить бюджет закупівель, але зменшить потенційні втрати.

4. Прийняття ризику - поштова компанія бере на себе можливість ризику та компенсує збитки за рахунок розроблених і встановлених спеціальних систем покриття або власних коштів.

Так, поштові оператори фінансують власні кошти за рахунок внесків клієнтів від оціночної вартості товарів. У разі пошкодження товару покупцям компенсується вартість з цього фонду.

Ризик може порушити стратегію та загрожувати розвитку бізнесу. Проте зі стратегічної точки зору ризик також може бути винятковою можливістю отримати конкурентну перевагу.

Висновки до розділу

«Нова Пошта» - українська міжнародна група компаній, що є лідером у сфері експрес-доставки в Україні за обсягом доставки посилок. Рекорд був встановлений у грудні 2021 року, коли компанія за добу доставила 1,8 млн

посилок. За перше півріччя 2023 року «Нова пошта» відправила близько 113 мільйонів відправлень. Станом на кінець 2023 року мережа відділень налічувала 8,5 тисяч відділень та 13,6 тисяч поштоматів по всій Україні.

Однією з проблем діяльності підприємства є негативний вплив на навколишнє середовище, а саме викиди CO₂ від автомобільного транспорту та значна кількість відходів від упаковки. У 2022 році компанія запустила пілотний проект за принципом 3R: Reduce, Reuse, Recycle.

Суть запропонованого проекту полягає у встановленні пунктів сортування у відділеннях «Нової пошти».

Пропонований проект вирізняється більшою кількістю переваг і можливостей на ринку, ніж недоліків і загроз. Тому можна припустити, що реалізація ідеї щодо збору картону та паперу в магазинах «Нової Пошти», їх подальшої переробки та використання у виробництві коробок, є найбільш перспективною.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКО-ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ В ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Перспективні напрямки планування та реалізації інноваційних проєктів у ТОВ «Нова Пошта»

Однією з основних стратегічних цілей компанії є зміцнення лідерської позиції на ринку, пропонуючи клієнтам швидкість, доступність і високу якість. Стратегічні напрямки на 2024-2025 роки представлені на рисунку 3.1.

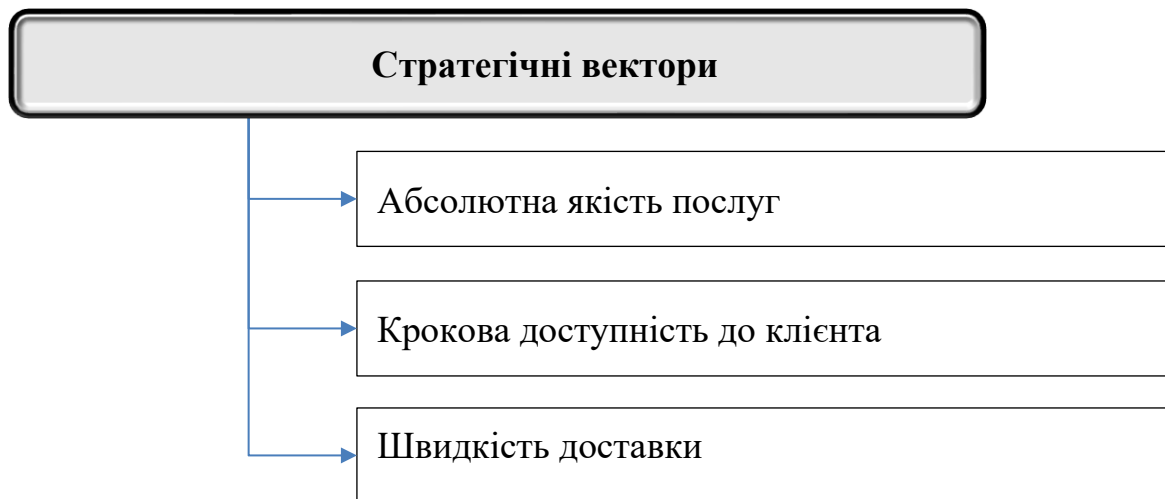


Рисунок 3.1. Стратегічні орієнтири ТОВ «Нова Пошта» на 2024-2025 роки

«Нова Пошта» продовжує активно впроваджувати автоматизацію та роботизацію інфраструктури сортування для оптимізації обробки великої кількості посилок та прискорення доставки. Недавно була запущена в експлуатацію друга черга на Київському інноваційному терміналі (КІТ), що значно підвищила продуктивність сортування до 50 тисяч пакунків на годину. Крім того, у минулому році в обласних центрах було введено в експлуатацію 17 нових автоматизованих сортувальних терміналів.

«Нова Пошта» встановила перший в Україні прецедент доставки посилок за допомогою дронів, провівши тестові польоти між Києвом і Харковом, а також між Києвом і Львовом. Після перемоги України в війні

компанія планує повторно випробувати ці новітні транспортні засоби та впровадити їх у постійне використання.

ТОВ «Нова Пошта» є прикладом компанії, яка прагне досягти ще кращих результатів, ніж провідні іноземні компанії. Головне бажання власників - не зупинятися та постійно шукати способи спростити та автоматизувати роботу. Найбільшим досягненням цієї компанії може стати будівництво інноваційних терміналів, які не мають аналогів у країнах Європи.

Важливість найбільших терміналів можна зрозуміти, проаналізувавши таблицю 3.1, яка містить основну інформацію про них.

Таблиця 3.1.

Основні характеристики інноваційних терміналів

Показник	Назва інноваційного терміналу			
	Київський	Хмельницький	Львівський	Харківський
Площа, кв. м	1 лінія 16 400 кв.м 2 лінія 4 600 кв.м	7 800 кв.м	15 400 кв.м	18 100 кв.м
Потужність сортувальної лінії посилок/год	1-а – 8000 шт 2-а – 34 400 шт	9 500 шт	11 800 шт	13 200 шт
Кількість працівників	750 осіб	300 осіб	300 осіб	550 осіб

Свідченням важливості побудови інноваційних терміналів є той факт, що кількість відправлених посилок постійно зростає. Отже, для покращення та підтримки статусу провайдера експрес-послуг необхідно впроваджувати рішення, які сприяють збільшенню пропускної здатності і більш ефективному сортуванню посилок.

«Київський інноваційний термінал» є першим у своєму роді поза межами Києва, він відсилає та приймає посилки до всіх куточків України.

Хмельницький інноваційний термінал, збудований за кошти ЄБРР, створює можливість розподілу вантажів у 71 населений пункт по всій Україні, охоплюючи не лише обласні центри, а й невеликі міста та села.

Інноваційний термінал Львова, розташований поблизу міста у селі Здіво, зможе обробляти посилки для 108 адрес в Україні, включаючи міжобласні та внутрішньо-обласні маршрути, а також всі відділення у Львові.

Харківський інноваційний термінал ефективно розподіляє вантажі на східній напрямом, забезпечуючи швидку та якісну доставку вантажів.

Інвестування в покращення інфраструктури є життєво важливим для компаній, щоб зберегти свої лідерські позиції за швидкістю та якістю обслуговування. Разом з тим, обсяги збільшуються щороку, наприклад, на 30% в порівнянні з попереднім роком. Автоматизація процесів допомагає задовольнити постійно зростаючий попит на бізнес-послуги, не втрачаючи якість. Сучасні сортувальні лінії забезпечують обробку посилок за лічені хвилини, при цьому на терміналах залишається мінімальний обсяг товарів. Встановлені на них сканери можуть зчитувати штрих-код з усіх шести сторін ящика, визначаючи напрямом руху та точну вагу відправлення автоматично.

ТОВ «Нова Пошта» пильно вірить у важливість взаємодії та партнерства з іншими, що приносить додаткову користь споживачам. Тому вони мають широку мережу відомих партнерів, з якими уклали договори і пропонують клієнтам кращі умови та більш доступні пропозиції.

Незважаючи на нестабільність економічної ситуації, ТОВ «Нова Пошта» залишається вірним своїм планам інноваційних проєктів, не відкладаючи їх на потім.

ТОВ «Нова Пошта» завжди порівнюється з аналогічними компаніями в більш розвинених країнах і застосовує найкращий досвід, який може бути корисним у економічних умовах нашої країни.

У світлі подій, які відбудуться до 2030 року, компанія планує впровадити наступні заходи відповідно до Стратегії сталого розвитку:

1. Впровадження нової стратегічної програми з ІТ та запуск криптографічної системи безпеки, що забезпечить анонімність персональних та аналітичних даних клієнтів для підвищення інформаційної безпеки.

2. Розробка разом з власниками «Дії» додатку електронного підпису, що мінімізує час на впровадження касової дисципліни та скорочує обсяг паперової документації.

3. При стабільності ситуації та можливості переходу на автомобілі з самонаведенням.

4. Розширення мережі поштових апаратів по всій Україні.

5. Будівництво нових інноваційних терміналів у містах-мільйонниках: Одесі, Дніпрі, Запоріжжі та модернізація старих.

6. Організація кафедри в єдиному форматі open space.

7. Збільшення кількості фінансових послуг для задоволення потреб більшої кількості клієнтів.

8. Оновлення автопарку підприємства та інших матеріальних цінностей.

Ці кроки показують, що інновації глибоко вкорінені в корпоративній політиці і є необхідною складовою наших дій.

3.2 Планування та втілення еко-інноваційного проєкту

Оскільки запропонований проєкт передбачає виробництво картонних коробок з переробленої макулатури для потреб підприємства та його клієнтів, що є компанією «Нова пошта», то основними конкурентами будуть інші компанії на ринку поштового зв'язку та експрес-доставки в Україні. Серед них можна відзначити державне підприємство АТ «Укрпошта» і ТОВ «Торговий дім «Міст експрес», а також службу доставки Meest.

Аналіз ключових факторів успіху цих конкурентів представлено за результатами щорічного звіту консалтингового центру «DeliveriPost». Результати наведено в таблиці 3.2.

Ключові фактори успіху конкурентів в сфері діяльності поштових операторів України

Фактор	Вага фактору	«Нова пошта»		«Укрпошта»		Meest	
		Оцінка	Зв. оцінка	Оцінка	Зв. оцінка	Оцінка	Зв. оцінка
Якість	0,1	5	0,5	4	0,4	4,5	0,45
Ціна	0,15	4	0,6	5	0,75	4	0,6
Надійність	0,2	5	1	3	0,6	4,5	0,9
Швидкість	0,2	5	1	3,5	0,7	4	0,8
Реклама	0,1	5	0,5	4,5	0,45	4	0,4
Імідж	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Додаткові послуги	0,05	5	0,25	4,5	0,225	3,5	0,175
Рівень цифровізації	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Разом	1		4,85		3,925		4,125

Джерело: складено автором на підставі звіту КЦ «DeliveriPost»

Отже, виявлено, що підприємство «Нова пошта» дійсно виступає лідером на ринку, як свідчить аналіз його конкурентів. За результатами дослідження це підприємство отримало оцінку 4,85 з 5 можливих балів, що є найвищим показником. Воно здобуло найвищі оцінки у всіх категоріях, за винятком ціни, оскільки вартість послуг компанії є трохи вищою, ніж у конкурентів. На другому місці, згідно з аналізованими показниками, знаходиться компанія Meest, яка отримала 4,125 балів. Найвищі оцінки вона отримала за якість та надійність, але слабкістю є кількість додаткових послуг - 3,5 бала, інші показники отримали оцінку по 4 бали. Найнижчу ваговану оцінку отримала «Укрпошта», незважаючи на те, що вона є другою за

обсягами на ринку поштового зв'язку. У компанії є багато недоліків, серед яких швидкість та надійність доставки.

Найбільш поширеними підходами до розробки маркетингової стратегії є використання матриці BCG або Бостонської консультативної групи. Рисунок 3.2 ілюструє цю матрицю, де вісі вказують темпи зростання ринку (галузі) та відносну частку ринку.

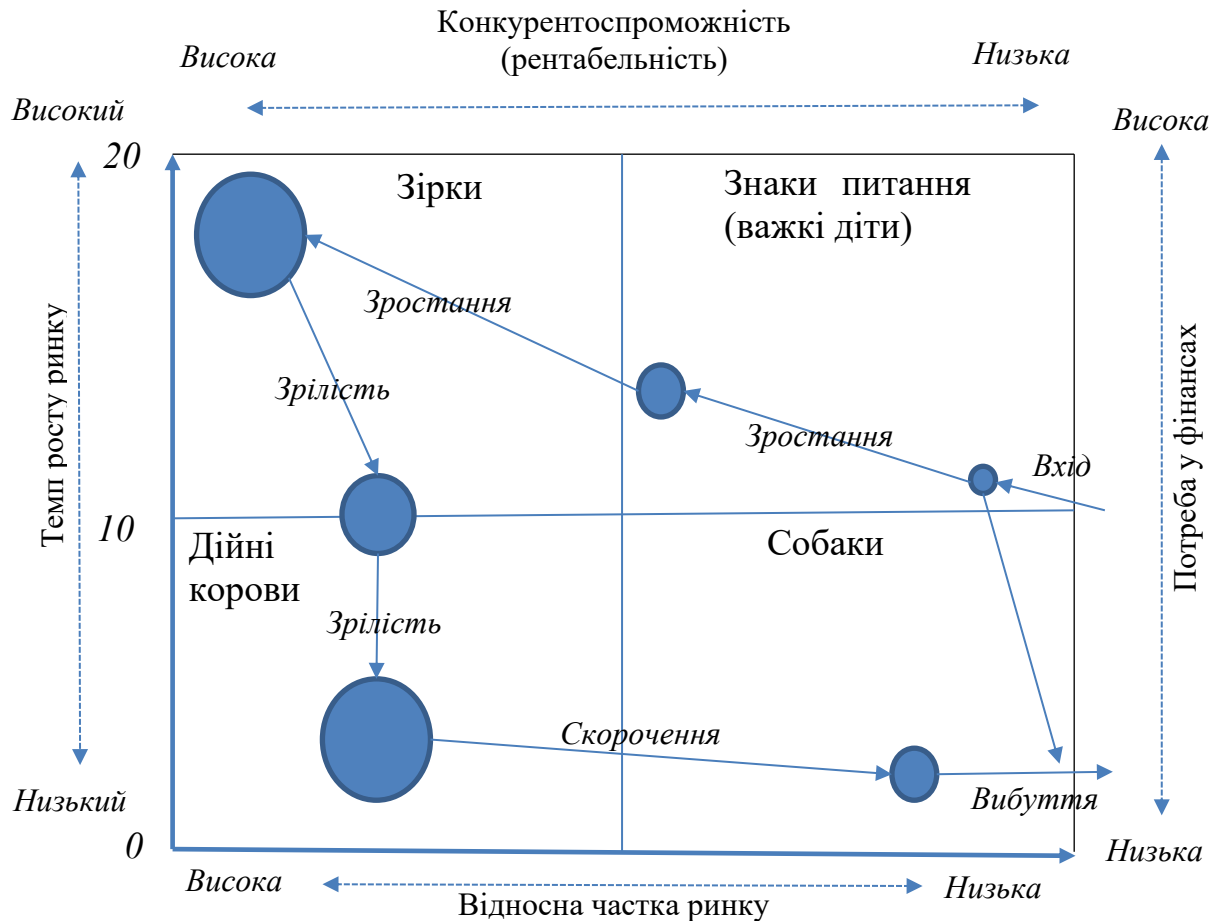


Рис. 3.2. Матриця БКГ для ТОВ «Нова Пошта»

Згідно з цією матрицею, запропонований проєкт можна віднести до категорії «зірок», оскільки частка ринку компанії «Нова пошта» наразі найбільша, тому очікується значна реалізація продукції проєкту. Зокрема, інтерес до екологічних продуктів та зниження негативного впливу підприємств на довкілля зростає щороку. Крім того, ринок послуг доставки

постійно розширюється. Отже, можна сказати, що темпи росту ринку, на якому впроваджуватиметься проєкт, також є високими.

Один із типів портфельних матриць, розроблений відомим американським експертом з стратегічного менеджменту Ігорем Ансоффом, є матриця, яка описує потенційні стратегії компанії у ситуації зростаючого ринку. При виборі напрямків росту бізнесу існує кілька стратегічних альтернатив: стратегія операційного вдосконалення, розширення продукції, розвиток ринку та диверсифікація.

Таблиця 3.3.

Матриця І. Ансофа

	Наявні товари	Нові товари
Існуючий ринок	Глибше проникнення на ринок, удосконалення діяльності	Розвиток товару
Новий ринок	Розвиток ринку	Диверсифікація

Відповідно до цієї матриці, запропонований проєкт підпадає під категорію розвитку товару, оскільки реалізація картонних коробок з переробленої макулатури відбуватиметься на звичному для підприємства «Нова пошта» ринку, але сам товар є відносно новим. До цього моменту компанія не займалася виробництвом пакувального матеріалу.

Основною маркетинговою стратегією цього проєкту буде стимулювання споживачів послуг компанії принести пакувальний матеріал на переробку. Головною метою проєкту є зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, отримання додаткового прибутку та залучення якомога більшої кількості людей до цієї позитивної справи.

Таким чином, споживачам пропонуватиметься принести до сортувальних пунктів поліетилен, картон або папір, і в обмін отримати бонуси. За кожен кілограм сировини клієнти будуть нагороджуватися визначеною кількістю бонусів в своїх особистих кабінетах або додатках

«Нова пошта». Потім ці бонуси можна буде використати для оплати послуг доставки, пожертвування в благодійні фонди або придбання нового пакувального матеріалу для відправлення посилок.

В рамках дослідження було розроблено маркетингову стратегію проєкту згідно зі стратегією 4P.

Ціна: для встановлення ціни використовуватимемо прибутковий метод, з націнкою у вигляді 60%. Мінімальна ціна товару буде:

$$Ц = \frac{С}{(1-П)} \quad (3.1.)$$

це С - собівартість товару;

П - мінімально прийнята для підприємства частка прибутку в ціні

$$Ц = \frac{3,62}{(1-0,6)} = 9,05$$

Ця ціна буде нижчою від середньої ціни на картонні коробки, навіть в порівнянні з тими, що наразі реалізує підприємство. Проте важливо враховувати, що цей товар матиме різні розміри і, відповідно, різну ціну, а також ціна буде коригуватися залежно від більш детальних розрахунків.

Продукт: у зв'язку з реалізацією цього проєкту підприємство буде виробляти картонні коробки з переробленої макулатури самостійно. Сировина для цього буде надходити від клієнтів «Нова пошта», які принесуть картон та папір для вторинного використання.

Канали розподілу: як вже зазначалося, виготовлена продукція буде доступна в відділеннях компанії «Нова пошта» для продажу клієнтам під час відправлення посилок, а також оптовим клієнтам у сегменті корпоративних замовлень та малих підприємств через веб-сайт компанії.

Піар: буде здійснюватися через цифрові та традиційні канали реклами. Користувачі додатків «Нова пошта» отримуватимуть нагадування про участь у проєкті збереження екології планети за умови отримання знижки на послуги компанії. Також буде застосовуватися реклама в соціальних

мережах, з маркетинговою спрямованістю та впливовим маркетингом. Крім того, буде використана традиційна реклама, така як розміщення банерів біля відділень «Нова пошта» та на бігбордах у місцях масового збору людей.

Планується витратити на маркетинговий комплекс приблизно 2,5 мільйона гривень на перший рік впровадження бонусної програми для клієнтів. Також будуть оплачені послуги маркетологів та рекламна діяльність, на що заплановано близько 2,8 мільйона гривень щорічно.

Отже, основними витратами проєкту буде встановлення виробничої лінії для переробки картону та інших типів паперу, а також повторне виготовлення коробок різних розмірів для використання «Новою поштою».

Процес виробництва пакувального картону розпочинається з очищення макулатури та целюлози. Для цього використовуються гідрозбивачі, що перетворюють суміш у висококонцентровану очищену масу. Потім сировину піддають обробці в турбосепараторі, що дозволяє видалити домішки.

Після процедури очищення, сировинна маса паперу проходить через імпульсний млин, після чого настає етап сортування, під час якого непотрібні частинки сировини відсіюються за допомогою спеціального сита. Після цього до суміші додають каніфоль і крохмаль, а потім проводиться остаточне шліфування, а сировину розбавляють до консистенції 0,6-0,8%.

Подальша процедура включає видалення дрібних частинок за допомогою системи очищення, а також додавання сульфату алюмінію для утворення листа. Аркуші картону пресуються, а потім на роликах намотується один континуальний шматок, який потім розрізають на окремі аркуші.

У результаті отримується готовий продукт для продажу - пакувальний картон. Для виробництва 1 тони такого картону необхідно близько 1,1 тони макулатури, 700 кВт електроенергії, 17 кубометрів води та 1,5-2 тони пари.

Для створення центру переробки картону необхідне приміщення площею близько 800 м², з вологістю повітря не вище 80% та температурою не нижче 18⁰С. Крім того, потрібне приміщення для складу розміром близько

1 тис. м² або два склади по 500 м², один для зберігання сировини, а інший для готових картонних коробок.

Обладнання для переробки картону та виробництва картонних коробок включає в себе такі складові:

- Гідророзбивачі;
- Вихровий очищувач;
- Вібросито;
- Турбосепаратор;
- Пульсаційний млин;
- Дисковий млин;
- Напірне сортування;
- Узловий уловлювач;
- Мішалку для картонної маси;
- Картонодач.

Орієнтовна вартість цієї виробничої лінії становить приблизно 30 млн грн.

Крім цього, необхідно встановити сортувальні пункти в усіх відділеннях компанії «Нова пошта» по всій країні. Також будуть потрібні витрати для проведення маркетингової ініціативи, що спрямована на поширення свідомості серед клієнтів «Нової пошти» про необхідність здачі макулатури та поліетилену на переробку. Додатковим елементом витрат є бонусна програма для клієнтів.

Для того, щоб виробнича лінія працювала без перерв і уникнути простоїв, крім збору макулатури від клієнтів «Нової пошти», потрібно закуповувати додаткову сировину. Це дозволить переробляти більше макулатури та виробляти необхідну кількість картонних коробок для упаковки. Таким чином, компанія зможе повністю задовольнити свої потреби у картонних коробках. У таблиці 3.4 наведено орієнтовані витрати на реалізацію запропонованого еко-інноваційного проєкту, у тисячах гривень.

Орієнтовані витрати на реалізацію запропонованого еко-інноваційного проекту.

тис.грн.

Стаття витрат	Сума
Виробнича лінія	30000
Встановлення сортувальних пунктів	2500
Маркетинг	280
Бонусна програма	2500
Покупка сировини	72390
Всього	107670

Отже, витрати, що потрібні для впровадження даного проекту складають 107,67 млн грн. План продажів продукції у вартісному та натуральному вираженні наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

План продажів

Показник	2024 рік (помісячно)												2025 рік	2026 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Очікуваний об'єм продажів, млн шт.	5	6	6	2	3	3	2	4	3	2	6	8	65	84
Ціна продажів, тис грн за млн шт.	8830													
Виручка від продажів, млн грн.	44,15	52,98	52,98	17,66	26,49	26,49	17,66	35,32	26,49	17,66	52,98	70,64	573,95	741,72

Фінансові умови проекту

Виробнича програма

50 000 шт

Витрати на одиницю

1. Матеріальні витрати:

– сировина і основні матеріали

2,413 грн

- покупні та комплектуючі вироби 0,050 грн
 - енергія для технологічних цілей 0,0462 грн
 - транспортно - заготівельні витрати - 5% від вартості сировини та основних матеріалів.
2. Витрати на оплату праці виробничого персоналу
- основна зарплата 0,34272 грн
 - додаткова зарплата 5% від основної зарплати
3. ЄСВ (22% згідно чинного законодавства)
4. Інші змінні витрати 0,0556 грн
5. Загальновиробничі витрати 12% від основної зарплати
6. Загальногосподарські витрати 12% від основної зарплати
7. Комерційні витрати 15% від виробничої собівартості
8. Прибуток (при плановому рівні накопичення):
- a. для мінімального рівня ціни - 80% 2,89556
 - b. для максимального рівня ціни - 120% 4,34336
9. Оптова ціна:
- a. для мінімального рівня ціни - 80% 6,51502
 - b. для максимального рівня ціни - 120% 7,96282
10. Відпускна ціна підприємства:
- a. для мінімального рівня ціни - 80% 7,09
 - b. для максимального рівня ціни - 120% 8,83

Собівартість продукції та встановлена ціна на продукцію наведена в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Розрахунок собівартості і ціни продукції

№	Статті витрат (для ціноутворення)	Витрати	
		од. прод., грн.	на програму, тис грн.
1	2	3	4
1.	Матеріальні витрати, всього:	2,63	131493
	Сировина і основні матеріали.	2,41	120650
	Покупні та комплектуючі вироби.	0,05	2500
	Енергія для технологічних цілей	0,05	2310
	Транспортно - заготівельні витрати	0,12	6033

продовження таблиці 3.6.

1	2	3	4
2.	Заробітна плата основних виробничих робітників, всього:	0,36	17993
	Основна зарплата основних виробничих робітників.	0,34	17136
	Додаткова зарплата основних виробничих робітників	0,02	857
3.	Нарахування на зарплату	0,08	3770
4.	Інші змінні витрати.	0,06	2780
5.	Разом змінні витрати	3,07	153255
6.	Загальновиробничі витрати	0,04	2056
7.	Загальногосподарські витрати	0,04	2056
8.	Інші виробничі витрати.	0	0
9.	Разом виробнича собівартість.	3,15	157368
10.	Комерційні витрати	0,47	23605
11.	Разом постійні витрати	0,55	27718
12.	Разом повна собівартість	3,62	180973
13.	Прибуток (при плановому рівні накопичення):		
	- для мінімального рівня ціни - 80%.	2,9	144778
	- для максимального рівня ціни - 120%.	4,34	217168
14.	Оптова ціна:		
	- при 80%	6,52	325751
	- при 120%	7,96	398141
15.	ПДВ (20%):		
	- при 80%	0,58	28955,6
	- при 120%	0,87	43433,6
16.	Відпускна ціна підприємства:		
	- при 80%	7,09	354707
	- при 120%	8,83	441575

Після визначення собівартості продукції та її ціни розробляється календарний план реалізації даного проєкту.

Таблиця 3.7.

Календарний план впровадження інноваційного бізнес-проєкту

№ п/п	Назва етапу	Тривалість, дні	Дата початку	Вартість етапу, тис грн	Використання грошових засобів разом із заробітною платою, грн
1	2	3	4	5	6
1	Аналіз зовнішнього середовища, вивчення конкурентів	5	01.06.24	8	18,71
2	Визначення потреб та цілей проєкту	2	09.06.24	2	6,29
3	Розробка проєкту	10	11.06.24	13	55,86
4	Визначення технології переробки і виробництва	3	25.06.24	4	10,43

продовження таблиці 3.7.

1	2	3	4	5	6
5	Оцінка масштабів проєкту	3	30.06.24	2	8,43
6	Визначення фінансових потреб проєкту	2	02.07.24	1	5,29
7	Розробка маркетингової стратегії	7	06.07.24	7	32
8	Впровадження проєкту		15.07.24		
Закупівля необхідного обладнання					30000
Встановлення сортувальних пунктів					2500
Всього					32637

Тому, для реалізації цього проєкту потрібно 45 днів. Протягом цього часу буде проведено аналіз ринку переробки пакувальних матеріалів, таких як картон, папір і поліетилен.

Визначено стратегічну спрямованість проєкту, оцінено переваги переробки макулатури та поліетилену та зроблено вибір.

Буде розроблено план впровадження проєкту, вибрано технологію переробки макулатури та виготовлення картонних коробок, оцінено масштаби виробництва і розраховано фінансові потреби на впровадження та очікувані прибутки.

Розроблено маркетингову стратегію, включаючи бонусну програму для клієнтів «Нова пошта».

Планується розпочати впровадження проєкту 2 червня 2024 року, а завершити його 15 липня 2024 року, коли розпочнуться встановлення сортувальних пунктів у відділеннях підприємства та запуск маркетингової програми.

Для реалізації проєкту необхідно наступне персоналу: директор компанії, керівник проєкту, бізнес-аналітик, маркетолог, технолог, керівник виробництва та економіст.

У таблиці 3.8 буде відображено учасників проєкту та рівень їх залученості до його впровадження.

Учасники еко-інноваційного проєкту

Посада	Виконувана робота	Форма залучення	Рівень кваліфікації	Режим роботи	Заробітна плата
Директор компанії	Координація та контроль всіх процесів	Внутрішній резерв	Вища освіта, досвід роботи від 5 років	Повний робочий день	27000
Керівник проєкту	Координація та контроль всіх процесів	Внутрішній резерв	Вища технічна освіта, досвід від 5 років	Повний робочий день	18000
Бізнес аналітик	Аналіз ринку, оцінка та розробка проєкту	Внутрішній резерв	Вища освіта, досвід роботи від 2 років	Повний робочий день	15000
Технолог	Аналіз технологій переробки та виробництва	Внутрішній резерв	Досвід роботи від 2 років	Повний робочий день	14000
Маркетолог	Розробка та реалізація маркетингової стратегії	Внутрішній резерв	Досвід роботи від 2 років	Повний робочий день	14500
Керівник виробництва	Оцінка масштабу виробництва	Внутрішній резерв	Досвід роботи від 2 років	Повний робочий день	19000
Економіст	Розрахунок фінансових показників проєкту	Внутрішній резерв	Вища освіта, досвід роботи від 2 років	Повний робочий день	15000

У компанії «Нова Пошта», подібно більшості великих підприємств, використовується лінійна організаційна структура. Це пояснюється її простотою та чіткістю: лінійна структура має просту і зрозумілу ієрархію, де кожен працівник знає свої обов'язки та спілкується безпосередньо зі своїм безпосереднім керівником. Така ситуація допомагає уникнути заплутаності та конфліктів. Крім того, вона забезпечує чіткість відповідальності: в лінійній структурі кожен працівник знає, до кого звертатися за допомогою та хто несе відповідальність за певні рішення та результати, а також сприяє збалансованому розподілу відповідальності та зменшує можливість невідповідальності.

Щодо управління проектами, очевидно, що при даній організаційній структурі використовується Waterfall - традиційна, найпоширеніша та логічна методологія управління проектами.

Беручи це до уваги, не варто радикально перетворювати організаційну структуру команди для впровадження даного проекту. Однак можна скористатися певними методами та інструментами управління інноваційними проектами та конкретними процесами.

Наприклад, можна застосувати спрощену систему комунікації, використовуючи сучасні технології, такі як Teams, Jira, Notion. Це дозволить швидше приймати та впроваджувати рішення, оскільки великі компанії часто затягують процес через численні рівні управління та бюрократію.

Також корисно проводити щоденні зустрічі в команді для обговорення проміжних результатів та виявлення труднощів. Це допомагає ефективно поєднувати зусилля фахівців різних напрямків для вирішення проблем, що виникають у процесі роботи.

Далі потрібно розрахувати витрати на оплату праці для учасників цього проекту.

Таблиця 3.9.

Розрахунок витрат на оплату праці учасників проекту, грн

Посада	Кількість	Тривалість участі, днів	Витрати
Директор компанії	1	5	10800
Керівник проекту	1	45	46080
Бізнес - аналітик	3	12	43200
Технолог	2	3	6720
Маркетолог	3	9	31320
Керівник виробництва	1	7	10640
Економіст	1	5	6000
Всього			154760

Отже, витрати на оплату праці учасників проекту протягом його розробки оцінюватимуться в 154,76 тис. грн. Найбільше зусиль буде вимагати керівник проекту, якому доведеться контролювати виконання всіх

етапів та брати активну участь у розробці. Крім того, значну частину часу будуть залучати бізнес-аналітики для аналізу зовнішнього середовища, визначення основних потреб, які проект може задовольнити, та участі у розробці.

Фінансовий план - це ключова складова бізнес-плану, в якій оцінюються та плануються фінансові потреби для виконання стратегії. Він перетворює різні аспекти діяльності компанії на конкретні числові показники, що дозволяють зрозуміти її функціонування, проблеми та перспективи, і дозволяє спланувати подальші кроки.

Таблиця 3.10.

План доходів та витрат, тис грн

Показники	1 рік (помісячно)												2 рік	3 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Виручка від реалізації, млн. грн.	44,15	52,98	52,98	17,66	26,49	26,49	17,66	35,32	26,49	17,66	52,98	70,64	573,95	741,72
2. ПДВ, млн. грн.	8,83	10,6	10,6	3,53	5,3	5,3	3,53	7,06	5,3	3,53	10,6	14,13	114,79	148,34
3. Собівартість, млн. грн.	18,1	21,72	21,72	7,24	10,86	10,86	7,24	14,48	10,86	7,24	21,72	28,96	235,3	304,08
4. Прибуток від реалізації, тис. грн.	26,05	31,26	31,26	10,42	15,63	15,63	10,42	20,84	15,63	10,42	31,26	41,68	338,65	437,64
5. Податок на прибуток, тис. грн.	4,69	5,63	5,63	1,88	2,81	2,81	1,88	3,75	2,81	1,88	5,63	7,5	60,96	78,78
6. Чистий прибуток, тис. грн.	21,36	25,63	25,63	8,54	12,82	12,82	8,54	17,09	12,82	8,54	25,63	34,18	277,69	358,86

Потім було проведено аналіз виконання проекту, що включає в себе оцінку рівня виконання, визначення критичного обсягу виробництва, складання графіка виконання робіт та визначення фінансової стійкості.

Критичний обсяг виробництва, або точка беззбитковості, відображає рівень доходу від реалізації продукції проекту, при якому всі виробничі витрати повністю компенсуються без отримання прибутку. Його було

розраховано як в натуральному, так і в грошовому виразі за певними формулами:

$$Q_{кр} = \frac{FC}{(P - AVC)} \quad (3.2.)$$

де $Q_{кр}$ - критичний обсяг виробництва в натуральному вираженні;

FC - постійні витрати на виробництво продукції, тис. грн.;

P - ціна одиниці продукції, грн.

AVC - змінні витрати на виробництво

$$Q'_{кр} = \frac{FC}{(1 - a)} \quad (3.3.)$$

де $Q'_{кр}$ - критичний обсяг виробництва у вартісному вираженні;

a - частка змінних витрат у ціні продукту;

$$Q_{кр} = \frac{FC}{(P - AVC)} = \frac{27718}{8,83 - 3,07} = 4812 \text{ тис.шт.}$$

$$Q'_{кр} = \frac{FC}{(1 - a)} = \frac{27718}{1 - 0,34} = 42491 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, щоб повністю компенсувати витрати на виробництво, підприємству потрібно буде продати 4812 тис. картонних коробок на загальну суму 42491 тис. грн.

Для кращого візуального уявлення критичного обсягу виробництва (точки беззбитковості) рекомендується побудувати графік, де

- TR - виручка від реалізації продукції,
- TC - сукупні витрати у тисячах гривень.

Графічне зображення точки беззбитковості представлено на наступному зображенні.

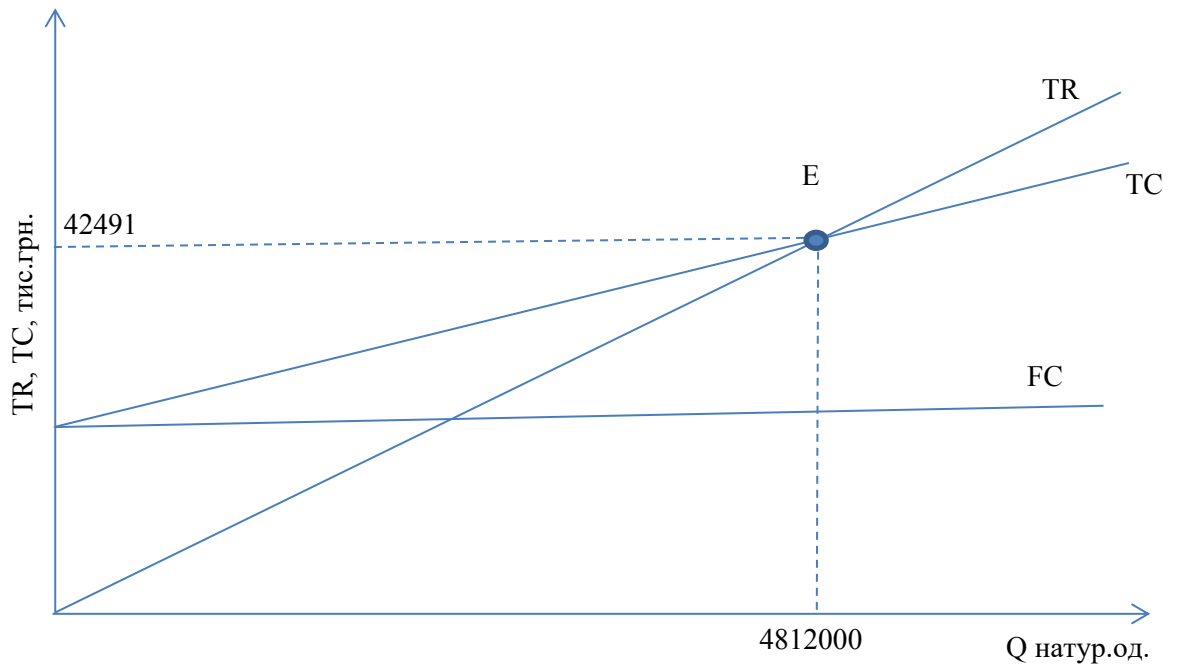


Рисунок 3.3. Визначення точки безбитковості для інноваційного бізнес-проєкту

Для визначення того, наскільки фактичні продажі перевищують безбиткові, необхідно розрахувати фінансовий резерв - це відсоткове відхилення фактичних продажів від критичного порогу.

$$S_t = \frac{TR - TR'}{TR} \times 100 \quad (3.4.)$$

де S_t - запас фінансової міцності, %;

TR - фактична виручка, грн.;

TR' - порогова виручка, грн.:

$$TR' = \frac{FC}{K} \quad (3.5.)$$

де K - коефіцієнт покриття

$$K = \frac{TR - VC}{TR} \quad (3.6.)$$

де VC - змінні витрати на виробництво продукції, грн.

$$K = \frac{441500 - 153255}{441500} = 0,65$$

$$TR' = \frac{27718}{0,65} = 42454 \text{ тис.грн.}$$

$$S_t = \frac{441500 - 42454}{441500} \times 100 = 90,3\%$$

Після проведення розрахунків можна спостерігати, що запас фінансової міцності запланованого проекту дуже великий і складає 90,3%, що гарантує беззбитковість реалізації проекту.

Рентабельність продажів (або маржина прибутковість) вказує на те, скільки прибутку приносить кожна гривня обсягу продажу. Маржу прибутку розраховують так:

$$R_s = \frac{\Pi}{B} \times 100\% \quad (3.7.)$$

де Π - прибуток;

B - виручка від реалізації продукції.

$$R_s = \frac{213600}{441500} \times 100\% = 48,3\%$$

Запланований проект має високий рівень прибутковості. Кожна гривня обсягу продажу приносить 48,3% прибутку. Узагальнені результати розрахунків беззбитковості та запасу фінансової міцності представлені у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Розрахунок беззбитковості та запасу фінансової міцності

№ п/п	Назва показника	Одиниця виміру	Значення
1	Рівень беззбитковості	тис. грн	42491
2	Запас фінансової міцності	%	90,3
3	Рентабельність продажів	%	48,3

Завдяки високій рентабельності і прибутковості (у 2023 році чистий прибуток компанії склав 2,6 млрд грн.), компанія «Нова пошта» могла б фінансувати власний проект з масштабної переробки картону та паперу з подальшим виготовленням картонних коробок для повторного використання у відправленнях.

3.3. Оцінка ризиків та економічної ефективності проекту

Успішна реалізація інвестиційних проектів призводить до збільшення валового внутрішнього продукту, що поділяється між учасниками проекту, такими як акціонери, працівники компаній, банки, домогосподарства та інші. Різні показники ефективності інвестиційних проектів визначаються їх доходами та витратами.

Для оцінки проектів та прийняття рішень щодо доцільності фінансування використовуються наступні критерії ефективності: чиста теперішня вартість (NPV), індекс повернення інвестицій (ROI), дисконтована прибутковість інвестицій (DROI), дисконтована періодична прибутковість (DPP), відношення вигод до витрат (BCR).

Ці показники ураховують часовий фактор грошових потоків та визначаються на основі дисконтування грошових потоків, створених проектом, до поточного часу.

Чистий дисконтований дохід розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1 + i)^n} - IC \quad (3.8.)$$

- де B_t - вигоди проекту в рік t ;
 C_t - витрати проекту у рік t ;
 T - ставка дисконту;
 n - тривалість проекту.

Таблиця 3.12.

Розрахунок чистого дисконтованого доходу

Показник /період	Об'єм інвестиції	Дохід (В), грн	Витрати (С), грн	Ставка дисконту, %	Коефіцієнт дисконтування	Чистий грошовий потік (В-С), грн	Чистий дисконтований грошовий потік, грн	NPV
0	30			35	1	-30		-30
1		442	228		0,74	214	158	128
2		574	296		0,55	278	153	281
3		742	383		0,41	359	147	428
4		816	421		0,3	395	118	546
5		897	463		0,22	434	96	642

Індекс прибутковості розраховано за наступною формулою:

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} : IC \quad (3.9.)$$

$$PI = \frac{671}{30} = 22,39$$

- де B_t - вигоди проекту в рік t ;
 C_t - витрати проекту у рік t ;
 T - ставка дисконту;
 n - тривалість проекту.

Індекс прибутковості в даному випадку дорівнює 22,39, що перевищує 1. Це означає, що проект можна прийняти, оскільки він є прибутковим.

Щодо дисконтованого коефіцієнта рентабельності інвестицій, він обчислюється за наступною формулою:

$$DROI = NPV / PV(CFinv) = PI - 1 \quad (3.10.)$$

$$DROI = 22,39 - 1 = 21,39$$

Значення DROI більше 0, отже проєкт можна реалізовувати.

Показник дисконтованого терміну окупності інвестицій можна розрахувати за наступною формулою:

$$DPP = \min n \quad (3.11.)$$

$$\sum_{k=1}^n P_k \times \frac{1}{(1+r)^k} > IC$$

$$\text{при якому } DPP = 0 + \frac{30}{158} = 0,18$$

Термін окупності проєкту складає 0,18 року, що вказує на те, що проєкт поверне витрати менше, ніж за один рік.

Тепер слід розрахувати відношення вигод до витрат за допомогою відповідної формули.

$$BRC = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}} = \frac{1388}{716} = 1,93 \quad (3.12.)$$

Раціональним є інвестувати в проєкт, коли коефіцієнт вигод до витрат перевищує одиницю. У нашому випадку цей коефіцієнт становить 1,93, що свідчить про доцільність запропонованого проєкту. У таблиці 3.13 було зібрано основні показники ефективності цього еко-інноваційного проєкту.

Таблиця 3.13.

Показники ефективності еко-інноваційного проєкту

Показники	Значення	Примітки
1	2	3
Чистий дисконтований дохід (NPV)	642	Якщо NPV > 0 — проєкт можна приймати; NPV = 0 — проєкт не спричинить ні прибутків, ні збитків; NPV < 0 — проєкт збитковий і його варто відхилити.

1	2	3
Індекс прибутковості (PI)	22,39	Проект відхиляється, якщо $PI < 1$; приймається, якщо $PI > 1$; при випадку $PI = 1$, проект є ні прибутковим, ні збитковим.
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI)	21,39	DROI більше 0 - проект приймається
Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP)	0,18	а) проект приймається, якщо є окупність; б) проект приймається лише в тому випадку, якщо термін окупності не перевищує встановленого в організації ліміту.
Показник вигід/витрат (BCR)	1,93	Доцільно фінансувати проект з коефіцієнтами BCR, більшими або рівними одиниці.

Отже, всі обчислені показники підтверджують цілком обґрунтовану вигоду в реалізації цього проекту. У майбутньому, прибуток від операцій з переробки макулатури та виробництва картону очікується на рівні приблизно 300 млн гривень щорічно.

Останнім кроком у вивченні бізнес-плану є проведення експертної оцінки ризиків проекту. Це включає визначення загального ризику проекту шляхом підсумування балів з урахуванням важливості різних груп ризиків.

Експертна оцінка ризиків обраного для подальшого вивчення проекту компанії «Нова Пошта» здійснено за методологією оцінки STAR. Таблиці з оцінкою важливості та ризику наведено в Додатку А.

$$RW = \sum B_i \times W_i \quad (3.13.)$$

де RW - загальна оцінка всіх ризиків,

B_i - показник важливості фактору i ,

W_i – експертна бальна оцінка ризику за фактором i .

Результат оцінки ризику проекту склав 260 балів, що вказує на низький рівень ризику. Тепер проводимо обчислення середньозваженої оцінки ризику для окремих груп ризику. Для цього використовуємо спеціальну формулу:

$$W = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n B_i \times W_i \quad (3.14.)$$

де W - середньозважена оцінка групи ризиків

B_i - показник важливості фактору i ;

W_i - експертна бальна оцінка ризику по фактору i ,

n - загальна кількість факторів в групі ризиків, що розглядається.

Таблиця 3.14

Розрахунок середньозваженої оцінки

Критерій	Сума оцінок	Кількість оцінок	Середньозважена оцінка
1	2	3	4
Ризик неправильної оцінки попиту	24	10	2,4
Ризики пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок	7,55	9	0,83
Ризики блокування входження підприємства в галузь	9	6	1,5
Ризики пов'язані з характером конкуренції	17,6	7	2,51
Ризики переоцінки стійкості проекту	6,9	6	2,15

продовження таблиці 3.14.

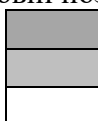
1	2	3	4
Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам	13,6	7	1,94
Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки	16,6	6	2,76
Ризики по оцінці витрат комерціалізації проєкту	30,9	11	2,8
Ризики пов'язані новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проєкту	14,2	5	2,84
Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки	9,55	6	1,59
Ризики потенційних втрат	28,5	14	2,03
Ризики недооцінки витрат на розробку	21,2	10	2,12
Ризики невизначеності зовнішнього середовища проєкту	34,4	13	2,65
Ризики невизначеності внутрішнього середовища проєкту	25,8	15	1,72

На основі співвідношення важливості конкретних ризикових факторів для проєкту та експертної оцінки їх ступеня ризику ми складемо матрицю ризиків (табл. 3.15).

Матриця оцінки ризиків інноваційного бізнес-проекту

		<i>Експертна оцінка ризику за кожним фактором</i>				
		[0,1]	[2,4]	5	[6,8]	[9,10]
<i>Важливість фактору</i>	0,80		2,3;2,4;2;5	2,6;5,2;8,5; 9,1;14,2	5,1;8,1;9,6;9,9;10,2; 11,6;12,4; 12,12;12, 13;13,8;14,5;14,6; 15,2;15,7;15,8	9,4;10,1
	0,40		2,1;2,2;2,7;3,2; 3,8;4,4;9,5;12,1; 12,9;14,1;14,3; 14,8;15,10	2,8;2,10;3,1;4,1; 4,2;4,3;5,4;5,7; 6,2;7,2;7,4;7,5; 8,2;8,4;9,7;9,10; 12,2;12,5;13,1;13,4; 14,7;14,9;14,13; 15,1;15,9;15,12	2,95;3,6,2;7,1;7,3; 8,6;9,11;11,5;12,11; 13,3;13,5;13,6;13,7; 14,4;14,10;14,11;14,12	
	0,20		3,3;3,6;4,5;6,1; 6,4;6,5;7,6;7,7; 8,3;9,3;9,8;10,3; 10,4;12,3;12,6; 12,8;12,10;13,2; 13,10;15,3;15,4; 15,5;15,13;15,15	3,7;12,14;13,9	5,5	
	0,10		3,9;4,6;5,6;6,6; 9,2;10,5;11,1; 11,2;11,4; 15,6;15,11			
	0,05	3,4; 3,5; 11,3	12,7			

Умовні позначення:



високий ризик;
помірний ризик;
низький ризик

На основі створеної матриці ризиків формується карта ризиків, яка виділяється у зону високого ризику (табл. 3.16.). На цій карті ризики ранжуються за пріоритетністю, від найбільш критичних до менш критичних. Фактори, які віднесені до зони низького ризику, можна вважати менш важливими та виключити їх з подальшого розгляду.

Таблиця 3.16.

Карта ризиків інноваційного бізнес проєкту

Пріоритет ризикового фактору	Код та назва ризикового фактору	Група ризику	Важливість фактору,(0-1)	Оцінка ризику в балах, (0-10)	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4	5	6
1	9,4	9	0,8	9	7,2
1.	10,1	10	0,8	9	7,2
2.	8,1	8	0,8	7	5,6
3.	9,6	9	0,8	7	5,6
4.	10,2	10	0,8	7	5,6
5	11,6	11	0,8	7	5,6
6	12,4	12	0,8	7	5,6
7	12,13	12	0,8	7	5,6
8	14,5	14	0,8	7	5,6
9	15,7	15	0,8	7	5,6
10	5,1	5	0,8	6	4,8
11	9,9	9	0,8	6	4,8
12	12,12	12	0,8	6	4,8
13	13,8	13	0,8	6	4,8
14	14,6	14	0,8	6	4,8
15	15,2	15	0,8	6	4,8
16	15,8	15	0,8	6	4,8
17	2,6	2	0,8	5	4
18	5,2	5	0,8	5	4
19	8,5	8	0,8	5	4
20	9,1	9	0,8	5	4
21	14,2	14	0,8	5	4
22	2,3	2	0,8	4	3,2
23	2,4	2	0,8	4	3,2
24	5,3	5	0,4	8	3,2
25	2,9	2	0,4	7	2,8
26	4,2	4	0,4	7	2,8
27	7,3	7	0,4	7	2,8
28	12,11	12	0,4	7	2,8
29	13,7	13	0,4	7	2,8
30	14,11	14	0,4	7	2,8
31	2,5	2	0,8	3	2,4
32	4,1	4	0,4	6	2,4
33	4,3	4	0,4	6	2,4

продовження таблиці 3.16.

1	2	3	4	5	6
34	6,3	6	0,4	6	2,4
35	7,1	7	0,4	6	2,4
36	8,6	8	0,4	6	2,4
37	9,11	9	0,4	6	2,4
38	11,5	11	0,4	6	2,4
39	13,3	13	0,4	6	2,4
40	13,5	13	0,4	6	2,4
41	13,6	13	0,4	6	2,4
42	14,4	14	0,4	6	2,4
43	14,10	14	0,4	6	2,4
44	14,12	14	0,4	6	2,4

У карту ризиків увійшло 44 ризики, з яких найбільша кількість припадає на групи 2, 13 та 14. Це означає, що найбільш поширеними є ризики неправильної оцінки попиту, недооцінки витрат на розробку на 75% та невизначеності зовнішнього середовища проекту відповідно. На основі цих даних пропонується розробити програму запобігання ризикам проекту (табл. 3.17), яка охопить заходи для зменшення впливу цих груп ризиків.

Таблиця 3.17.

Програма запобігання та реагування на ризики проекту

Група ризиків	Код та назва ризикового фактору	Пріоритет, який отримав фактор	Метод управління	План запобігання для групи ризиків	План реагування при виникненні ризиків	Відповідальна посадова особа
1	2	3	4	5	6	7
2	2,6	17	Запобігання та контролювання ризику	Проведення аналізу потенційного ринку, платоспроможності ЦА, прогнозування попиту	Аналіз ринку	Маркетолог
	2,3	22			Проведення аналізу ризиків проекту, складання плану запобігання	Керівник проекту
	2,4	23			Аналіз ринку та можливостей проекту	Маркетолог
	2,9	25			Швидке реагування	Керівник проекту
	2,5	31			Аналіз платоспроможності ЦА	Маркетолог

продовження таблиці 3.17.

1	2	3	4	5	6	7
13	13,7	29	Страховання ризику	Нейтралізація ризиків за рахунок внутрішніх механізмів фінансової стабілізації	Аналіз необхідних ресурсів, їх вартості та можливих постачальників	Керівник проєкту, технолог
	13,3	39			Оцінка необхідних компетенцій	Керівник проєкту
	13,5	40			Навчання, тренінги	Керівник проєкту
	13,6	41			Оцінка ефективності, періоду окупності	Економіст
	13,8	13			«Твереза» оцінка проєкту	Керівник проєкту
14	14,5	8	Запобігання та контролювання ризику	Вивчення ринку, смакових вподобань споживачів, розробка ефективної маркетингової стратегії	Оцінка платоспроможності ЦА	Маркетолог
	14,6	13			Аналіз конкурентів та ринку	Керівник проєкту, маркетолог
	14,2	21			Прогноз попиту та прибутку	Економіст
	14,11	20			Реклама продукції	Маркетолог
	14,4	42			Прогноз попиту, прибутку, витрат	Економіст
	14,1	43			Аналіз ринку, смакових вподобань ЦА	Маркетолог
	14,12	44			Дослідження стандартів	Керівник проєкту

Складання карти ризиків проєкту є ключовим етапом в управлінні ризиками та забезпечує ефективне управління ризиками протягом усього життєвого циклу проєкту. В результаті дослідження визначені деякі основні причини та переваги, які свідчать про необхідність складання карти ризиків для будь-якого проєкту:

По-перше, карта ризиків дозволяє ідентифікувати потенційні загрози та можливості, які можуть виникнути під час виконання проєкту. Це допомагає команді проєкту бути готовою до виникнення непередбачених обставин.

По-друге, на основі інформації, зібраної в карті ризиків, можна розробити ефективні стратегії управління ризиками, включаючи уникнення, зменшення, передачу або прийняття ризиків.

По-третє, карта ризиків дозволяє заздалегідь розглянути можливі негативні наслідки та розробити плани дій для їх мінімізації, що дозволяє збільшити ймовірність успішного завершення проєкту.

По-четверте, аналіз карт ризиків дозволяє команді проєкту виявити ризики, що повторюються або характерні для певної галузі, і впроваджувати відповідні стратегії управління ризиками.

По-п'яте, складання карт ризиків залучає увагу всіх учасників проєкту до можливих небезпек і може сприяти розумінню їхнього впливу на успіх проєкту.

Ураховуючи вищезазначені переваги, надзвичайно важливо, щоб карта ризиків була складена та врахована в плануванні та впровадженні будь-якого проєкту.

Висновок по розділу 3

В розділі висунуто перспективні стратегії планування та реалізації інноваційних проєктів у ТОВ «Нова Пошта». Однією з них є розробка інноваційних терміналів, спрямованих на прискорення доставки та підвищення якості обслуговування.

Також висувається власний проєкт щодо переробки картонних упаковок компанії для внутрішнього використання та продажу, з інцентами для клієнтів у вигляді знижок на послуги чи упаковки при наступних відправленнях.

Було проведено розрахунок приблизних витрат на проєкт і складено команду для його втілення. В заключному пункті розділу проведено оцінку ризиків та економічної ефективності проєкту, де виявлено низький ризик та підтверджено його вигідність.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Під час написання дипломної роботи було виконано всі поставлені завдання з метою досягнення поставленої мети, і були зроблені наступні висновки:

Було розглянуто теоретичні основи планування та реалізації інноваційних проєктів на підприємстві. Досліджено різні погляди на це питання з боку вітчизняних та зарубіжних експертів, і встановлено, що суть інноваційного проєкту полягає у розробці та впровадженні інноваційного продукту або технології, а також у досягненні позитивного економічного ефекту від його подальшої реалізації. Основним відмінністю інноваційного проєкту від звичайного є ступінь невизначеності та ризику, але переваги успішного інноваційного проєкту є значно вищими.

Була визначена доцільність реалізації еко-інноваційного проєкту у компанії «Нова пошта» ТОВ. «Нова пошта» є українською міжнародною групою компаній, що займає провідне місце в експрес-доставці за обсягом доставлених посилок в Україні. У грудні 2021 року був встановлений рекорд, коли протягом одного дня компанією було доставлено 1,8 млн посилок. За перше півріччя 2023 року «Нова пошта» здійснила доставку близько 113 млн відправлень. На кінець 2023 року мережа відділень налічувала 8500 одиниць, а також 13600 поштоматів по всій території України.

Одним з викликів, що постає перед компанією, є негативний вплив на довкілля, зокрема викиди вуглекислого газу (CO₂) від автотранспорту та велика кількість упаковочних матеріалів, які стають відходами. У 2019 році підприємство розпочало пілотний проєкт, використовуючи принципи «3R»: скорочення (Reduce), повторне використання (Reuse) та переробка (Recycle).

Отже, в рамках дослідження було запропоновано розширити цей проєкт з переробки картону та інших упаковочних матеріалів. Це означатиме встановлення додаткових пунктів збору відходів, таких як папір, картон і поліетилен. Після того, як клієнти «Нової пошти» здадуть відходи, вони

зможуть отримати бонуси, які будуть накопичуватися на їхньому особистому кабінеті або в додатку. Коли клієнти назбирають достатню кількість бонусів, вони зможуть використовувати їх для оплати вартості доставки своїх посилок або отримання нових упаковочних матеріалів.

Основні витрати, пов'язані з впровадженням проєкту, будуть наступними: установка виробничої лінії для переробки макулатури та виготовлення картонних коробок, створення сортувальних пунктів, маркетингові витрати, програма лояльності та закупівля сировини. Загальні витрати на реалізацію проєкту складуть 107,67 млн грн.

Благодаря високому рівню доходності та прибутковості, компанія «Нова Пошта» може повністю фінансувати свій власний проєкт з масштабної переробки картону та паперу з подальшим виготовленням картонних коробок для повторного використання при упаковці відправлень.

На останньому етапі розробки проєкту щодо переробки макулатури та виробництва картонних коробок, компанією «Нова Пошта» була проведена експертна оцінка ризиків. Отримана оцінка ризиків склала 260 балів, що свідчить про низький рівень ризику проєкту.

Отже, після проведення бізнес-планування еко-інноваційного проєкту, ми прийшли до висновку, що він буде доцільним і спроможним поліпшити імідж підприємства, а також підвищити рівень екологічно чистого функціонування на ринку поштових та логістичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (зі змінами та доповненнями). URL: <http://www.rada.gov.ua/> (дата звернення: 18.12.2023)
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI (зі змінами та доповненнями). URL: <http://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 18.12.2023)
3. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. - 18.12.2016. - Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15/conv/page>
4. Про інвестиційну діяльність Закон України № 1560-XII від 18 вересня 1991 року з ост. змінами відпов. URL: <http://www.rada.gov.ua/> (дата звернення: 18.12.2023)
5. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15 липня 2021 р. № 1667-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20> (дата звернення: 18.12.2023)
6. Про режим іноземного інвестування: Закон України від 19.03.1996 № 93/96-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-вр> (дата звернення: 18.12.2023)
7. Методичні рекомендації з розробки бізнес-плану підприємств : Наказ Міністерства економіки України від 06.09.2006 р. № 290. URL : <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=ae3e0327>
8. Методичні рекомендації з розробки бізнес-плану інвестиційних проєктів : Наказ Державного агентства з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 р. № 73. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/FIN57802>
9. Про затвердження форми проєктної (інвестиційної) пропозиції, на основі якої готується інвестиційний проєкт, для розроблення якого може надаватися державна підтримка, Порядку розроблення та форми інвестиційного проєкту, для реалізації якого може надаватися державна

- підтримка : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 19.06.2012 р. № 724. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1308-12>
- 10.Абрамович І. А. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. Агросвіт. 2020. №10. С.52-56.
 - 11.Аксюк Я. А. Методичні підходи до визначення результативності управління маркетинговою підсистемою агропереробного підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 4. С. 102-109.
 - 12.Акулов М.Г. Робоча книга з бізнес-планування : методичні рекомендації з написання і розробки бізнес-плану. Умань : ТОВ «Аналітик», 2017. 56 с.
 - 13.Акулюшина М.О., Дабіжа М. С. Стратегічне планування у сучасних економічних умовах . Економіка, фінанси, право. Київ : ТОВ «Міжнародний бізнес центр», 2020. №11'2, 2020.
 - 14.Алексєєнко І. І. Інвестування: навч. посіб.; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. Електрон. текстові дан. (1,41 МБ). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 205 с.
 - 15.Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: навч. посібн. К.: ЦУЛ, 2019. 612 с.
 - 16.Бізнес-планування: навч.посіб. / Л.Б.Боденчук, С.А.Горбаченко, Н.А.Клевцевич, І.В.Ліганенко; ОНЕУ. – Одеса:Фенікс,2022.-272с.
 - 17.Бозуленко О.Я., Шкабара Т.Л. Теоретичні та методологічні підходи до визначення асортименту. Науково-виробничий журнал “Бізнес-навігатор”.. Випуск 3 (42). 2017. С. 52-55
 - 18.Бочко О.Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери: навч. посіб. / О.Ю. Бочко, В.Ф. Проскура. – К.: Ліра-К, 2014. – 218 с.
 - 19.Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / А.Ф. Бурик. – К. : ЦУЛ, 2018. – 260 с.

20. Варналій З.С. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с
21. Виноградова О. В. Сучасні види маркетингу: навч. посібн. К.: ДУТ, 2019. 265 с. URL:http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1703_14661801
22. Вініченко І. І., Самілик Т. М., Олексюк В. О. Бізнес-процеси в теорії інвестиційної діяльності підприємств. Агросвіт. 2021. №18. С. 22-27.
23. Гавриш О.М., Федюнін С.А., Мартиненко М.О. Бізнес-планування та його роль в стратегічному розвитку підприємств зв'язку. Економічний простір. 2020. № 156. С. 120-123
24. Гаєвська Л. М. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. Глобальні та національні проблеми економіки : наук. журнал. 2017. № 15. С. 192– 206
25. Гризовська Л. О. Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. Економіка і суспільство. 2018. №16. С. 308-315.
26. Гудзь О. Є., Стецюк П.А. Інвестиційний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2020. 223 с
27. Гуткевич С. О., Смик Р. Ю., Занозовська О. Г. Пріоритети інвестиційної діяльності в сучасних умовах: монографія. Харків: Діса плюс, 2019. 172 с
28. Грем, Бенджамін (1894–1976). Розумний інвестор. Стратегія вартісного інвестування / Бенджамін Грем ; пер. з англ. Олена Кальнова ; із комент. Джейсона Цвейга ; [передм. Воррена Баффетта]. - Оновл. вид. - Київ : Наш формат, 2019. – 540
29. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності : навч. посіб. Київ : ДУТ, 2019. 146 с
30. Демчишак Н.Б. Фінансове регулювання інноваційної діяльності в Україні : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2016. 494 с.

- 31.Єфімова Є. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. Траєкторія науки. 2017. №7 (12). С. 311-314.
- 32.Зейда В. В. Основні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах конкурентної боротьби. Вісник Студентсько-наукового товариства навчально-наукового інституту бізнесу і менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 2. С. 207-211.
- 33.Зоріна О.І., Нескуба Т.В., Мкртчян О.М. Маркетингово-економічний аналіз: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 65 с.
- 34.Іванечко Н. Р., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ. 2021. 180 с.
- 35.Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. Агросвіт. №1. 2021. С. 90-94.
- 36.Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 332-336.
- 37.Косар Н. С., Мних О. Б., Крикавський Є. В., Леонова С. В. Маркетингові дослідження: підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 246 с.
- 38.Котлер Ф. Маркетинг 4,0 Від традиційного до цифрового. К.: Країна мрій, 2018. 224 с
- 39.Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». № 16. 2019. С. 288-300
- 40.Кузьменко А. В., Киченко А. Р. Удосконалення асортиментної політики підприємства (на прикладі ТОВ «Дифлон»). Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 20. С. 85-89.

- 41.Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 3. С. 13-17.
- 42.Левченко Ю. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2015. 448 с.
- 43.Манаєнко І. М., Кравець А. І. Фінансування інноваційної діяльності підприємств: українські реалії та досвід ЄС. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 5. С. 109–115.
- 44.Маркетинг: навч. посіб. Іванечко Н., Борисова Т. Процишин Ю. [та ін.]; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.
- 45.Маркетинг: навч. посібник. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
- 46.Маркетингова товарна політика: підручник. Окландер М.А., Кірносорова М.В. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 246 с.
- 47.Мартиненко В. П. Методичні підходи до оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2018. Т. 29(68), № 5. С. 62-66.
- 48.Микитенко Н. Товарні категорії в системі управління торговельним процесом. Вісник КНТЕУ. 2019. № 5. С. 48-58
- 49.Муштай В. А. Формування та оцінка ефективної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг. Східна Європа : економіка, бізнес та управління. 2019. №2 (19). С. 183-189.
- 50.Овсак О. П., Назаренко О. П., Зелінський В. В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 34. С. 149-153.
- 51.Окландер М. А., Кірсонов М. В. Маркетингова товарна політика : підручник / Мво освіти і науки України, Одеський національний політехнічний університет. Київ : «Центр учбової літератури», 2020. 246 с.

52. Павлова М. Б. Аналіз асортименту товарів з використанням матричного ABC-аналізу / М. Б. Павлова // Стратегии развития науки и образования : материалы Международной научно-практ. конф. - Namur, Belgique, 2017. - С. 292-295.
53. Педченко Н. С. Ефективність маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі: сучасний погляд : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2017. 226 с.
54. Петрашко, Л. П. Європейські моделі відповідального інвестування: адаптація в Україні: монографія / Л. П. Петрашко, С. В. Андрос, Т. В. Романьок ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ : КНЕУ, 2016. - 262 с
55. Піскун Д. Н. Визначення елементів маркетингового управління машинобудівним підприємством за умов євроінтеграції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22(3). С. 27-30.
56. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 15-16. С. 111-115.
57. Рзаєв Г. І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її удосконалення. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2019. №5. С. 195-198.
58. Руденко В. А., Сергієнко О. А. Сучасні підходи до маркетингової товарної політики, рекламного креативу, мерчандайзингу як запорука ефективного менеджменту. Економіка та суспільство. Менеджмент. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/786/753/#pdfjs.action=download>
59. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка. 2020. 347 с

- 60.Сінява І. М. Маркетинг: підручник для академічного бакалаврату. 2017. 92 с.
- 61.Соболева-Терещенко О. А., Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. Ефективна економіка. 2019. № 5. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/54.pdf
- 62.Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., ЯрошДмитренко Л. О. Маркетинг : навчальний посібник. К.: “НВП “Інтерсервіс”. 2018. 216 с
- 63.Ус І. В. Підсумки зовнішньої торгівлі товарами України за три квартали 2022 р. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень при Президентові України. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-11/pidsumki-zed_blank_zagalne_pdf_16112022.pdf(дата звернення: 28.04.2023).
- 64.Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Чубакова А. А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання в сучасних умовах. Економіка та управління підприємствами. Вип. 53. 2020. С. 129-134.
- 65.Хорошун В. В. Системний підхід до оцінки ефективності прийняття маркетингових рішень у сучасних умовах діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 12(2). С. 144-148.
- 66.Хринюк О. С., Ганіч С. С. Товарна політика компанії: адаптація товарів до вимог міжнародного ринку. Економіка та суспільство. 2022. № 41.
- 67.Череп А. Маркетинг: навч. посібн. Київ: Кондор, 2021. 728 с.
- 68.Шевченко А. В. Маркетинговий підхід до управління діяльністю виробничих підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 4. С. 162-169.

- 69.Шпак Н. О., Грабович І. В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. Вип. 45. С. 84-90.
- 70.Results for – Potato. Офіційний сайт платформи електронної комерції «uBuy». URL: <https://www.ubuy.com.pl/en/category/grocery-gourmet-food/snack-foods/chips-crisps/potato-16322761>(дата звернення: 28.04.2023).
- 71.People who viewed this item also viewed. Офіційний сайт платформи електронної комерції «eBay». URL: <https://www.ebay.com/itm/153789348635>(дата звернення: 28.04.2023).
- 72.SHOP. Офіційний сайт платформи електронної комерції «Polish Food». URL: <https://polishfood.hk/product/potato-chips-butter-salt-2/>(дата звернення: 28.04.2023).
- 73.Державна служба статистики України : Країни за товарною структурою зовнішньої торгівлі 2011-2022 рр. Офіційний сайт. URL : https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/zd/kr_tstr/arh_kr_2022.htm

ДОДАТКИ