

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

30 травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління інноваційним потенціалом аграрного
підприємства»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Щербула Євгеній Вікторович

Керівник кваліфікаційної роботи

Аліна ОЛІЙНИК

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	15
2.2. Аналіз інноваційного потенціалу підприємства	23
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	31
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

Актуальність теми. Щоб ефективно орієнтуватися в змінах, що відбуваються в економіці, вкрай важливо прийняти концептуальні підходи, які можуть допомогти нам зрозуміти такі складні явища, як інноваційний потенціал підприємств. Цей потенціал відіграє ключову роль у визначенні успіху інноваційної діяльності. Необхідно збільшувати та розвивати цей потенціал як набір ресурсів, оскільки їх використання може призвести до отримання переваг та досягнення стратегічних цілей.

У нинішньому глобалізованому ландшафті підприємства стикаються зі спільним викликом: загостренням конкуренції в нових секторах не лише на національному рівні, а й на глобальному ринку. Отже, українські підприємства повинні активно змагатися з іноземними за якістю продукції та технічним прогресом. Іноземні підприємства часто мають значні конкурентні переваги в різних аспектах. Ключ до ринкового успіху полягає в підприємствах, які можуть ефективно та швидко поєднувати внутрішні можливості розвитку з тими, що надаються зовнішнім середовищем.

Питаннями інноваційного потенціалу підприємства займалися багато економістів, зокрема вагомий вклад у розвиток теоретичних і практичних питань внесли як закордонні вчені: М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт; так і вітчизняні дослідники: В. Андрійчук, Р. Безус, П. Макаренко, М. Малік, Л. Мельник, В. Месель-Веселяк, П. Саблук, О. Шпичак.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації: 0122U201560, 2022-2027 рр.) У межах тематики обґрунтовувалося формування інноваційного потенціалу підприємства.

Мета та завдання. Вивчення теоретичних основ та практичних рекомендацій формування інноваційного потенціалу підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібним є вирішення завдань:

- з'ясування теоретичних засад формування інноваційного потенціалу;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- аналіз інноваційного потенціалу підприємства;
- пошук шляхів удосконалення інноваційного потенціалу.

Об'єктом дослідження є процеси формування інноваційного потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади формування інноваційного потенціалу підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: економічного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо). Розрахунки показників, побудова діаграм та графіків виконані з використанням Microsoft Excel.

Інформаційну основу становили фінансово-економічні матеріали досліджуваного підприємства, наукові праці, нормативно-правові акти тощо.

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 2 матеріалах конференцій:

1. Щербула Є.В. Сутність інноваційного потенціалу підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 17. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 155-157.

2. Щербула Є.В. Управління людським та інноваційним потенціалом підприємства. *«Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ПДАУ, 2024.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 40 сторінок друкованого тексту, робота містить 13 таблиць, 4 рисунки та 5 додатків. Список використаних джерел включає 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Інноваційний потенціал означає наявні в країні інтелектуальні, технологічні, наукові та виробничі ресурси та їх відповідну інфраструктурну підтримку, яка може генерувати нові знання, а також ефективні механізми комерціалізації останніх.

Інноваційний потенціал є джерелом змін, вдосконалень, прогресу та розвитку. Це можна продемонструвати через такі явища, як поширення інновацій. Звідси випливає, що використання нових технологій (що є конкретним результатом інноваційного процесу, інновацією) призводить до створення нових продуктів, а вихід нових товарів на ринок є джерелом і фактором подальших змін. У той же час «ефект повторення інновацій зростає набагато швидше, ніж саме тиражування».

Інноваційна складова притаманна всім структурним елементам економічного потенціалу підприємства, оскільки саме фактор пропозиції та внутрішнє джерело створює базові інновації. Місце інноваційного потенціалу в структурі економічного потенціалу підприємства та його складових наведено на рис. 1.1 і 1.2.

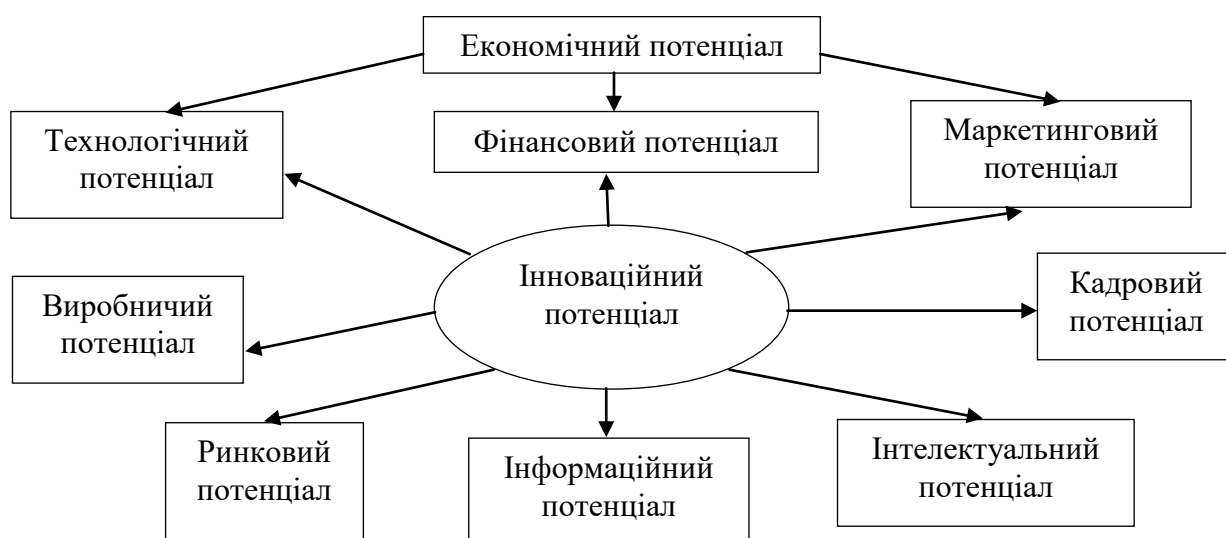


Рис. 1.1. Місце інноваційного потенціалу в структурі економічного потенціалу підприємства [2; 7; 22]

Ринковий потенціал – це ступінь відповідності можливостей підприємства зовнішнім вимогам до інновацій, що впливають із ринкового середовища.

Інтелектуальний потенціал – визначає здатність створювати та сприймати ідеї, а потім виводити їх на новий рівень технологічних, структурних, організаційних та управлінських рішень.

Людський потенціал (трудова сила) – описує здатність окремих осіб і працівників використовувати нові знання та технології, організувати та керувати рішеннями, розробляти нові продукти та виробляти їх.

Майновий потенціал – це здатність швидко змінювати виробничі потужності і створювати економічно ефективні методи виробництва нової продукції, що задовольняє попит.

Інформаційний потенціал – показує ступінь інформаційної забезпеченості підприємства, повноту інформації, необхідної для прийняття ефективних інноваційних рішень, достовірність інформації.

Потенціал отримання фінансової вигоди від діяльності підприємства вказує на те, наскільки його фінансовий стан, інвестиційна привабливість, кредитні рейтинги та система фінансового управління сприяють інноваціям на кожному етапі циклу [1, с. 47].

Мотиваційний потенціал – це здатність підприємства впорядковувати та підтримувати різноманітні інтереси учасників інноваційного процесу.

Ідея комунікаційного потенціалу – це ступінь, до якого підприємство має комунікаційні зв'язки, які є потенційними, що описує ступінь надійності та ефективності комунікації з іншими організаціями чи особами. Це передбачає підтримку міцних зв'язків із партнерами, постачальниками ресурсів і каналами розподілу.

Ідея науково-дослідницького потенціалу полягає в накопиченні результатів попередніх науково-дослідницьких спроб, які потім використовуються для розробки нових знань. Цей резерв вважається досить значним, щоб надихнути на нові ідеї.

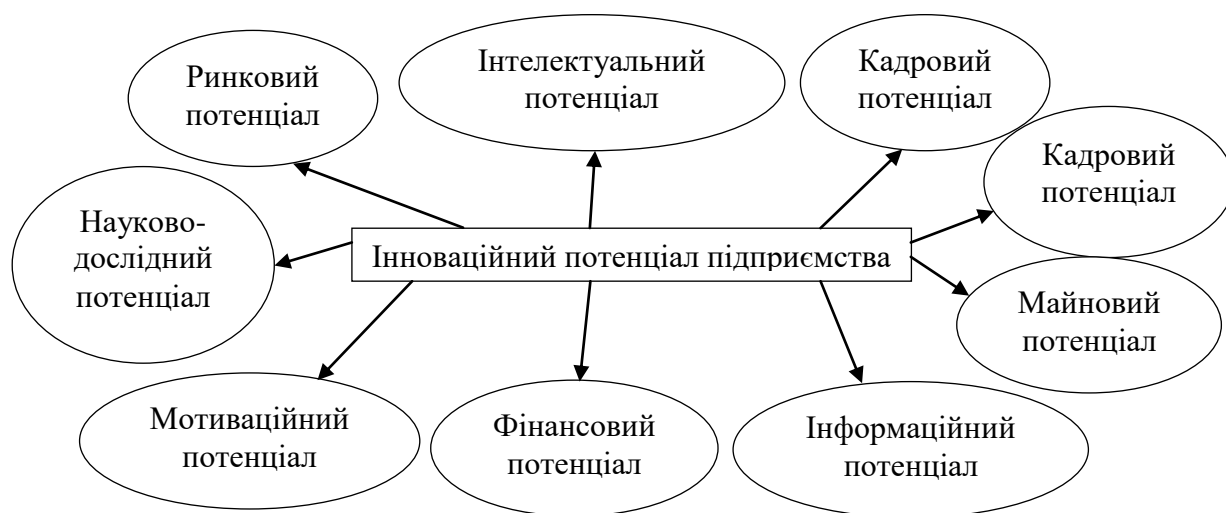


Рис. 1.2. Складові інноваційного потенціалу підприємства [8; 35]

Ідею «інноваційного потенціалу» можна простежити, структурувати та ідентифікувати основні компоненти, які впливають на неї. Композиція інноваційного потенціалу представлена об'єднанням трьох компонентів: ресурсів, внутрішніх процесів і зовнішньої співпраці, які всі залучені, передують і конкурують один з одним, діючи як «триєдина». Як наслідок, компонент інноваційного потенціалу, що включає економічні ресурси, залежить від потенціалу кожного економічного ресурсу, який буде використаний у процесі інновацій.

Активізація інноваційної діяльності сприяє підвищенню ефективності використання ресурсних складових, що підвищує загальний інноваційний потенціал. Основним правилом відбору компонентів потенційного ресурсу є їх функціональне значення в процесі інноваційної діяльності. Ця складова включає матеріально-технічні, фінансові та кадрові ресурси, які далі поділяються на пряму та непряму частини.

Внутрішню складову інноваційного потенціалу називають «важелем», ця складова забезпечує ефективність і дієвість інших складових. Його доцільно представити як інституцію, що забезпечує: внутрішні процеси інноваційної діяльності (створення та виробництво нової продукції); пряме впровадження нової технології; асоціація науки і бізнесу, яка сприяє прогресивним ідеям і розвитку формалізованих інновацій, а також зв'язки з

ринком, споживанням готової продукції, методами і засобами організації перебігу інноваційних процесів.

Композиція є результатом реалізації наявних можливостей, напр. інноваційні продукти, які фактично виробляються в процесі інновацій, напр. ступінь досягнення бажаного потенціалу. Легкість вибору цього компонента ілюструється тим фактом, що це новий продукт у процесі інновацій і що він збільшує подальше кількісне та якісне зростання інноваційного потенціалу системи.

Якщо продукт є частиною потенційного інноваційного починання, якщо він реалізований у найбільш інноваційній сфері, він сприятиме розвитку ресурсної складової. Це відкриває потенційні нові можливості, до яких можна отримати доступ, збільшуючи загальний потенціал для інновацій. Субстанція інноваційного потенціалу є цільовою ознакою категорії і представлена потоком інноваційної продукції, насамперед шляхом її відтворення.

Зупинимося детальніше на ресурсній складовій інноваційного потенціалу. Ресурсну складову інноваційного потенціалу можна охарактеризувати як трамплін, який спонукає до його формування. Він складається з основних компонентів функціонального призначення різного типу (рис.1.3).

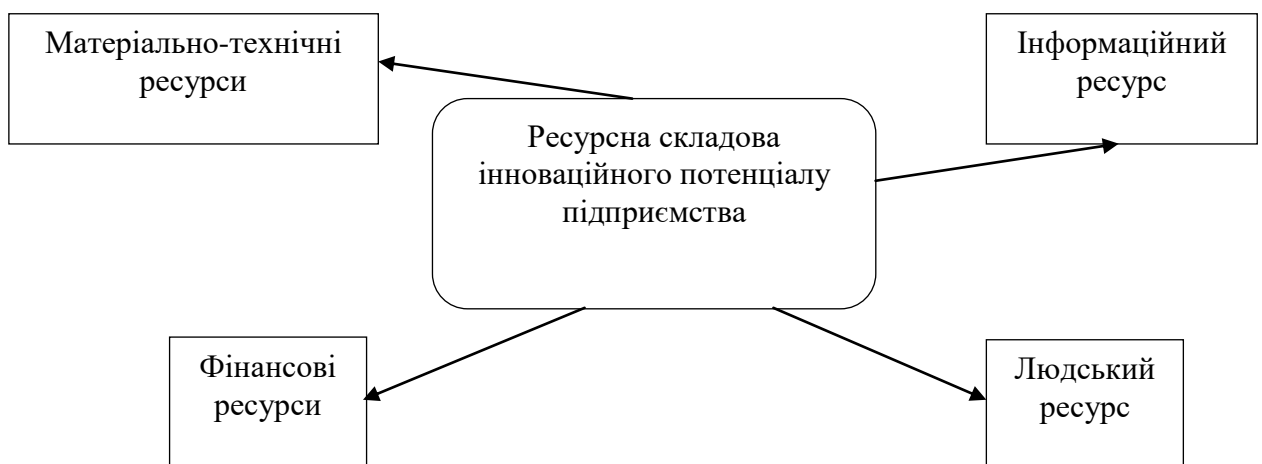


Рис. 1.3. Основні елементи ресурсної складової інноваційного потенціалу підприємства [1; 4; 13]

Компонент ресурсу в основному складається з різних елементів, рекомендуємо розглядати кожен із них окремо [8, с. 233]:

Ресурси матеріально-технічного характеру є основою для будь-якої інноваційної діяльності, що в свою чергу впливає на масштаби та частоту діяльності.

Інформаційні ресурси, наступний компонент ресурсних компонентів, характеризуються своїми знаннями про те, як діяти, своїми моделями, своїми алгоритмами та своїми проектами.

Фінансові ресурси є частиною ресурсного компоненту інноваційного потенціалу та представляють собою органічний зв'язок між грошовими ресурсами та невідкритими інвестиційними можливостями.

Людські ресурси – це наступна складова інноваційного потенціалу, яка виконує подвійну роль – не тільки допоміжну, але й є першоджерелом творчості, оскільки все виходить із свідомості людини. Важливо, що ця складова безпосередньо впливає як на ресурсну, так і на продуктивну складові інноваційного потенціалу.

В умовах кризового періоду рівень та якість інноваційного потенціалу формують стабільність і гнучкість, тому всі зміни у економічному просторі потребують ефективного розвитку та інвестиційного забезпечення складових інноваційного потенціалу.

У науковій літературі немає чіткого розуміння фундаментальних засад процесу формування інноваційного потенціалу та методики його здійснення. Крім того, спостерігається зв'язок між інноваційним потенціалом і конкурентоспроможністю. Як результат, високий потенціал сприяє виживанню підприємства у складному економічному середовищі світового ринку [2, с. 13].

Поняття інноваційного потенціалу, формувалось протягом років різними науковцями. У таблиці 1.1 представлені визначення інноваційного потенціалу на думку різних дослідників.

Визначення поняття «інноваційний потенціал» [2; 7; 10; 23; 28]

Автор	Визначення
К. Фрімен	Розвиток системи за рахунок нововведень.
І.Т. Балабанов	Матеріальні, фінансові, інформаційні, науково-технічні ресурси, що застосовуються в інноваційній діяльності підприємства.
О. В. Савчук	Сукупність усіх його ресурсів, які можуть бути задіяними у процесі здійснення інноваційної діяльності.
Д.І. Кокурін	Містить невикористані, приховані можливості накопичених ресурсів, які можуть бути приведені в дію для досягнення цілей економічних суб'єктів.
Л. Мартюшева і В. Калишенко	Сукупність організованих у певних соціально-економічних формах ресурсів, що можуть за певних діючих внутрішніх і зовнішніх чинників інноваційного середовища бути спрямованими на реалізацію інноваційної діяльності з метою задоволення потреб суспільства.
Є.Н. Сафонов, Г.А. Паламаренко	Зазначають, що сильним в інноваційному сенсі вважається підприємство, що володіє кваліфікованими науковими кадрами, матеріально-технічним, інформаційно-методичним та організаційним забезпеченням
І.О. Джайн	Сукупна здатність науково-практичних знань і практичного досвіду, які є в розпорядженні суспільства на сучасному етапі його розвитку.
Г.Я. Гольдштейн	Основними складовими поняття «інноваційний потенціал» є НДДКР, маркетинг, виробництво, управління.
С.Д. Ільєнкова	Поділяє інноваційний потенціал на науково-дослідну, проектно-конструкторську, технологічну, виробничу, комерційну складові.
В.І. Громека	Виділяє наукову, освітню, управлінську, технічну складові інноваційного потенціалу.
Інші автори	Накопичена певна кількість інформації про результати науково-технічних робіт, винаходів, проектно-конструкторських розробок, зразків нової техніки і продукції.

Інноваційний потенціал сучасних господарств насамперед слід розглядати як результат поєднання кількох внутрішніх факторів і ресурсів, задіяних у процесі реалізації інноваційної політики, а саме:

– використання виробничої потужності – ступінь використання виробничої потужності, передовий ступінь використання технології та ступінь гнучкості виробничої потужності;

– потенційний персонал: ступінь кваліфікації працівника, готовність працівника до корпоративної еволюції, обґрунтованість системи заохочення працівника, креативність та ініціативність працівника, можливість заподіяння шкоди;

– науково-технічний потенціал – вартість науково-технічного розвитку, витрати на використання науково-технічного потенціалу, частка вчених і технічних працівників, залучених до наукової розробки, відносно загальної чисельності працівників;

– маркетингові можливості: ефективне та результативне використання каналів збуту, цінової політики та реклами, а також ефективність системи є факторами, які сприяють маркетинговим можливостям.

– організаційні здібності – ступінь інноваційності організації, її відповідність культурі організації, здатність менеджера, розвиненість інформаційної системи, розмір організація.

– фінансова спроможність – коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт загальної ліквідності, стабільність фінансів підприємства.

Ефективніше розглядати інноваційний потенціал, наприклад, з точки зору того, наскільки ефективно вона використовує свої ресурси, з наміром здійснити конкретні інноваційні зусилля. Інноваційний потенціал підприємства визначається його готовністю до виконання завдань, які ведуть до досягнення бажаних інноваційних цілей.

Інноваційний потенціал підприємства – це те, що визначає потенціал інноваційної трансформації, а також ступінь інноваційності та значущості кожного етапу інноваційного циклу. У цьому контексті основна увага приділяється потенціалу для інновацій, а не ресурсам, результатам інноваційної діяльності організації, що здійснюється, та впливу різних факторів. зовнішні та внутрішні фактори [6, с. 131].

У результаті метрики, які оцінюють інноваційний потенціал підприємства, повинні бути ідентичними метрикам, які оцінюють фактичні результати інноваційної діяльності.

Дослідження теоретичних аспектів засад інноваційного потенціалу, дозволяє виокремити певні риси, що наведені в таблиці 1.2.

Основні риси інноваційного потенціалу [5; 11; 19; 24; 36]

Риса	Сутність
Перша риса	Визначається його реальними можливостями в тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності. При цьому не тільки реалізованими, але й нереалізованими з певних причин.
Друга риса	Можливості будь-якого підприємства переважно бути залежним від наявності ресурсів і резервів (економічних, соціальних), не залучених у виробництво. Тому потенціал підприємства характеризується також і певним обсягом ресурсів - як залучених у виробництво, так і ні, але підготовлених для використання.
Третя риса	Потенціал підприємства визначається не тільки і не стільки наявними можливостями, але ще й навичками різних категорій персоналу до його використання з метою виготовлення товарів, отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку виробничо-комерційної системи.
Четверта риса	Рівень і результати реалізації потенціалу підприємства (обсяги виробленої продукції або отриманого доходу) визначаються також формою підприємництва адекватною до організаційною структурою.

Збільшення економічного розвитку залежить від розуміння інформації, її ефективного використання необхідне для економічних можливостей. Чим більший ступінь повноти інформації про всі сторони виробничо-господарської діяльності, тим більша ефективність. Очевидно, що найважливішим аспектом завоювання ринку є розвиток інформаційної складової, впровадження інформаційних технологій.

Таким чином, визначення термінів «інноваційний потенціал» і «технологічний потенціал» є некоректним. Звичайно, можна пов'язати їх одне з одним. Однак між ними існують суттєві розбіжності, насамперед щодо останнього, на відміну від науково-технічного, інноваційний потенціал включає ширший спектр можливостей, зокрема здатність створювати науково-технічні інновації, а також здатність їх впроваджувати та застосовувати до виробництва, продажу та обслуговування товарів. В результаті, незважаючи на важливість науково-технічного потенціалу, це лише одна складова загального інноваційного потенціалу, яка полягає в здатності підприємства використовувати всі необхідні ресурси для інновацій.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство є базовим сільськогосподарським підприємством. Основною метою його є задоволення потреб споживачів у сільськогосподарській продукції та отримання прибутку шляхом виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, а також інших видів господарської діяльності, спрямованих на задоволення потреб населення з послідовним збільшенням обсягу.

Підприємство має лінійно-функціональну структуру, як показано в додатку А. Ця організаційна структура ефективно поєднує лінійне керівництво з консультаційними послугами функціональних відділів, забезпечуючи дотримання повноважень і обов'язків лінійних керівників. На основі встановленої організаційної структури ієрархія управління підприємства складається з двох рівнів (додаток Б).

Перевагами лінійно-функціональної структури є:

- поєднує переваги лінійних та функціональних структур;
- оперативне прийняття рішень;
- персональна відповідальність керівника за результати діяльності;
- забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;
- професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

Недоліки лінійно-функціональної структури є:

- складність регулювання відношень між керівниками;
- дублювання управлінських функцій;
- розпорошення відповідальності;
- надходження недостовірної інформації;

– опір здійсненню організаційних змін.

Обов'язки керівника слід розглядати в контексті спектра управлінських дій у трьох планах: самоуправління, управління персоналом і оперативне управління. Стиль управління свідчить про ефективність дій керівництва. У теорії та практиці управлінського керівництва визнаються різні типи стилів координації, діагностики та управління, засновані на пріоритеті колективних чи індивідуальних методів впливу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Місце підлеглих відповідно стилю управління, 2021-2023 рр.

Параметри взаємодії з підлеглими	Стилі управління		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
прийняття рішень	рішення приймаються одноосібно	рішення приймаються після обговорення в групі	рішення приймаються самі собою або за вказівкою керівництва
спосіб доведення рішення	накази, розпорядження, команди	пропозиції, поради	прохання
ставлення відповідальності	бере повністю на себе або повністю перекладає на підлеглих	колективна відповідальність	знімає з себе будь-яку відповідальність
ставлення до ініціативи	пригнічується	заохочується	віддається в руки підлеглих
ставлення кваліфікованим кадрам	прагне задавити	прагне максимально ефективно їх використовувати	відпускає їх у «вільне плавання»
ставлення до недоліків власних знань	недоліків немає і не може бути за визначенням»	постійно підвищує свою кваліфікацію	немає «великого значення»
стиль спілкування	«Тримає дистанцію»	підтримує дружнє спілкування	уникає спілкування
характер відносин з підлеглими	у залежності від настрою	манера поведінки з усіма як з рівними колегами	м'яка манера поведінки
ставлення до дисципліни	жорстка формалізована дисципліни	прихильник дисципліни «розумної достатності»	формальне ставлення
ставлення до морального впливу на підлеглих	невідворотність покарання - основний метод стимулювання	необхідно використовувати різні методи заохочення і покарання	байдуже

Земельні ресурси є важливим чинником для сільського господарства та інших галузей економіки. Важливо забезпечити ефективне використання землі, щоб вона задовольняла потреби людей у продуктах харчування та інших корисних ресурсах. Структура землі визначає, які види рослин можуть бути вирощені на певних ділянках, а також впливає на урожайність та прибутковість сільського господарства. Досягнення сталого розвитку сільського господарства може бути досягнуто через оптимальне використання землі і розвиток сучасних технологій в галузі сільського господарства.

Для оцінки забезпеченості земельними ресурсами на підприємстві скористаємося табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Склад земельного фонду підприємства, 2021–2023 рр., га

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, всього	3200	3306	3306	106	103,3
в т.ч. рілля	3181	3287	3287	106	103,3
пасовища	4	4	4	0	100,0
багаторічні насадження	15	15	15	0	100,0

Дослідивши дані табл. 2.2 видно, що вся територія землекористування підприємства є особистою власністю. У порівнянні 2023 р. з 2021 р. збільшилися сільськогосподарські угіддя на 106 га (3,3 %) за рахунок ріллі. Площі багаторічних насаджень та пасовищ залишилися незмінними за досліджуваний період – 15 га та 4 га відповідно.

Співробітники є цінним активом будь-якого підприємства. Стрімкий розвиток сучасного суспільства та зміни продуктивності праці, яка переважно базується на знаннях і навичках, вимагають від керівників особливої уваги до особистості та її творчих здібностей. Системи управління персоналом включають склад робочої сили, організаційну ефективність, професійний і соціальний розвиток, а також прийнятні рівні плинності

кадрів.

Здібності працівників, структура персоналу, розумне та просторове розміщення, а також культура менеджменту в системі управління є ключовими для успіху підприємства. Без кваліфікованих і вмотивованих співробітників жоден бізнес не зможе створити ефективні маркетингові, фінансові чи бухгалтерські системи. У сучасному світі глобальної конкуренції та швидкого технологічного прогресу ефективне управління персоналом є особливо важливим. Продукти, методи роботи, технології і навіть організаційні структури швидко застарівають. Знання та вміння працівників стали основним джерелом довгострокового розвитку та процвітання підприємства.

Проаналізуємо чисельність трудових ресурсів на досліджуваному підприємстві (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства,
2021–2023 рр., осіб**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньорічна кількість працівників	227	230	230	3	101,3
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	198	200	200	2	101,0
у т. ч. в рослинництві	99	90	90	-9	90,9
тваринництві	99	110	110	11	111,1

Згідно з даними, наведеними в таблиці 2.3, порівняно з 2021 роком відбулося помітне збільшення середньорічної чисельності працівників на 3 адміністративні одиниці (еквівалентно 1,3 %). Загалом кількість зайнятих у сільськогосподарському виробництві зростає на 2 особи (еквівалентно 1,0 %) протягом періоду дослідження. Таке збільшення пов'язано зі збільшенням

працівників у тваринництві, де суттєво збільшилось на 11 осіб (що відповідає 11,1 %), а в рослинництві – зменшилось на 9 осіб (що відповідає 9,1 %).

Створення та підтримання конкурентних переваг національної економіки та підприємств в основному досягається за умов ефективного формування та ефективного використання талантів. Практика діяльності підприємства довела, що застосовуючи ефективні принципи та методи залучення та використання людського капіталу, можна отримати належну віддачу від використання людського капіталу, підвищити прибутковість підприємств, отримати певний соціально-економічний ефект.

Дослідимо наявність основних засобів за допомогою табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники складу і забезпеченості підприємства основними виробничими засобами, 2021–2023 рр., тис. грн

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Будинки, споруди та пристрої	11530	10736	13957	2427	121,0
Машини та обладнання	7074	10212	12050	4976	170,3
Транспортні засоби	979	2673	3181	2202	зб. у 3,3 рази
Інструменти	670	775	963	293	143,7
Разом	20224	24396	30151	9927	149,1
Фондозабезпеченість	6,7	6,6	8,2	1,5	122,4
Фондоозброєність праці	75,4	102	118,6	43,2	157,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,41	0,59	0,45	0,04	109,8
Фондомісткість	0,9	0,8	1,1	0,2	122,2
Фондовіддача	1,1	1,2	0,9	-0,2	81,8
Одержано на 100 грн основних фондів:					
товарної продукції	102,5	232,5	217,7	115,2	зб. у 2,1 рази
прибутку	2,9	6	5,5	2,6	189,7
Умовний строк окупності основних фондів, роки	15	9	10	-5	66,7

Дані табл. 2.4, свідчать про підвищення основних засобів на 9927,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та обладнання – на 70,3 %, інструментів – на 43,7 % та

будинків і споруд – на 21,0 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2023 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

У 2023 р. щодо 2021 р. покращилися показники фондозабезпеченості та фондоозброєності праці, що свідчать про підвищення якості матеріально-технічної бази. Спостерігається збільшення забезпечення основних фондів оборотними та фондомісткістю на 9,8 % та 22,2 % відповідно. На підвищення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також скорочення строку окупності на 33,3 %. Зменшення фондовіддачі на 18,2 % вказує на неефективне використання основних засобів протягом останніх років.

Процес виробництва на підприємстві дійсно полягає взаємодії різних факторів, таких як люди, засоби праці та предмети праці. Персонал використовує наявні ресурси для створення продукції, яка має цінність для суспільства. Важливо забезпечити гідні умови для працівників і забезпечити високу якість виробництва.

Ефективне управління сільськогосподарським виробництвом дійсно має велике значення для отримання прибутків та зниження собівартості продукції. Раціональне використання коштів, ресурсів і застосування нових технологій допомагає підприємству оптимізувати процеси виробництва, підвищувати продуктивність і якість продукції, а також знижувати витрати. Це, в свою чергу, сприяє зростанню прибутку підприємства і позитивно впливає на конкурентоспроможність на ринку.

Спеціалізація господарства може бути визначена не лише за структурою грошових надходжень і реалізації товарів, але й за іншими показниками, такими як загальна структура виробництва, витрати на виробництво, оплата праці та основні фонди. У сільському господарстві, яке виробляє значну частину неринкової продукції, ці додаткові показники можуть бути особливо важливими для визначення спеціалізації та ефективності господарства.

Основною є галузь, яка займає найбільшу частку товарної продукції (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2021-2023 рр.

Назва	Товарна продукція, тис. грн			В середньому за 3 роки	Структура, %	Місце продукції
	2021	2022	2023			
пшениця озима	4553	6756	11157	7488,7	10,4	4
ячмінь ярий	3064	2103	810	1992,3	2,8	6
овес ярий	18	45	30	31,0	0,04	10
кукурудза на зерно	8832	19648	18870	15783,3	21,9	3
соняшник	14295	12672	24770	17245,7	24,0	2
соя	1625	956	4167	2249,3	3,1	5
велика рогата худоба	1615	617	758	996,7	1,4	8
свині	0	1248	3139	1462,3	2,0	7
молоко	21958	23540	28332	24610,0	34,2	1
мед	69	61	88	72,7	0,1	9
Всього	56029	67646	92121	71932,0	100,0	x

Аналізуючи дані табл. 2.5 можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації становить 0,25 – це середній ступінь спеціалізації. Виробничий напрямок – молочно-технічний.

Забезпечення фінансової стабільності є необхідною умовою розвитку підприємства. Адже він відображає стійке перевищення доходів над витратами, забезпечує вільний та ефективний обіг грошових ресурсів, сприяє безперервному виробництву та реалізації продукції.

Аналіз фінансової стійкості проводиться на основі вивчення джерел формування фінансових ресурсів та розрахунку абсолютних і відносних показників. Характеристики співвідношення власного капіталу до боргу та капіталу розкривають природу фінансового стану підприємства.

Фінансова діяльність досліджуваного підприємства супроводжується безперервним кругообігом коштів у формі витрачання фінансових ресурсів та одержанням, розподілом і використанням доходів. Водночас визначити масштаб, джерело та спосіб формування капіталу, оптимізувати структуру

капіталу та задовольнити потреби підприємств у придбанні активів.

Визначимо тип фінансової стійкості підприємства у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Визначення типу фінансової стійкості підприємства, 2021-2023 рр.,

тис. грн

Показники	Роки			Відхилення 2023р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Джерела формування власних коштів	7977	7999	8260	283	103,5
Необоротні активи	1179	1100	1034	-145	87,7
Наявність власних оборотних коштів	6798	6804	7226	428	106,3
Наявність власних коштів і довгострокових джерел	6798	6804	7226	428	106,3
Короткострокові кредити	14	17	0	-14	0
Загальна величина основних джерел коштів	6812	6947	7226	414	106,1
Загальна сума запасів	6563	6642	6935	372	105,7
Надлишок (нестача)	235	242	291	56	123,8
Надлишок ВОК і довгострокових позикових джерел покриття запасів	235	242	291	56	123,8
Надлишок загальної величини основних джерел фінансування	249	256	291	42	116,9
Тривимірний показник типу фінансової стійкості	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	x	x
Тип фінансової стійкості	Абсолютна фінансова стійкість	Абсолютна фінансова стійкість	Абсолютна фінансова стійкість	x	x

З таблиці видно, що фінансовий стан досліджуваного підприємства з 2021 по 2023 рік є абсолютно стабільним, що є позитивною тенденцією для розвитку в сучасних умовах.

Отже, підприємство зосереджується на покращенні своїх економічних показників та зміцненні своїх позицій у конкурентному середовищі. Той факт, що ключові економічні показники зросли у 2023 році порівняно з 2021 роком, свідчить про продовження зростання та підтверджує позитивні фінансові результати. Головною метою об'єкта дослідження має бути контроль балансу між витратами та доходами, щоб оптимізувати використання ресурсів і потенційно забезпечити можливість розширеного відтворення, таким чином підвищуючи конкурентоспроможність.

2.2. Аналіз інноваційного потенціалу підприємства

У глобалізованому світі конкуренція є жорсткою як на національному, так і на міжнародному рівнях, що вимагає від підприємства постійного вдосконалення якості та технічного рівня своєї продукції, щоб ефективно конкурувати. Українські підприємства повинні конкурувати з іноземними, які можуть мати значні конкурентні переваги в багатьох сферах. Розвиток і використання інноваційного потенціалу є ключовим для досягнення стратегічних цілей. За допомогою SWOT-аналізу визначимо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу підприємства, 2021-2023 рр.

	S (strength) - сильні сторони	W (weaknesses) - слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість продукції. 2. Гнучка політика цін. 3. Великий асортимент продукції. 4. Конкурентоспроможний товар. 5. Налагоджена збутова мережа. 6. Задовільний фінансовий стан. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатньо високий рівень кваліфікації кадрів. 2. Низька рекламна активність. 3. Слабка маркетингова політика. 4. Стандартні методи просування продукції на різних ринках.
Зовнішнє середовище	O (opportunities) – можливості	T (threats) – загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту продукції. 2. Розвиток конкурентних відносин. 3. Залучення висококваліфікованого персоналу. 4. Створення нових каналів збуту. 5. Використання нових технологій 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкурентного тиску. 2. Високий рівень інфляції. 3. Девальвація національної валюти. 4. Соціально-політична нестабільність. 5. Зниження доходів споживачів внаслідок фінансової нестабільності
	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий асортимент та висока якість продукції будуть сприяти виходу на нові ринки. 2. Використання нових технологій дозволить знизити витрати. 3. Приваблення нових клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкурентного тиску буде спричиняти додаткові фінансові витрати. 2. Стратегія підприємства буде впливати від змін конкуренції, рівня інфляції та від соціально-політичної нестабільності в країні. 3. Ефективний моніторинг дозволить вчасно виявити тенденції зміни попиту
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення прибутку за допомогою збільшення завантаження виробничих потужностей. 2. Оптимізувати обсяги постачання. 3. Розширення асортименту продукції призведе до збільшення оборотних засобів і витрат. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестача управлінського персоналу ускладнює швидко реагувати в умовах кризи. 2. Несприятлива державна політика, високі розміри податків можуть привести до негативних наслідків. 3. Високі витрати погіршать конкурентну позицію.

Проведення SWOT-аналізу для бізнесу передбачає ретельний аналіз поточного стану бізнесу. Це включає оцінку як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, визначення сильних і слабких сторін у зв'язку з конкуренцією та прогнозування на майбутнє шляхом аналізу зовнішніх факторів. Мета полягає в тому, щоб визначити сфери, де бізнес має переваги, і сфери, які потребують вдосконалення.

SWOT-аналіз служить цінним інструментом діагностики та бізнес-технікою, що дає змогу зрозуміти ресурси та потенційні загрози підприємства. Це економічно ефективний і доступний метод оцінки бізнес-завдань і умов управління. Аналіз зосереджений на виявленні та порівнянні ринкових можливостей і загроз, а також на оцінці сильних і слабких сторін підприємства. Ідеальний підхід полягає в тому, щоб узгодити переваги з можливостями ринку. Проводячи SWOT-аналіз, ми можемо визначити як загрози, так і можливості та оцінити їхню значимість щодо бізнес-стратегії.

За результатами SWOT-аналізу ми виявили загрози та можливості, які оцінимо з огляду на стратегію. Макросередовище господарства проаналізуємо за допомогою PEST-аналізу у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

PEST-аналіз підприємства, 2021-2023 рр.

Група чинників	Чинник	Поточний стан чинника та тенденція до його зміни	Визначення можливості або загрози	Оцінка (±30)	Коефіцієнт значущості	Зважена оцінка
Політичні	1. Рівень політичної стабільності	погіршується	погіршується	-20	0,5	-10
	2. Напрямок розвитку політичної системи	погіршується	погіршується	-25	0,2	-5
	3. Політична складова	погіршується	погіршується	-30	0,3	-9
	Разом:					
Економічні	1. Рівень ВВП на душу населення	погіршується	погіршується	-20	0,2	-4
	2. Темп інфляції	погіршується	погіршується	-25	0,3	-7,5
	3. Рівень доходів населення	погіршується	погіршується	-30	0,5	-15
	Разом					
Правові	1. Закони, що регулюють діяльність підприємства	погіршується	погіршується	-20	0,8	-16
	2. Закони, що регулюють діяльність галузевого ринку	погіршується	погіршується	-20	0,2	-4
	Разом					

Продовження таблиці 2.8

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Екологічні	1. Стан природних ресурсів країни	погіршується	погіршується	-15	0,4	-6
	2. Рівень забруднення навколишнього середовища	погіршується	погіршується	-15	0,6	-9
	Разом					
Науково-технічні	1. Інновації в технології	погіршується	погіршується	-10	0,5	-5
	2. Інновації в маркетингу	поліпшується	поліпшується	+10	0,5	+5
	Разом					
Демографічні	1. Вікова структура населення	погіршується	погіршується	-20	0,5	-10
	2. Чисельність працездатного населення	погіршується	погіршується	-20	0,5	-10
	Разом					
Соціально-культурні	1. Освітній рівень	поліпшується	поліпшується	+20	0,5	+10
	2. Соціальна забезпеченість	погіршується	погіршується	-25	0,3	-7,5
	3. Криміналізація суспільства	погіршується	погіршується	-30	0,2	-6
Всього						-102

Метою проведення аналізу PEST є спостереження за змінами в макросередовищі за чотирма ключовими вимірами та розпізнавання закономірностей, які впливають на результати прийняття рішень, але знаходяться поза контролем організації. Цей підхід передбачає введення конкретних екологічних факторів у таблицю для аналізу.

Оцінка кожного фактора проводиться професійно з урахуванням балів за шкалою від -30 до +30, а також коефіцієнта значущості, який завжди дорівнює 1. Ця оцінка дає можливість керівництву визначити фактори навколишнього середовища, які мають найбільше значення для бізнесу і тому потребують особливої уваги. Аналіз непрямих факторів показує, що ринкові механізми, які віддають перевагу корпоративному нагляду, освітньо-кваліфікаційним якостям працівників, сприятливим соціальним умовам, мають відчутний і благотворний вплив на діяльність підприємства.

Фактори можуть дійсно мати значний негативний вплив на функціонування об'єкта дослідження. Рівень доходів населення може впливати на споживчі можливості і попит на товари та послуги. Політична стабільність також грає важливу роль у розвитку бізнесу, оскільки невпевненість може відлякувати іноземних інвесторів. Законодавство, регулююче діяльність, також може створювати перешкоди для бізнесу.

Орієнтація на ринкове регулювання може вимагати відповідного рівня конкуренції та регулярного оновлення підходів до управління. Інновації в технології є ключовим фактором конкурентоспроможності бізнесу в сучасному світі. Оптимальні соціальні умови і рівень забруднення навколишнього середовища також можуть впливати на репутацію бізнесу та споживчу складову.

Оцінка мікроекономічного оточення здійснена у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Аналіз чинників мікроекономічного оточення підприємства,
2021-2023 рр.**

Група чинників	Чинник	Поточний стан чинника та тенденція до його зміни	Визначення можливості або загрози	Оцінка (±30)	Коефіцієнт значущості	Зважена оцінка
Галузь	1. Зростання цін на електроенергію та газ	погіршується	загроза	-20	0,5	-10
	2. Зниження цін на готову продукцію	погіршується	загроза	-25	0,5	-5
	Разом					
Партнери-підрядники	1. Поява нових партнерів	поліпшується	можливість	+20	0,6	+12
	2. Розширення їх сфери діяльності	погіршується	загроза	-15	0,4	-6
	Разом					
Постачальники	1. Порушення поставок сировини	погіршується	загроза	-20	0,4	-8
	2. Поява нових постачальників	поліпшується	можливість	+20	0,6	+12
	Разом					
Покупці	1. Рівень зміни потреб, переваг і смаків покупців	погіршується	загроза	-15	0,4	-6
	2. Торговельна сила покупців	поліпшується	можливість	+20	0,6	+12
	Разом					
Конкуренти	1. Посилення конкуренції	погіршується	загроза	-20	0,5	-10
	2. Посилення конкурентних переваг підприємства	поліпшується	можливість	+20	0,5	+10
	Разом					
Банківська сфера	1. Поява нових банків	поліпшується	можливість	+10	0,5	+5
	2. Поява різних фондів	погіршується	загроза	-20	0,5	-10
	Разом					
Всього						-4

Мікроекономічний аналіз зовнішнього середовища об'єкта дослідження важливо враховувати для успішної стратегії підприємства. Підвищення цін на поставки, такі як бензин, природний газ та електроенергію, може негативно впливати на показники підприємства.

Внутрішньоекономічні чинники діяльності дійсно є дуже важливими для будь-якого підприємства. Організація та управління визначає ефективність роботи всієї команди, маркетинг допомагає залучати нових клієнтів та збільшити продажі, персонал є ключовим ресурсом для досягнення цілей, а фінансовий аспект відображає фінансове здоров'я підприємства. Важливо правильно балансувати всі ці аспекти для успішної діяльності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Аналіз внутрішніх економічних чинників діяльності підприємства,
2021-2023 рр.**

Група чинників	Чинник	Поточний стан чинника та тенденція до його зміни	Визначення можливості або загрози	Оцінка (±30)	Коефіцієнт значущості	Зважена оцінка
Маркетинг	1. Маркетингова стратегія	погіршується	слабка	-10	0,4	-4
	2. Товарна політика	поліпшується	сильна	+10	0,6	+6
	Разом					
Організація	1. Організаційна структура	поліпшується	сильна	+15	0,4	6
	2. Частка ринку	погіршується	слабка	-10	0,6	-6
	Разом					
Управління	1. Використання стратегічного планування	поліпшується	сильна	+20	0,4	+8
	2. Використання стратегічного аналізу	погіршується	слабка	-20	0,6	-12
	Разом					
Персонал	1. Система винагород	погіршується	слабка	-15	0,6	-9
	2. Плинність кадрів	погіршується	слабка	-15	0,4	-6
	Разом					
Фінанси	1. Структура активів	поліпшується	сильна	+20	0,6	+12
	2. Динаміка грошової готівки	погіршується	слабка	-20	0,4	-8
	Разом					
НДДКР	1. Рівень НДДКР	поліпшується	сильна	+10	0,6	+6
	2. Позиція у області отримання патентів	погіршується	слабка	-10	0,4	-4
	Разом					
Всього						-43

Ці внутрішні економічні чинники дійсно можуть стати серйозними загрозами для функціонування підприємства. Важливо розробити маркетингову стратегію, щоб забезпечити стійкий ріст підприємства на ринку. Контрольована частка ринку та стратегічний аналіз допоможуть досягти конкурентної переваги. Також важливо мати стабільні фінансові потоки та захистити свої інновації за допомогою патентів.

Орієнтація на ринкове регулювання підприємства та рівень освіти і кваліфікація персоналу грають важливу роль у покращенні діяльності підприємства. Але не менш важливою є також реакція на політичну нестабільність, рівень доходів населення та дотримання законодавства. Важливо знаходити баланс між всіма цими факторами для успішного функціонування підприємства.

Конкурентний фактор також важливо враховувати, оскільки загострення конкуренції може змусити підприємство шукати нові способи конкурентної переваги. Поява нових постачальників може бути як загрозою, так і можливістю для розвитку бізнесу. Для успішної адаптації до змін у мікроекономічному середовищі важливо проводити постійний моніторинг та аналіз і реагувати на виявлені тенденції.

Для подальшого розвитку ключовими можуть стати наступні чинники:

Впровадження товарної політики, орієнтованої на ринок: ретельне вивчення потреб та побажань цільової аудиторії та пристосування товарів та послуг відповідно. Адаптування до змін у попиті сприятиме збільшенню конкурентоспроможності.

Вдосконалення організаційної структури управління: забезпечення ефективної координації між відділами та підвищення швидкості ухвалення рішень. Ретельний розподіл відповідальності та ресурсів для оптимального функціонування.

Використання стратегічного планування: розробка довгострокової стратегії, яка відображає цілі та способи досягнення. Постійне оновлення та коригування стратегії відповідно до змін у середовищі.

Позитивна динаміка структури активів: оцінка та оптимізація активів для забезпечення максимальної ефективності та прибутковості. Інвестування у розвиток тих напрямків, які мають потенціал для збільшення прибутку.

У сьогоднішній складній економічній час керівництву досліджуваного суб'єкту господарювання настав час переглянути всі бізнес-процеси, оскільки вони мають стати більш ефективними, тобто усунути непотрібні надмірності та створити максимальну цінність для споживачів цих процесів. Уміння точно, ефективно та компетентно керувати бізнес-процесами має бути найважливішою ключовою здатністю управління для забезпечення виживання та конкурентоспроможності підприємства. Впровадження змін у бізнес-процеси має здійснюватися шляхом порівняння того, що є зараз, із тим, що має бути. Рациональне управління бізнес-процесами має базуватися на постійній участі працівників в ефективній організації та впровадженні інноваційних технологій на всіх етапах.

Результати досліджень фінансової стабільності вказують на те, що, зберігаючи належний рівень фінансової стабільності, її фінансовий склад стає більш схожим на потенціал для довгострокової стабільності завдяки ефективному фінансовому управлінню.

Для характеристики фінансових можливостей підприємства слід звернути увагу на стійкість фінансового стану, яка досягається за рахунок більшої частки статутного капіталу в загальних залучених фінансових ресурсах. У поєднанні з аналізом прав власності, фінансової стійкості та ліквідності дослідного підприємства визначено оптимальний склад джерел фінансування та відповідний ступінь залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Для підприємства, яке стикається з посиленою конкуренцією на внутрішньому та зовнішньому ринках, важливо постійно моніторити конкурентну ситуацію та шукати нові шляхи для підвищення конкурентоспроможності. Прийняття стратегічних рішень щодо створення нових конкурентних переваг може стати ключовим елементом успіху в

умовах зростаючої конкуренції. Необхідно аналізувати попит, умови ринку та впроваджувати нові, більш ефективні стратегії, які дозволять зберегти конкурентоспроможність підприємства. У процесі цього аналізу важливо дотримуватися ретельних досліджень та знаходити оптимальні рішення для подолання конкуренції.

Таблиця 2.11

Основні важелі забезпечення ефективності стратегічного управління ресурсами підприємства, 2021-2023 рр.

Чинник	Поточний потенціал підприємства	Бажаний потенціал підприємства
Організація управління	Лінійно функціональна структура управління	Створення в організаційній структурі посади інноваційного менеджера та маркетолога
Організація комерційних процесів	Реалізація товарів	Звільнення від нерентабельного виробництва. Забезпечити 100% використання наявних потужностей
Фінансове управління	Співпраця з обмеженим колом кредиторів	Диверсифікація кредитних відносин (збільшення кількості партнерів (кредиторів) бізнесу)
Маркетинг	Не достатня робота з ринком	Проведення маркетингових досліджень та постійний контакт зі споживачами

Конкурентний потенціал стосується ресурсів і можливостей, якими володіє підприємство, як матеріальних, так і нематеріальних, які дозволяють їй отримати конкурентну перевагу над іншими гравцями ринку. Це включає такі фактори, як матеріальні та нематеріальні ресурси, трудові та фінансові ресурси. По суті, потенціал охоплює як внутрішні, так і зовнішні конкурентні можливості, які формують ефективні переваги на основі використання матеріальних і нематеріальних ресурсів. Це дозволяє підприємствам ефективно брати участь у ринковій конкуренції.

Отже, досліджуваний об'єкт господарювання є сильним гравцем у своєму сегменті ринку, про що свідчать такі показники, як динаміка виробництва та реалізації продукції, прибуток, фінансовий стан, платоспроможність активів та ліквідність.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ступінь сформованості інноваційного потенціалу визначається в процесі аналізу наявних і потенційних можливостей, а також ресурсного забезпечення, під час оцінки попиту та ступеня достатності наявних ресурсів для досягнення цілей і завдань, під час створення реального механізму реалізації ідеї, а також під час виявлення внутрішніх зв'язків, які є спільними між структурними зв'язками.

Як наслідок, створення потенціалу для корпоративних інновацій є безперервним процесом створення нових можливостей для бізнесу та реалізації нових функцій з метою підтримки стабільного, довгострокового розвитку та відтворення майбутніх періодів відповідно до стратегічної місії.

Інноваційний потенціал підприємства складається з взаємопов'язаних та додаткових компонентів, зокрема: ринкового потенціалу, інтелектуального потенціалу, потенціалу талантів, фінансового потенціалу, технічного потенціалу, мотиваційного потенціалу, комунікаційного потенціалу та дослідницького потенціалу (рис. 3.1).

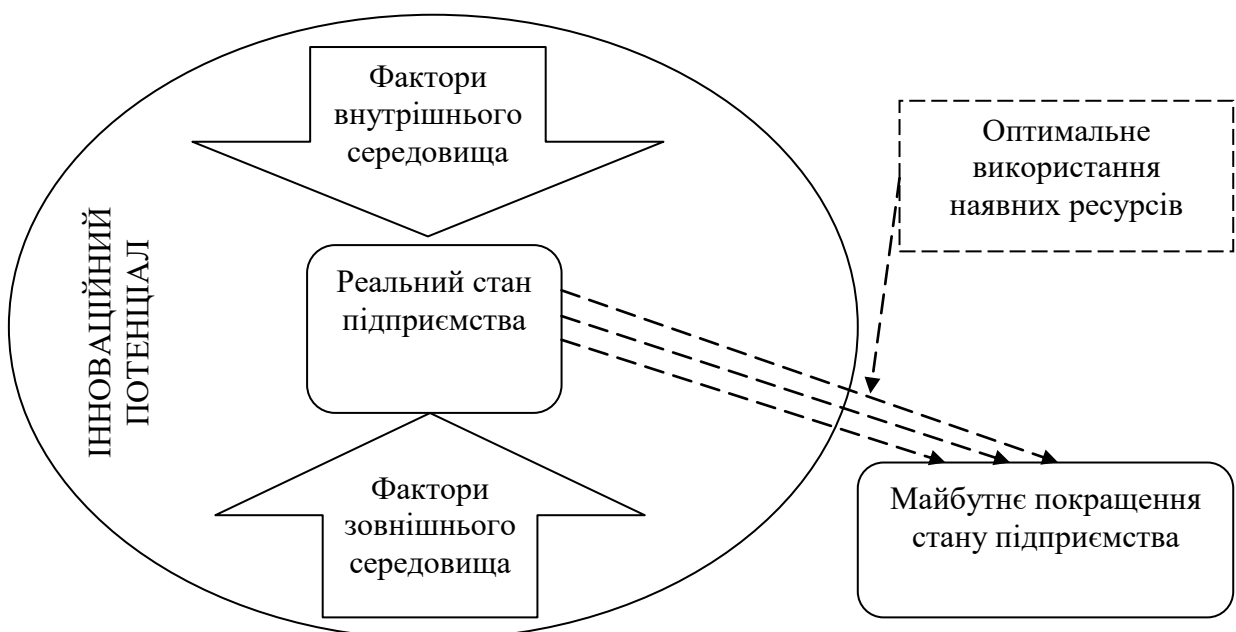


Рис. 3.1. Інноваційний потенціал підприємства, 2025-2028 рр.

Інноваційний розвиток здійснюється у багатьох формах і векторах, серед яких слід звернути увагу на:

- створення нових продуктів загального або спеціального призначення, удосконалення існуючих біотехнологій, біологічних речовин і ферментів, переробка сільськогосподарських матеріалів;

- підвищення ефективності системи зберігання продукції від виробника до споживача з використанням сучасних технологій та обладнання зменшить ймовірність фізичного, хімічного та біологічного забруднення, збереже якість харчових продуктів;

- утилізація відходів і побічних продуктів для виробництва високоякісних продуктів харчування та кормів;

- створення технологічних шляхів виробництва нових високоякісних харчових продуктів із цілеспрямовано зміненим хімічним складом відповідно до потреб організму;

- створення надійної нормативно-методичної бази здійснення державного нагляду за якістю та безпекою продовольчої сировини та харчових продуктів, управління виробництвом, заготівлею, постачанням, транспортуванням, збереженням і реалізацією продукції, створення умов для виробництва харчових продуктів з гарантованою якістю;

- розробка сучасних інструментів і всебічне розуміння того, як контролювати харчові інгредієнти та оцінювати безпеку.

Для підвищення привабливості інноваційної діяльності та зниження пов'язаного з нею ризику запропоновано модель управління інноваційною діяльністю на рівні підприємства (Додаток В). Це передбачає створення інноваційних планів, організацію та мотивацію працівників, а також впровадження повного процесу контролю. Під час реалізації національний уряд заохочує ентузіазм підприємства до інноваційної діяльності шляхом вдосконалення податкової політики та фінансової підтримки інноваційної діяльності на основі національного планування та контролю. Додатковим інструментом створення ефективної моделі управління інноваційною

діяльністю є структурні підрозділи та галузеві асоціації, ці організації мають бути афілійованими та входити до науково-технологічних парків, міст та інноваційних центрів. Ці організації повинні мати можливість отримувати фінансування для своїх інноваційних починань і отримувати високоефективні та високоякісні результати.

На основі дослідження та оцінки поточного стану інноваційної діяльності та інноваційного потенціалу підприємства надаються пропозиції щодо управління інноваційною діяльністю підприємства, а саме:

- сприяння інноваційній діяльності шляхом забезпечення як організаційної, так і кадрової підтримки (введення інноваційних відділів, підбір спеціалістів, розробка навчально-методичних планів і створення моделей робочих місць);

- створення інформаційної бази інноваційної діяльності (створення основи внутрішніх правил інноваційної діяльності, розробка положень та інструкцій щодо інноваційної діяльності, реєстрація ідей щодо підприємницької діяльності);

- створення та впровадження інноваційних проектів (створення корпоративного плану інноваційних проектів, планування кроків щодо виведення інноваційної продукції на ринок).

Для того, щоб аграрний сектор продовжував просуватися до інноваційного розвитку, аграрні організації також повинні займатися наступними напрямками інноваційного розвитку:

- підвищення конкурентоспроможності та експортного потенціалу високотехнологічних інноваційних галузей шляхом впровадження ефективних технологізаційних стратегій;

- прикладом цього є розробка комплексу технологій, які дозволяють вийти на новий ринок високотехнологічної продукції, наприклад вихід на зерновий ринок;

- швидке поширення агротехнологій, які характеризуються горизонтальним підходом;

– просування сільськогосподарської техніки та технологічної модернізації в сільському господарстві та інших сферах.

Основним способом державної підтримки аграрних високотехнологічних інновацій є фінансування найбільш перспективних проектів, державна підтримка технологічного експорту, включаючи надання державних гарантій та сприяння імпорту, а також полегшення доступу до технологій. Першочерговою турботою формування ринку високих технологій має бути розвиток «проривних технологій», які можуть виробляти продукцію абсолютно іншого споживчого профілю. Для цього можна використовувати державне фінансування та ініціативи із залучення іноземних інвесторів.

Ці інструменти для просування інноваційної діяльності можуть сприяти швидкому поширенню сучасних технологій в аграрному секторі економіки:

- заходи щодо регулювання галузі та зменшення бар'єрів для передачі нових технологій з метою залучення іноземного фінансування;
- заходи щодо вдосконалення технологічного регулювання, модернізації;
- допомога в міграції найнеобхідніших універсальних сучасних інновацій.

Світовий досвід свідчить, що удосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства має не лише практичний, а й теоретичний характер. Не лише на корпоративному, а й на національному рівні.

У підсумку на національному рівні можна виділити наступні напрями, що викликають занепокоєння щодо вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю:

- 1) сприяння ефективній національній інвестиційній політиці;
- 2) створення належного інституційного середовища для вітчизняної інноваційної діяльності;

- 3) збільшення фінансування інноваційних процесів;
- 4) посилити правове забезпечення інноваційної діяльності;
- 5) посилити податкову політику (наприклад, запропонувати податкові пільги для інвестицій в інноваційну діяльність).

На організаційному рівні вдосконалення інноваційної системи в першу чергу включає такі аспекти:

- 1) створення корпоративної стратегії інноваційної діяльності та її послідовна реалізація;
- 2) прийняття системного підходу до впровадження технологічних змін у виробництво та модернізації, які призводять до створення унікальних технологій на кожному етапі виробництва з метою підвищення інтелектуального вмісту та конкурентоспроможності;
- 3) впровадження інноваційних методів у внутрішню систему управління;
- 4) пошук джерел фінансування для створення нового інноваційного продукту;
- 5) фінансування інноваційного розвитку та впровадження проектів;
- 6) впровадження нових методів організації праці та створення системи стимулювання інноваційної діяльності;
- 7) витрачання коштів на вдосконалення трудових ресурсів і створення корпоративної інтелектуальної власності тощо.

Кожен із підходів удосконалення управління інноваційною діяльністю на підприємстві можна розглядати як систему, яка включає багато кроків, які необхідно здійснити для підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається на основі інновацій.

Найбільш ефективними кроками для участі в удосконаленні управління інноваційними є:

- реалізація інноваційної стратегії підприємства має бути послідовною та масштабною;
- забезпечення системного підходу до технічного переозброєння та

модернізації виробництва, створення виняткових технологій на кожному етапі виробництва з метою підвищення його інтелектуальної цінності та конкурентоспроможності;

- впровадження інноваційних методів управління у внутрішню систему управління;

- перешкоджання інвестиціям у традиційні, лінійні методи виробництва за рахунок власних і позикових коштів;

- фінансування інноваційних проектів і програм;

- впровадження прогресивної організації праці, дієвої системи стимулювання творчої діяльності та чергування посад;

- здійснення капітальних витрат на розвиток трудових ресурсів і підвищення інтелектуальної цінності підприємства.

Система управління інноваційним потенціалом підприємства має базуватися на чотирьох групах стратегічних рішень. Розглянемо ці групи докладніше.

Перший комплекс рішень полягає в тому, як спрямувати розвиток інноваційних здібностей підприємства і як спланувати складові цього розвитку. Цей вибір напрямку здійснюється в процесі стратегічної сегментації ринку. Як правило, зі стратегічної точки зору, сегментація ринку – це процес, який включає спочатку аналіз ринкового середовища, а потім сегментування ринку на різні сфери діяльності (потенціал для інноваційних застосувань), що цікавить такі аспекти: реалізація нових соціальних потреби через відповідні інновації; збільшення обсягу виручки від продукції інноваційного підприємства за рахунок розширення їх портфеля; фінансова ефективність від впровадження продукції на першому етапі її життєвого циклу.

Ідея життєвого циклу може слугувати методологічною основою для стратегічної сегментації ринку, а процес аналізу потреб ринку та доведення привабливості різних сфер задокументовано в роботі вченого Ансоффа, він демонструє, що будь-які корені підприємництва, в т.ч. інноваційні, є

соціальними за своєю природою, і тому відбувається прогресування потреб протягом життєвого циклу. Кінцевим результатом зовнішньої екологічної сегментації підприємства є розробка конкретного (інноваційного) закупівлі продукту, який раціоналізується в результаті зовнішньої екологічної сегментації із застосуванням нових методів і з конкретними групами споживачів, які мають реальний або потенційний попит на товари.

У цьому контексті процес планування повинен враховувати всі обмеження, пов'язані зі стратегічним підходом. Це означає, що розвиток і розвиток інноваційного потенціалу підприємства повинні відповідати поточній місії, зберігаючи при цьому коротко- та довгострокові цілі економічної діяльності в рамках загальної стратегії. Ідея «потенціалу» не залежить від успіху конкретних цілей, натомість вона залежить від досягнення загальних цілей.

Можливо, той самий потенціал системи, який забезпечує конкретний результат, стає несуттєвим при вирішенні інших проблем. Базуючись на інформації, пояснення під час процесу планування повинні бути зосереджені на розвитку інноваційного потенціалу, який дозволить виробництво, розробку та впровадження цих інноваційних продуктів:

- збільшити розмір і складність поточних і майбутніх ринкових просторів;
- підвищення загальної рентабельності та фінансової стійкості;
- сформувати динамічний портфель бізнес-заходів, який відображає загальний склад підприємства;
- співпраця зі сферами діяльності підприємства.

Першим кроком у прийнятті стратегічних рішень є визначення важливих аспектів інноваційного потенціалу з точки зору практичності стосовно внутрішніх інтересів і властивостей конкретної компанії. Останнє пов'язано насамперед з тим, що правильно сформований інноваційний потенціал може визначати як економічні, так і стратегічні результати, крім

того, створення потенціалу та його необхідна підтримка коштує додаткових витрат усіх наявних ресурсів. У зв'язку з цим стратегія щодо створення інноваційного потенціалу та порядок його розвитку та створення має враховувати специфіку функціонування бізнесу в реальних умовах української економіки. Оскільки інноваційний потенціал є основою інноваційної діяльності підприємства, то при плануванні необхідно визначити, які ресурси може використовувати підприємство в процесі його створення, або які ресурси можна придбати на підприємстві.

Крім того, необхідно розробити стратегію поповнення та розвитку ресурсної бази, яка буде перевищувати масштаби запланованого підприємством інноваційного заходу.

Другий набір стратегічних рішень щодо управління корпоративним інноваційним потенціалом стосується визначення належного рівня інноваційного потенціалу, яким повинна володіти організація, щоб адаптуватися до змін. З точки зору системного підходу інноваційний потенціал на рівні підприємства – це сукупність різноманітних ресурсів, необхідних і достатніх для проведення інноваційної діяльності в бажаних масштабах і швидкості, і ці ресурси визначають ефективність їх дій. Це зумовлює необхідність організації різних за своєю природою елементів інноваційного потенціалу як самостійних систем та їх гармонійної адаптації до більш складної системи – підприємства.

Як наслідок, активізація інноваційної діяльності та створення інноваційного потенціалу вимагають розробки унікальних підходів та методів інституційної підтримки інноваційних підприємств. Основним правилом прийняття рішень в організаційній сфері є мінімізація змін у всіх аспектах бізнесу при збереженні місії, цілей і загальної стратегії. З методологічної точки зору, цей принцип можливий лише через синергію на рівні організаційного лідерства.

На практиці ефективність полягає в наступному: за рахунок удосконалення структури основних фондів, підвищення інтенсивності

використання основних фондів, забезпечення гнучкості технологічних процесів, підвищення потужності наявних фондів, що спрямовано на максимальне використання наявного техніко-технологічного потенціалу при створенні тимчасових або постійних автономних організаційних компонентів, які мають умови для швидкої та малобюджетної зміни структури. Мінімальні структурні зміни та максимальне утримання клієнтів, які підвищують надійність бізнес-операцій, знижують ризик доставки та оплати, а отже, забезпечують своєчасне та належне завершення заходів.

Третій тип стратегічних рішень у системі управління інноваційним потенціалом підприємства полягає в методологічній основі динаміки, що відбувається у процесі становлення та розвитку підприємства. Більшість вітчизняних науковців погоджуються з напрямком розвитку країни та інноваційним потенціалом сучасної України, а саме з тим, що основним бар'єром у цій сфері є відсутність фінансування чи недостатня підтримка з боку держави, регіональних органів влади, урядів чи установ. Інвесторам, а зрештою й самим компаніям, не вистачає коштів, необхідних для інноваційного розвитку. Наявність достатнього фінансового зобов'язання з будь-якого джерела має вирішальне значення для інноваційної діяльності.

Під час фази рецесії попит на продукт або послугу знижується, що призводить до зменшення кількості проданих активів і прибутковості. Така ситуація змушує суб'єктів господарювання вживати активних дій щодо виправлення ситуації, щоб уникнути падіння. На цьому етапі особливо важливо з'ясувати, чому сталася зупинка розвитку, і зосередитися на змінах середовища у зовнішньому світі. Під час фази депресії втрата джерел доходу призводить до того, що підприємство стає фінансово нестабільною та має багато боргів, що призводить до відсутності прибутку або навіть збитку.

Отже, щоб досягти довгострокових цілей, пов'язаних із розвитком підприємства, і зменшити ймовірність випадкових змін на кожному етапі життєвого циклу, інновації повинні бути ініційовані в певний момент часу на основі середовища.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства дозволяють зробити такі висновки:

1. З огляду на недостатню увагу науковців до теоретико-методологічних основ інноваційного потенціалу, інноваційний менеджмент рекомендовано визначати як діяльність з планування, організації, управління, мотивації та контролю об'єктів управління через розробку та застосування інновацій.

2. Причинами, що стримують розвиток інноваційної діяльності, є значні обсяги інвестицій грошового та інтелектуального капіталу, що призводять до підвищення ризиків ефективності впровадження інновацій, а також незацікавленість вітчизняних та іноземних інвесторів у фінансуванні інноваційної діяльності, що пов'язано з розвитком інноваційної діяльності. Законодавство є нестабільним і держава не може повністю захистити права суб'єктів інтелектуальної власності.

3. Вся територія землекористування підприємства є особистою власністю. У порівнянні 2023 р. з 2021 р. збільшилися сільськогосподарські угіддя на 106 га (3,3 %) за рахунок ріллі. Площі багаторічних насаджень та пасовищ залишилися незмінними за досліджуваний період – 15 га та 4 га відповідно.

4. За досліджуваний період відбулося помітне збільшення середньорічної чисельності працівників на 3 адміністративні одиниці (еквівалентно 1,3 %). Загалом кількість зайнятих у сільськогосподарському виробництві зросла на 2 особи (еквівалентно 1,0 %) протягом періоду дослідження. Таке збільшення пов'язано зі збільшенням працівників у тваринництві, де суттєво збільшилось на 11 осіб (що відповідає 11,1 %), а в рослинництві – зменшилось на 9 осіб (що відповідає 9,1 %).

5. Необхідною умовою досягнення цілей сучасного сільського господарства є чітке розуміння початкових умов трансформаційного процесу,

а це передусім продуктивні, але обмежені у відношенні до системи сільськогосподарського землекористування споживацькі настрої. Зокрема, у процесі організації своєї діяльності бізнес спонукають нехтувати створенням необхідних механізмів для розвитку стійкості та потужності аграрного бізнесу. Без цього запланований прогрес неможливий.

6. Інноваційний потенціал слід розглядати як складну систему, що включає наукові концепції та науково-технічні досягнення. Потім вони перетворюються на інноваційні процеси. Крім того, важливо враховувати, що потенціал для інновацій піддається проблемі подолання зовнішніх перешкод, які можна підсумувати як інноваційний клімат, який вважається фактором зовнішнього середовища, що впливає на потенціал для інновацій.

7. Для успішного розвитку аграрної економіки нашої країни необхідно насамперед збільшити обсяг аграрних ринкових відносин, а потім створити умови для активізації цього процесу. Суттєвим є підвищення вартості земель сільськогосподарського призначення. Цьому сприятиме зростання попиту на землю внаслідок створення ринку землі.

8. Підвищення ефективності інноваційного потенціалу – це безперервний процес досліджень і розробок, який включає всі етапи інноваційної діяльності: спочатку виявлення потреб споживачів, потім генерація ідей, обґрунтування концепції, реалізація рішень і розповсюдження інновацій іншим організаціям або окремим особам з метою підвищення загальної ефективності виробничої системи.

9. Для створення та реалізації нових ідей важливий гармонійний розвиток усіх сторін потенціалу підприємства. Також важливо відпрацьовувати різні підходи до формалізації інноваційної діяльності, заохочувати внутрішніх новаторів та ефективно поєднувати в нові ідеї.

10. Метод прогресивного управління інноваційним потенціалом підприємства полягає в зосередженні уваги на стратегічній важливості підвищення цінності нових товарів для споживачів, покращення якості їхнього життя, а також створення дійсно значущого бренду.

