

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

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

11 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему: **«Формування інноваційного потенціалу підприємства в умовах
бізнес-середовища»**

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Козін Олександр Олександрович

Керівник магістерської
дипломної роботи

Аліна ОЛІЙНИК

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	9
1.1. Сутність інноваційного потенціалу підприємства	9
1.2. Методичний підхід до управління інноваційним потенціалом підприємства.....	15
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	24
2.2. Аналіз інноваційного клімату підприємства.....	30
2.3. Діагностика господарської діяльності підприємства.....	36
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	44
3.1. Напрями удосконалення інноваційного потенціалу підприємства	44
3.2. Моделювання резервів підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства	51
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна ринкова економіка представлена загостренням конкуренції між товаровиробниками, що зумовлена процесами глобалізації, свободою руху капіталів та трудових ресурсів, підвищенням диверсифікації споживацьких запитів, зниженням життєвого циклу продукції, різким посиленням місця факторів НТП при забезпеченні економічного поліпшення як окремих підприємств, так і в цілому національної економіки.

Зміни, що відбуваються у економіці, вимагають розробки концептуальних підходів до розуміння таких складних явищ, як інноваційний потенціал підприємств, який є основним фактором ефективності інноваційної діяльності. Необхідно нарощувати та розвивати інноваційний потенціал як сукупність ресурсів, використання яких призведе до отримання переваг та досягнення стратегічних цілей. На цьому фоні перед суб'єктами господарювання постає одна й та сама проблема: в умовах глобалізації загострюється конкуренція в нових сферах діяльності не лише в національному масштабі, а й на світовому ринку. Тому українські підприємства повинні все активніше конкурувати з іноземними за якість і технічний рівень своєї продукції, а іноземні – мають значні конкурентні переваги за багатьма позиціями.

Успіх на ринку в основному у тих підприємствах, які ефективно і швидко поєднують внутрішні можливості розвитку з можливостями зовнішнього середовища. Це передбачає аналіз внутрішнього потенціалу суб'єкта господарювання та порівняння його із зовнішніми можливостями та загрозами, які визначають умови ринкової діяльності. Світовий досвід довів, що інновації є основним засобом досягнення певної відповідності між внутрішніми та зовнішніми можливостями розвитку. Вони є природним засобом адаптації до змін у бізнес-середовищі, забезпечують умови довгострокового виживання та розвитку на ринку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (№ 0118U005208). У межах означеної тематики обґрунтовувалися засади формування інноваційного потенціалу підприємства в умовах бізнес-середовища.

Мета та завдання. Метою є вивчення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій формування інноваційного потенціалу підприємства в умовах бізнес-середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

- з'ясування сутності інноваційного потенціалу підприємства;
- дослідження методичного підходу до управління інноваційним потенціалом підприємства;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- аналіз інноваційного клімату підприємства;
- діагностика господарської діяльності підприємства;
- визначення напрямів удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства;
- виявлення резервів підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування інноваційного потенціалу підприємства в умовах бізнес-середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади формування інноваційного потенціалу підприємства в умовах бізнес-середовища.

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 програми для роботи з електронними таблицями Microsoft Excel.

Інформаційну основу магістерської дипломної роботи становили матеріали підприємства та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти тощо.

Наукова новизна одержаних результатів, полягає в наступному:

удосконалено:

- методики управління інноваціями на підприємстві, а саме: моніторинг ефективності інноваційних процесів на підприємстві, на основі якого інвестори мають змогу приймати обґрунтовані рішення щодо доцільності фінансування інновацій.

набули подальшого розвитку:

- модель управління інноваційною діяльністю на рівні підприємства, тобто формування інноваційних планів, організація та мотивація інноваційної діяльності персоналу, здійснення повного контролю процесів. На етапі реалізації національний рівень стимулює ентузіазм підприємств до інноваційної діяльності шляхом вдосконалення податкової політики та фінансового забезпечення інноваційної діяльності на основі національного планування та регулювання. Допоміжним інструментом для створення ефективної моделі управління інноваційною діяльністю підприємств можуть стати структурні підрозділи та галузеві асоціації підприємства, які мають бути об'єднані в науково-технологічні парки, науково-технічні міста та інноваційні центри для централізованого фінансування спільної діяльності та створення високоефективних, якісних результатів інновацій.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження за темою магістерської дипломної роботи були представлені та обговорювались на наукових конференціях Полтавського державного аграрного університету та Університету митної справи та фінансів.

Публікації. Основні положення магістерської дипломної роботи опубліковано у 1 науковій фаховій статті та 4 матеріалах конференцій:

1. Козін О. О., Олійник А. С. та ін. Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 141–146. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.141

2. Козін О. О., Олійник А. С. Формування стратегії управлінського впливу на бізнес-процеси. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 17 листопада 2021 р. Полтава : ПДАУ, 2021. С. 170–171.

3. Козін О. О., Олійник А. С. Сутність розвитку підприємства у сучасних ринкових умовах. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції, 14-15 квітня 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022. С. 596–598.

4. Козін О. О., Олійник А. С. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах*: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 20 квітня 2023 р. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2023. 401 с. С. 364-366.

5. Козін О. О., Олійник А. С. Agile-менеджмент – інноваційний підхід в управлінні. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 134-137.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Магістерська дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 55 сторінок друкованого тексту, робота містить 17 таблиць, 4 рисунки та 7 додатків. Список використаних джерел включає 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність інноваційного потенціалу підприємства

Надійною основою забезпечення ефективності інноваційної діяльності є інноваційний потенціал, який визначає рівень інноваційних можливостей кожного суб'єкта господарської діяльності.

Під інноваційним потенціалом розуміють наявні в країні інтелектуальні, технологічні, наукові та виробничі ресурси та їхню відповідну інфраструктурну підтримку, яка може генерувати нові знання, а також ефективні механізми комерціалізації останніх. Інноваційний потенціал – це здатність змінюватися, вдосконалюватися, прогресувати, джерело розвитку. Це можна продемонструвати через такі явища, як поширення інновацій. Таким чином, використання нової техніки (яка є конкретним результатом інноваційного процесу, нововведення) призводить до виробництва нової продукції, а вихід нової продукції на ринок є джерелом і фактором подальших змін. У той же час «ефект тиражування інновацій зростає набагато швидше, ніж саме тиражування» [5].

Іншими словами, все, що можна розробити інноваційно, має інноваційний потенціал. Він стоїть, так би мовити, на перетині реальності і майбутнього, де реальність характеризує його, а майбутнє характеризує його і водночас визначається ними.

Інноваційний потенціал існує в неявній формі і може накопичуватися і розвиватися на власній основі в процесі реалізації. Він сам, розвиваючись, демонструючи сильніші можливості для розвитку, є для нього мотивацією. Такий характер його впливу на систему пояснюється тим, що невідомого

завжди більше, ніж вивченого, все тече, все змінюється, зазвичай нове приходить на зміну старому, є об'єктивна потреба зрозуміти найкраще.

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 показано на рис. 1.1 та 1.2.

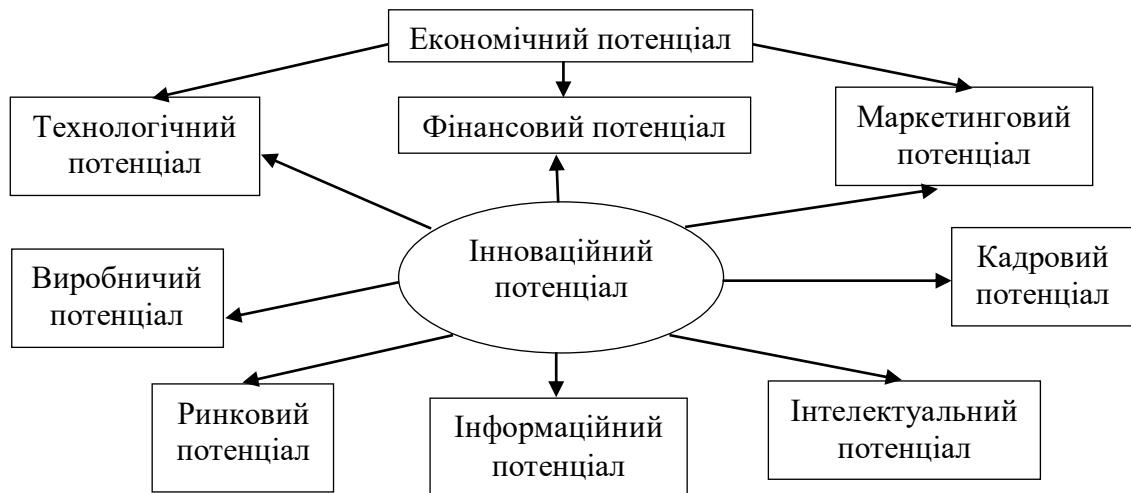


Рис. 1.1. Місце інноваційного потенціалу в структурі економічного потенціалу підприємства [18; 24; 38]

Ринковий потенціал – відображає ступінь узгодженості можливостей підприємства із зовнішнім ринковим попитом на інновації, породженим ринковим середовищем.

Інтелектуальний потенціал – визначає можливість генерувати та сприймати ідеї та просувати їх до рівня нових технологічних, структурних, організаційних та управлінських рішень.

Людський (трудовий) потенціал – характеризує здатність персоналу та працівників застосовувати нові знання та технології, організовувати та керувати рішеннями, розробляти та виробляти нові інноваційні продукти.

Майновий потенціал – відображає здатність швидко адаптувати виробничі потужності та налагодити економічно ефективне виробництво нової продукції для задоволення ринкового попиту.

Інформаційний потенціал – відображає інформаційну забезпеченість підприємства, повноту і достовірність інформації, необхідної для прийняття ефективних інноваційних рішень.

Фінансовий потенціал підприємства вказує на те, наскільки його фінансовий стан, інвестиційна привабливість, кредитоспроможність і ефективна система управління фінансами відповідають меті сприяння сталим інноваціям на всіх етапах інноваційного циклу.

Мотиваційний потенціал відноситься до здатності підприємства координувати та синхронізувати різні інтереси учасників інноваційного процесу.

Концепція комунікаційного потенціалу описує ступінь комунікаційних зв'язків, які означають рівень надійності та ефективності комунікації підприємства із зовнішніми суб'єктами. Це включає наявність надійних зв'язків з партнерами, постачальниками ресурсів, а також каналів розподілу та збуту.

Поняття науково-дослідницького потенціалу означає накопичення результатів попередніх наукових і дослідницьких спроб, які, у свою чергу, забезпечують основу для розвитку нових знань. Цей резерв вважається досить значним, щоб дозволити створення нових ідей.

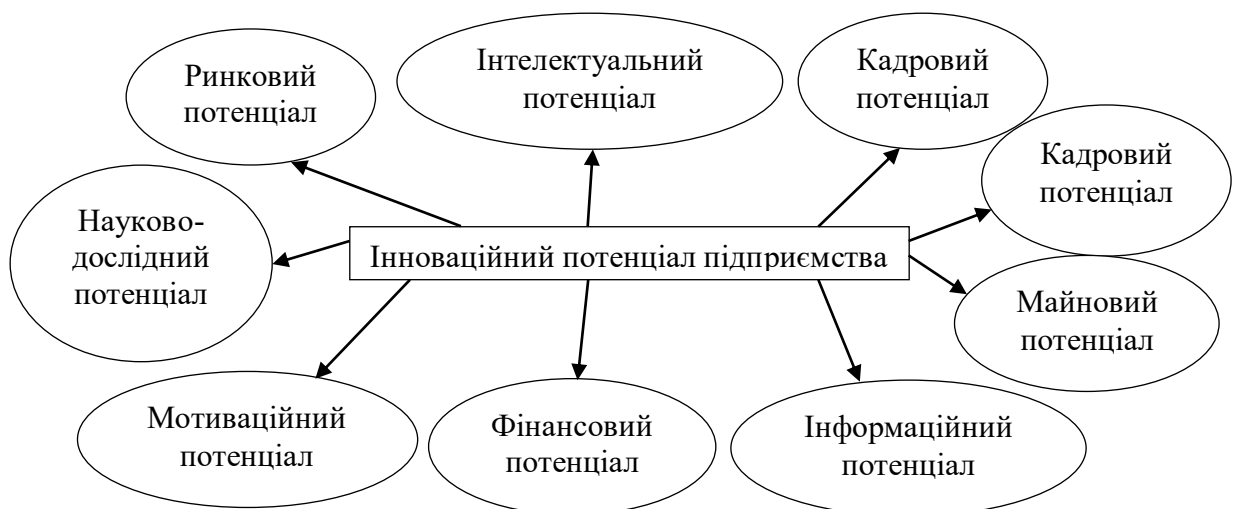


Рис. 1.2. Складові інноваційного потенціалу підприємства [7; 49; 64]

Поняття «інноваційний потенціал» можна простежити, структурувати та визначити основні вирішальні складові. Структура інноваційного потенціалу представлена єдністю трьох елементів: ресурсів, внутрішніх і ефективних, які співіснують, випереджають і обмежують один одного, а у використанні виступають як «триєдина». Отже, ресурсна складова інноваційного потенціалу залежить від можливості використання кожного економічного ресурсу в інноваційному процесі [3].

Активізація інноваційної діяльності дозволяє підвищити ефективність використання ресурсних складових, а значить, загального інноваційного потенціалу. Основним принципом відбору елементів потенційного ресурсу є їх функціональна роль в інноваційному процесі. Ця складова включає матеріально-технічні, інформаційні, фінансові та кадрові ресурси, які поділяються на безпосередньо пов'язані та взаємозалежні частини.

Внутрішньою складовою інноваційного потенціалу є так званий «важіль», який забезпечує результативність та ефективність функціонування інших елементів. Вигідно представити його інституцією, яка забезпечує: внутрішні процеси інноваційної діяльності (винахід і виробництво нової продукції); безпосереднє впровадження нових технологій; зв'язок бізнесу і науки, що забезпечує прогресивні ідеї та розвиток інновацій, які були формалізовані, а також зв'язки з ринком, споживання готової продукції, методи і засоби організації перебігу інноваційних процесів [22].

Отриманий склад відображає реалізацію наявних можливостей, тобто реальні інноваційні продукти, які отримані в ході інноваційного процесу, тобто рівень досягнутого потенціалу. Зручність вибору цієї складової підтверджується тим, що вона є інноваційним продуктом інноваційного процесу і визначає подальше кількісне та якісне зростання інноваційного потенціалу системи.

Якщо це продукт в межах інноваційного потенціалу, якщо це інновація, реалізована в самій інноваційній сфері, вона сприяє розвитку ресурсних складових. Це відкриває потенційні нові можливості, виводячи загальний

інноваційний потенціал на новий рівень. Діюча речовина інноваційного потенціалу представляє цільові характеристики категорії і відображається в потоці інноваційної продукції, головним чином забезпечуючи її відтворення.

Розглянемо докладніше ресурсну складову інноваційного потенціалу. Можна сказати, що ресурсна складову інноваційного потенціалу є «трампліном» для його формування. Він складається з основних компонентів різного функціонального призначення (рис. 1.3).

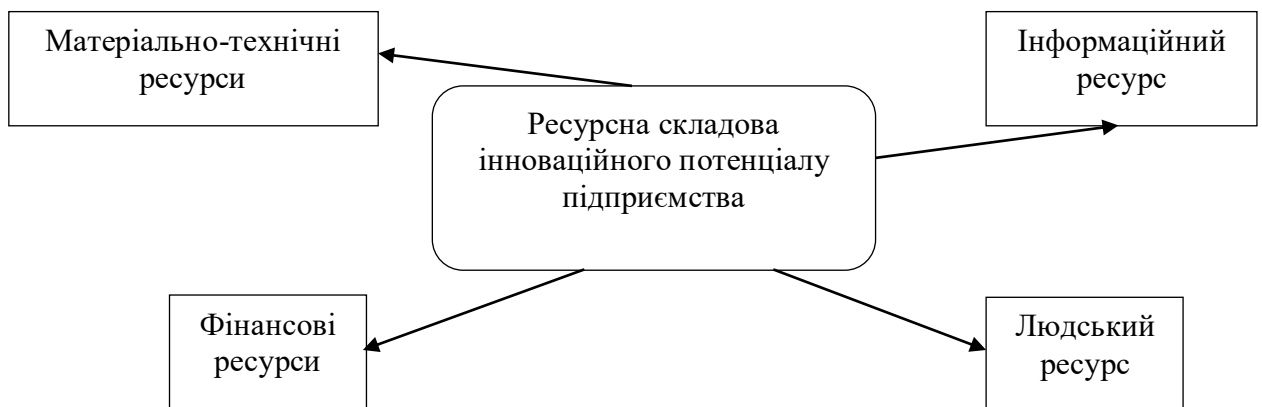


Рис. 1.3. Основні елементи ресурсної складової інноваційного потенціалу підприємства [19; 54]

Ресурсна складова має фундаментальний характер, тому доцільно розглядати кожен її елемент окремо:

1. Матеріально-технічні ресурси є матеріальною основою, яка визначає техніко-технологічну основу потенціалу, що в свою чергу впливає на масштаби та ритмічність інноваційної діяльності.

2. Інформаційними ресурсами, наступною складовою компонентів ресурсів, є такі форми їх діяльності, як бази знань, моделі, алгоритми, програми, проекти.

3. Фінансові ресурси входять до складу ресурсної складової інноваційного потенціалу і являють собою органічну єдність грошових ресурсів і невикористаних альтернативних інвестиційних можливостей.

4. Людські ресурси – це наступна складова інноваційного потенціалу, яка відіграє не просто допоміжну роль, як усі попередні ресурси, а є

головним джерелом творчості, оскільки все народжується в свідомості людини. Важливо, що ця складова безпосередньо впливає не лише на ресурсну складову інноваційного потенціалу, а й на внутрішній і особливо продуктивний потенціал.

Поняття інноваційного потенціалу, формувалось протягом багатьох років різними дослідниками. У таблиці 1.1 представлені головні визначення інноваційного потенціалу на думку різних авторів.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «інноваційний потенціал» [5; 8; 45; 57]

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. Джаїн	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.

Дослідження теоретичних засад інноваційного потенціалу, розглянутих в економічній літературі, дозволяє виокремити основні риси, що наведено в таблиці 1.2.

Основні риси інноваційного потенціалу [2; 7; 28]

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.

Оптимізація економічного розвитку пов'язана з освоєнням інформації, ефективне застосування стає передумовою можливостей економічного прогресу. Очевидно, що чим вищий ступінь повноти інформаційного наповнення всіх процесів виробничо-господарської діяльності, тим краща результативність. Безсумнівно, що важливим напрямком завоювання ринку є розвиток інформаційної складової, введення технологій інформатизації.

Ототожнення понять «інноваційний потенціал» і «технологічний потенціал» є помилковим. Немає сумніву, що це споріднені поняття. Але між ними є й суттєві відмінності, головним чином у тому, що, на відміну від науки і техніки, інноваційний потенціал включає не тільки здатність створювати науково-технічні нововведення, а й здатність успішно впроваджувати та застосовувати їх у виробництві, реалізації, обслуговуванні товарів. Тому, незважаючи на те, що науково-технічний потенціал є дуже важливим, він є лише однією зі складових інноваційного потенціалу підприємства, під яким слід розуміти здатність підприємства використовувати для інноваційного розвитку всі необхідні ресурси, які є в його розпорядженні.

1.2. Методичний підхід до управління інноваційним потенціалом підприємства

Інноваційний розвиток слід розуміти як бізнес-процес, заснований на безперервному пошуку та використанні нових шляхів і сфер, в рамках обраної місії та визнаних мотивацій діяльності, з метою реалізації потенціалу в мінливих умовах зовнішнього середовища, а це пов'язано з модифікацією існуючих ринків збуту та формуванням нових.

Процес інновацій та розвитку насамперед необхідно розглядати з точки зору конкретних суб'єктів господарської діяльності, тобто з точки зору конкретних підприємств, які взаємодіють із постачальниками сировини для здійснення господарської діяльності (виробництва та реалізації). Матеріали та ресурси, конкуренти, торгові та збутові посередники, споживачі за певних економічних, політичних, екологічних, правових та інших умов. Щоб стати на шлях інноваційного розвитку, підприємства повинні дотримуватись таких принципів [22]:

- адаптивність – прагнути підтримувати певний баланс між зовнішніми і внутрішніми можливостями розвитку (внутрішніми мотиваційними факторами суб'єкта господарювання та зовнішніми мотиваційними факторами, породженими ринковим середовищем);
- життєвість – динамічна відповідність цілей і мотивацій (стимулів) ділової діяльності (включаючи власників бізнесу, менеджерів, експертів, службовців);
- самоорганізація – самостійне забезпечення умов діяльності, тобто самостійний обмін ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між елементами виробничо-збутової системи підприємства та між підприємством і зовнішнім середовищем;
- самодисципліна – коригувати систему управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства відповідно до змін умов діяльності;
- саморозвиток – незалежність забезпечує умови для довгострокового

виживання та розвитку підприємства (відповідно до його місії та визнаних мотивів його діяльності).

Розвитком інноваційного потенціалу можна досягти загального розвитку підприємства. У свою чергу корпоративний розвиток є стратегічним і розглядається як відповідь на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Рівень інноваційного потенціалу визначає здатність підприємства реалізовувати інноваційні стратегії та є обов'язковою оцінкою в процесі формування стратегії інноваційного розвитку [10].

Інноваційний потенціал сучасних підприємств слід передусім розглядати як сукупність низки внутрішніх можливостей і ресурсів, залучених до процесу впровадження інноваційної політики підприємства, а саме [13]:

1) виробнича потужність – рівень використання виробничих потужностей, передовий рівень технології застосування та рівень гнучкості виробництва;

2) кадровий потенціал – рівень кваліфікації співробітника, готовність працівника до корпоративних змін, обґрунтованість системи стимулювання працівників, ступінь творчості й ініціативи працівників;

3) науково-технічний потенціал – рівень витрат на науково-технічний розвиток у собівартості товарів, рівень витрат на використання науково-технічних досягнень у собівартості товарів, рівень використання результатів розробок, частка працівників, які займаються науковими розробками відносно загальної кількості робітників;

4) маркетингові можливості – раціональне використання каналів збуту продукції, гнучкість цінової політики, рівень використання реклами, ефективність системи збуту;

5) організаційні здібності – інноваційно-орієнтований рівень організаційної структури, ступінь відповідності між організаційною культурою та інноваціями та розвитком підприємства, рівень здібностей менеджера, ступінь розвитку системи інформаційного забезпечення;

б) фінансова спроможність – коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт загальної ліквідності, корпоративна фінансова стійкість.

Важливе значення для формування інноваційного потенціалу підприємства має потенціал управління інноваціями. Накопичений досвід країн з різним рівнем розвитку свідчить, що серед усіх ресурсів підприємства найважливішими є ресурси управління, тобто ланка управління швидко приймає рішення, визначає правильні інноваційні цілі та ціннісні орієнтації, координує виконання завдань і функцій, а також об'єднує команду з сильними можливостями. Команди з різною кваліфікацією, освітою та рівнем досвіду розробляють і реалізують нові ідеї з креативною цільовою орієнтацією [38].

При прийнятті інноваційних рішень важливо враховувати не тільки внутрішні, але й зовнішні фактори. Отже, процес прийняття інноваційних рішень є системою з багатьма зв'язками, вихідною точкою якої є порівняння запланованих цільових інструкцій з реалізованими. Управління інноваційними процесами стикається з проблемами, які вимагають більше зусиль, ніж інші сфери виробництва. Це пов'язано зі специфікою інноваційного циклу (процесу), оскільки він охоплює низку видів діяльності та зусиль. Кожен етап має свої особливості і вимагає відповідних методів управління всім процесом управління. Ця особливість, з одного боку, забезпечує гнучкість управлінських процедур, а з іншого боку, також вимагає відносно стабільної системи та нормативно-правової бази.

Інноваційний потенціал підприємства доцільніше розглядати з точки зору реального використання його ресурсів, тобто з метою реалізації конкретних інноваційних проектів. Інноваційний потенціал підприємства – це міра його готовності до виконання завдань, що забезпечують досягнення встановлених інноваційних цілей. Інноваційний потенціал підприємства визначає можливість і глибину інноваційної трансформації, а також визначає охоплення окремих етапів інноваційного циклу за його масштабом і якістю.

У цьому випадку при визначенні інноваційного потенціалу в першу чергу орієнтуються не на ресурси, а на результати інноваційної діяльності, досягнуті організацією з використанням наявних ресурсів, з урахуванням впливу певних факторів. зовнішнє і внутрішнє середовище. Тому показники, що вимірюють інноваційний потенціал підприємства, повинні узгоджуватися з показниками, які вимірюють кінцеві результати інноваційної діяльності.

В економічній науці виділяють три основні шляхи управління інноваційним потенціалом підприємств [1]:

- 1) інструментальний підхід – визначення цілей розвитку підприємства та засобів використання інноваційних можливостей для досягнення цих цілей;
- 2) адаптивний підхід – використання адаптивних механізмів для адаптації до зовнішнього середовища та розвитку потенціалу;
- 3) процесний підхід – фокусується на аналізі взаємозв'язків і взаємозалежностей як компонентів інноваційного потенціалу складної економічної системи.

Синтез цих підходів дозволяє запропонувати системний підхід до управління інноваційним потенціалом підприємств, як показано на додатку А.

Для забезпечення прискореного розвитку інноваційного потенціалу підприємства необхідний ефективний механізм управління, який би забезпечував найкращі кінцеві результати формування та реалізації таких планів розвитку в поточній ситуації. Тому управління інноваційним потенціалом підприємства має насамперед проаналізувати внутрішні та зовнішні економічні умови підприємства, визначити цілі та завдання інноваційного розвитку в рамках обраної підприємством місії, знайти ресурси для інноваційної діяльності та їх ефективний розподіл, переходити до формування альтернативних сфер діяльності, їх оцінки, ранжування за пріоритетністю реалізації та, нарешті, до формулювання та реалізації інноваційної стратегії підприємства. У процесі аналізу внутрішніх і

зовнішніх економічних умов використовуються такі методи:

1) SWOT-аналіз, заснований на визначенні та порівнянні ринкових можливостей і загроз, а також сильних і слабких сторін бізнес-операцій. Найдоцільніший до реалізації є напрямок, де співпадають сильні сторони та ринкові можливості підприємства;

2) STP-аналіз, за допомогою якого визначають цільові сегменти ринку, на яких підприємства можуть у повній мірі реалізувати свої власні порівняльні переваги та нівелювати недоліки щодо конкурентів;

3) GAP-аналіз, може виявити прогалини ринку, які можна заповнити інноваційними продуктами на основі дослідження фактичних і потенційних потоків прибутку від продажу різних продуктів;

4) стратегічна модель Портера дозволяє визначити свої конкурентні переваги на основі займаної ними частки ринку та прибутковості окремих видів продукції і на цій основі обрати інноваційні напрями розвитку;

5) матриця Boston Consulting Group, за допомогою якої компанії порівнюють існуючі або прогнозовані частки охоплених ринків і темпи їх зростання, оцінюють ефективність власних продуктів і визначають варіанти подальшого інноваційного розвитку;

6) матриця «McKinsey-GE», на основі якої шляхом порівняння привабливості реальних чи потенційних ринків і конкурентоспроможності конкретних видів діяльності виділяють ті види діяльності, які мають найбільший потенціал для реалізації інноваційних напрямків розвитку.

У процесі постановки цілей необхідно відстежувати та оцінювати власний інноваційний потенціал. Цей процес, як і безперервний процес нарощування та вдосконалення інноваційного потенціалу, має здійснюватися паралельно та безперервно, оскільки рівень інноваційного потенціалу підприємства є вирішальним у ситуаціях, коли потрібне швидке реагування на зміни зовнішнього середовища [29].

На основі поставлених цілей підприємства формують кілька основних інноваційних стратегій. Розробка не однієї, а кількох інноваційних стратегій

виникає через необхідність розгляду різних варіантів поведінки конкурентів, а також змін інших умов у зовнішньому середовищі. По-друге, підприємствам необхідно сформулювати інноваційні цілі та завдання на основі результатів оцінки власного інноваційного потенціалу та вибрати оптимальну інноваційну стратегію для конкретних ситуацій, шляхом реалізації якої вони можуть підвищити або отримати певну конкурентоспроможність на ринку.

Інструментом формування та використання інноваційного потенціалу підприємства є інноваційна стратегія. Інноваційна стратегія є одним із засобів досягнення корпоративних цілей, що відрізняє її від інших засобів своєю новизною, яка орієнтована переважно на саму компанію, сектори ринку, споживачів і країну в цілому. За змістом інноваційна стратегія враховує основні базові процеси підприємства та його зовнішнього середовища, а також можливості підвищення інноваційного потенціалу підприємства. Інноваційна стратегія є основою сучасного управління інноваціями в умовах середовища, що постійно змінюється.

Розробка інноваційної стратегії має базуватися на таких управлінських рішеннях [40]:

- погляд у майбутнє та мінливе середовище;
- значення залучення великих обсягів матеріальних ресурсів і широкого використання інтелектуального потенціалу;
- гнучкість і здатність адаптуватися до змін ринкових умов.

Інноваційна стратегія визначається як низка взаємопов'язаних дій, заснованих на створенні та впровадженні інновацій, які забезпечують умови довгострокового виживання та розвитку на ринку. Її основні завдання:

- ефективний розподіл і використання наявних ресурсів і можливостей, необхідних для розвитку на основі потенціалу інноваційного розвитку;
- адаптуватися до змін у зовнішніх умовах середовища, знаходити нові шляхи та нові сфери для розкриття потенціалу компанії та поєднувати

можливості внутрішнього розвитку із зовнішніми можливостями розвитку, породженими ринком.

На практиці найбільше застосування інноваційного розвитку є [58]:

- впроваджувати енергозберігаючі технології та нетрадиційні види енергії;
- впровадження безвідходних і маловідходних технологій;
- впровадження комплексних інформаційних технологій;
- використовувати нові матеріали та ресурси;
- розробка та впровадження наукоємних технологій;
- культивування високоякісних талантів;
- якісні зміни в корпоративному капіталі та фінансовій структурі;
- впровадження організації праці та виробництва, а також створювати технологічні, інформаційні, кадрові та маркетингові системи підтримки для сприяння інноваційному розвитку;
- впровадження передової системи управління.

Отже, інноваційний потенціал слід розглядати як складну динамічну систему, в якій генеруються, акумулюються та трансформуються в інноваційні продукти та процеси наукові ідеї та науково-технічні досягнення. Необхідно також враховувати, що розкриття інноваційного потенціалу стикається з проблемою подолання зовнішніх перешкод, які можна узагальнити як інноваційний клімат, яким можна вважати всі фактори зовнішнього середовища, що впливають на інноваційний потенціал підприємств, а саме: можливості виробництва нових або вдосконалених продуктів або послуг; можливості змінити корпоративні соціальні відносини (інновації людей); можливості розробки нових методів управління (управлінські інновації); можливості створення нових механізмів виведення продукції на ринок; можливість отримання авторської технології та патентів; законодавча база, низькі ставки рефінансування, пільгове оподаткування, взаємодія влади та бізнесу; практика комерціалізації технологій.

Висновки до розділу 1

1. У науковій літературі немає чіткого розуміння як сутності процесу формування інноваційного потенціалу, так і методології його формування та реалізації. Водночас усвідомлюється взаємозалежність рівня інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності. Тому високий потенціал є позитивною характеристикою для виживання підприємств у динамічних кризових умовах світового ринку.

2. В умовах кризового перехідного періоду рівень і якість інноваційного потенціалу визначають стабільність і гнучкість галузі, тому всі зміни у вітчизняному економічному просторі вимагають ефективного розвитку та інвестиційного забезпечення всіх складових інноваційного потенціалу. Рівень сформованості інноваційного потенціалу визначається в процесі аналізу наявних і потенційних можливостей і ресурсних запасів, оцінки попиту та адекватності наявних ресурсів поставленим цілям і завданням, формування реальних механізмів їх реалізації для встановлення загальних зв'язків. Відповідає внутрішнім перетворенням між структурними ланками.

3. Формування корпоративного інноваційного потенціалу є безперервним динамічним процесом конструювання нових бізнес-можливостей та організаційних функцій для стабільного розвитку та відтворення в майбутні періоди відповідно до стратегічних завдань.

4. Відповідно до визначення інноваційного потенціалу можна вважати, що основою його формування є не лише збільшення ресурсної пропозиції, а й значною мірою створення умов для вдосконалення можливості підприємства. Прямий вплив на ресурсний склад призводить до збільшення потенціалу, але не дає максимального позитивного ефекту. У той же час, вплив на формування можливостей та зміни стандартних операцій створює значний інноваційний потенціал, який може мати величезний позитивний вплив і може бути обчислений у матеріальному та грошовому вираженні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуваний суб'єкт господарювання є базовим сільськогосподарським підприємством, яке було створено в 1956 році для організаційно-фінансового забезпечення виробничих випробувань науково-дослідних інститутів та умов впровадження наукових розробок у виробництво, а також іншої діяльності, спрямованої на створення нових робочих місць. Прибутковий капітал здійснює та здійснює посередницьку діяльність у випадках, передбачених законом, державними планами та розпорядженнями.

Головною метою підприємства є задоволення потреб споживачів в сільськогосподарській продукції і, на основі цього отримання прибутку шляхом сільськогосподарського виробництва, переробкою та реалізацією, а також здійснення інших видів господарської діяльності, які спрямовані на задоволення потреб населення при постійному нарощуванні виробництва.

Підприємство має організаційну структуру лінійного функціонального типу. Така структура (додаток Б) забезпечує ефективне поєднання лінійного керівництва та консультаційних послуг функціональних служб, не порушуючи при цьому прав та обов'язків лінійних керівників.

За організаційною структурою структура управління підприємством є дворівневою (додаток В). Функціональні служби господарства, усі виробничо-обслуговуючі відділи на чолі з керівником безпосередньо підпорядковуються заступнику директора підприємства, оскільки саме він керує роботою. Директор займається більш глобальними питаннями, пов'язаними з підприємства: стратегічне управління, організація взаємовідносин компанії із зовнішнім середовищем, що представляє місцевий та регіональний рівні.

Склад землі характеризується структурою, що означає відсоток і динаміку зміни її складу. Від характеру і рівня ефективності використання землі залежить розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і матеріальне життя працівників сільського господарства.

Для діагностики забезпеченості земельними ресурсами на підприємстві скористаємося табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад земельного фонду підприємства, 2018–2022 рр., га

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, всього	3349	3349	3306	3306	3306	-43	98,7
в т.ч. рілля	3326	3326	3287	3287	3287	-39	98,8
пасовища	4	4	4	4	4	0	100,0
багаторічні насадження	19	19	15	15	15	-4	78,9

Дослідивши дані табл. 2.1 видно, що вся територія землекористування є власністю підприємства. У порівнянні 2022 р. з 2018 р. скоротилися сільськогосподарські угіддя на 43 га (1,3 %) за рахунок зменшення ріллі на 39 га (1,2 %), а багаторічних насаджень на 4 га (21,1 %).

Таланти та їх структура, розумне та просторове розміщення, культура управління в системі управління підприємством є запорукою успіху заходу. Жоден бізнес не може створити ефективні маркетингові, фінансові, бухгалтерські системи без кваліфікованих і мотивованих працівників. У сучасному світі глобальної конкуренції та швидкого технологічного прогресу ефективне управління персоналом є особливо важливим. Продукти, методи роботи, технології та навіть організаційні структури старіють з безпрецедентною швидкістю. Знання та навички працівників стали основним джерелом довгострокового розвитку підприємств. Довгострокове процвітання бізнесу.

Проаналізуємо чисельність трудових ресурсів на досліджуваному підприємстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства,
2018–2022 рр., осіб**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньорічна кількість працівників	227	227	229	230	230	3	101,3
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	198	198	200	200	200	2	101,0
у т. ч. в рослинництві	99	99	103	90	90	-9	90,9
тваринництві	99	99	97	110	110	11	111,1

За даними табл. 2.2, у порівнянні з 2018 роком середньорічна кількість працівників підвищилась на 3 адміністративні одиниці (1,3 %), щодо зайнятих у сільськогосподарському виробництві, то динаміка працівників за досліджуваний період в цілому зросла на 2 особи (1,0 %), таку динаміку зумовила чисельність працівників у тваринництві, яка збільшилась на 11 осіб (11,1 %), тоді як у рослинництві відбулося скорочення на 9 осіб (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.

Засоби виробництва, які економіка може контролювати і виражати у формі вартості, - це засоби виробництва підприємства. Основною ознакою оборотних коштів підприємства є специфіка перенесення вартості на

продукцію. Основні засоби поступово переносять свою вартість на витрати виробництва за рахунок амортизаційних відрахувань. Другою ознакою основних засобів є те, що вони використовуються у виробництві в незмінному натуральному вигляді.

Дослідимо наявність основних засобів за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники складу і забезпеченості підприємства основними
виробничими засобами та ефективність їх використання, 2018–2022 рр.,
тис. грн**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Будинки, споруди та пристрої	11530	4294	7515	10736	13957	2427	121,0
Машини та обладнання	7074	6536	8374	10212	12050	4976	170,3
Транспортні засоби	979	1657	2165	2673	3181	2202	зб. у 3,3 рази
Інструменти	670	399	587	775	963	293	143,7
Разом	20224	12886	18641	24396	30151	9927	149,1
Фондозабезпе- ченість	6,7	3,4	5	6,6	8,2	1,5	122,4
Фондоозброє- ність праці	75,4	68,8	85,4	102	118,6	43,2	157,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,41	0,87	0,73	0,59	0,45	0,04	109,8
Фондомісткість	0,9	0,2	0,5	0,8	1,1	0,2	122,2
Фондовіддача	1,1	1,8	1,5	1,2	0,9	-0,2	81,8
Одержано на 100 грн основних фондів: товарної продукції	102,5	262,1	247,3	232,5	217,7	115,2	зб. у 2,1 рази
прибутку	2,9	3,4	3,8	6	5,5	2,6	189,7
Умовний строк окупності основних фондів, роки	15	7	6,5	9	10	-5	66,7

Дані табл. 2.3, свідчать про зростання 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 2022 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

У 2022 р. порівняно з 2018 р. покращилися показники фондозабезпеченість та фондоозброєність праці, що свідчить про збільшення якості матеріально-технічної бази. Спостерігається підвищення забезпеченості основних фондів оборотними та фондомісткості 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 фондівіддачі на 18,2 % вказує на неефективне використання основних засобів упродовж останніх років.

Отже, виробничий процес підприємства здійснюється за відповідної взаємодії його детермінант: людей, засобів праці та предметів праці. Персонал підприємства використовує наявні засоби виробництва для виробництва корисної для суспільства продукції. Це означає, що, з одного боку, є вартість життя і фізичної праці, а з іншого – результати виробництва.

Ефективність сільськогосподарського виробництва підприємства залежить від ряду показників та умов управління ним. Раціональне використання коштів і ресурсів, застосування нових технологій дають змогу при виробництві сільськогосподарської продукції отримувати високі прибутки та знижувати собівартість і ціни, що безпосередньо впливає на зростання прибутку підприємства.

Спеціалізація господарства залежить від його структури грошових надходжень і реалізації товарів. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину неринкової продукції, воно має додаткові показники: загальну структуру виробництва, витрати на виробництво та оплату праці, основні фонди.

Основною є галузь із найбільшою часткою товарної номенклатури (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2018-2022 рр.

Назва галузі та продукції	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2018	2019	2020	2021	2022			
Пшениця озима	4553	5765	6977	6756	11157	7488,7	10,4	4
Ячмінь ярий	3064	2975	2886	2103	810	1992,3	2,8	6
Овес ярий	18	23	28	45	30	31,0	0,04	10
Кукурудза на зерно	8832	12765	16698	19648	18870	15783,3	21,9	3
Соняшник	14295	15918	17541	12672	24770	17245,7	24,0	2
Соя	1625	2294	2963	956	4167	2249,3	3,1	5
Велика рогата худоба	1615	1465	1315	617	758	996,7	1,4	8
Свині	0	897	1794	1248	3139	1462,3	2,0	7
Молоко	21958	20376	18794	23540	28332	24610,0	34,2	1
Мед	69	77	85	61	88	72,7	0,1	9
Всього	56029	6256	6908	67646	92121	71932,0	100,0	x

Аналізуючи дані табл. 2.4 можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації становить 0,25 – це аргументує середній ступінь спеціалізації. Виробничий напрямок – молочно-технічний.

Таким чином, шляхом цілеспрямованої діяльності підприємство досягає значних економічних показників і має відповідні засоби та значні можливості для зміцнення своїх позицій у конкурентному середовищі. Загалом важливі показники економічної діяльності зросли у 2022 році відносно 2018 року, що свідчить про те, що економіка об'єкта дослідження продовжує розвиватися, а також підтверджує основні показники фінансової діяльності. Основним завданням підприємства має бути контроль співвідношення витрат і доходів, щоб визначити найкраще використання загальних ресурсів і, якщо це вигідно, забезпечити можливості для розширеного відтворення та сприяти зростанню конкурентоспроможності.

2.2. Аналіз інноваційного клімату підприємства

Вагомим напрямком забезпечення результативного розвитку підприємства у коротко і довгостроковому періодах є використання SWOT-аналізу. За допомогою нього можна визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства, надати рекомендації для удосконалення ситуації на підприємстві. SWOT-аналіз об'єкта дослідження виконано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу підприємства, 2018-2022 рр.

	S (strength) - сильні сторони	W (weaknesses) - слабкі сторони
	1. Висока якість продукції. 2. Гнучка політика цін. 3. Великий асортимент продукції. 4. Конкурентоспроможний товар, який користується масовим попитом. 5. Налагоджена збутова мережа. 6. Задовільний фінансовий стан.	1. Недостатньо високий рівень кваліфікації кадрів. 2. Низька рекламна активність. 3. Слабка маркетингова політика. 4. Стандартні методи просування продукції на різних ринках.
	O (opportunities) – можливості	T (threats) – загрози
	1. Розширення асортименту продукції. 2. Розвиток конкурентних відносин. 3. Залучення висококваліфікованого персоналу. 4. Створення нових каналів збуту. 5. Використання нових технологій	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	1. Широкий асортимент та висока якість продукції будуть сприяти виходу на нові ринки. 2. Використання нових технологій дозволить знизити витрати. 3. Приваблення нових клієнтів.	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	1. Зменшення прибутку за допомогою збільшення завантаження виробничих потужностей. 2. Оптимізувати обсяги постачання. 3. Розширення асортименту продукції призведе до збільшення оборотних засобів і витрат.	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 бізнесу передбачає аналіз поточної ситуації бізнесу, а саме: оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів, визначення конкурентних сильних і слабких сторін, прогнозування на майбутнє – прогнозування тенденцій розвитку аналізованих зовнішніх факторів, висування вимог і рекомендації, спрямовані на посилення переваг кожного фактора та подолання його недоліків.

SWOT-аналіз — важлива діагностична процедура та бізнес-техніка, що включає оцінку стану бізнесу, незадіяних ресурсів і загроз для бізнесу. Цей аналіз є дуже ефективним, доступним і недорогим способом оцінки бізнес-проблем і умов управління. SWOT-аналіз базується на визначенні та порівнянні ринкових можливостей і загроз, а також на сильних і слабких сторонах діяльності підприємства. Найлегше реалізувати той напрямок, де переваги підприємства та ринкові можливості узгоджуються.

На наступному етапі за результатами SWOT-аналізу бізнесу ми можемо виявити загрози та можливості, які оцінимо з точки зору важливості бізнесу з огляду на його стратегію. Макросередовище досліджуваного підприємства проаналізовано за допомогою PEST-аналізу у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Діагностика чинників макросередовища підприємства, 2018-2022 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:					-17
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					-26,5
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					-20

Продовження таблиці 2.6

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					-15
Науково-технічні	1. Інновації в технології	погіршується	погіршується	-10	0,5	-5
	2. Інновації в маркетингу	поліпшується	поліпшується	+10	0,5	+5
	Разом					0
Демографічні	1. Вікова структура населення	погіршується	погіршується	-20	0,5	-10
	2. Чисельність працездатного населення	погіршується	погіршується	-20	0,5	-10
	Разом					-20
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 PEST-аналізу є моніторинг змін у макросередовищі в чотирьох площинах вузлів і виявлення тенденцій, які знаходяться поза контролем підприємства, але впливають на результати прийняття рішень. Цей спосіб полягає в занесенні окремих факторів середовища у таблицю.

Кожен фактор професійно оцінюється наступним чином:

- оцінка (діапазон від -30 до +30);
- коефіцієнт значущості (загальне значення дорівнює 1).

Завдяки такій оцінці керівництво підприємства може визначити, які чинники навколишнього середовища є найбільш важливими для бізнесу і тому потребують особливої уваги. Аналіз факторів непрямої дії доводить, що ринкові механізми, орієнтовані на корпоративний нагляд, освітньо-кваліфікаційні характеристики працівників, оптимальні соціальні умови, мають відчутний позитивний вплив на діяльність підприємства.

Значний негативний вплив на функціонування об'єкта дослідження мають фактори, що залежать від:

- рівня доходів населення;
- рівня політичної стабільності;
- законів, які регламентують діяльність;
- орієнтації на ринкове регулювання діяльності;

- інновацій в технології;
- оптимальних соціальних умов життя;
- рівня забруднення навколишнього середовища, тощо.

Оцінка факторів мікроекономічного оточення за допомогою PEST – аналізу здійснена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз чинників мікроекономічного оточення підприємства,
2018-2022 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					-15
Партнери-підрядники	1. Поява нових партнерів	поліпшується	можливість	+20	0,6	+12
	2. Розширення їх сфери діяльності	погіршується	загроза	-15	0,4	-6
	Разом					+6
Постачальники	1. Порушення поставок сировини	погіршується	загроза	-20	0,4	-8
	2. Поява нових постачальників	поліпшується	можливість	+20	0,6	+12
	Разом					+4
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					+6
Конкуренти	1. Посилення конкуренції	погіршується	загроза	-20	0,5	-10
	2. Посилення конкурентних переваг підприємства	поліпшується	можливість	+20	0,5	+10
	Разом					0
Банківська сфера	1. Поява нових банків	поліпшується	можливість	+10	0,5	+5
	2. Поява різних фондів	погіршується	загроза	-20	0,5	-10
	Разом					-5
Всього						-4

Таким чином, аналіз мікроекономічних факторів зовнішнього середовища об'єкта дослідження доводить, що найбільш суттєвим негативним впливом є підвищення цін на поставки (бензин), природний газ

та електроенергію. Негативним можна вважати конкурентний фактор, тобто загострення конкуренції. Поява нових постачальників можна віднести до реальних можливостей підприємства.

Також нами було проаналізовано внутрішньоекономічні чинники діяльності за такими аспектами: організація та управління, маркетинг, персонал, фінанси (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Аналіз внутрішніх економічних чинників діяльності підприємства,
2018-2022 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					-2
Організація	1. Організаційна структура	поліпшується	сильна	+15	0,4	6
	2. Доля ринку, яку контролює підприємство	погіршується	слабка	-10	0,6	-6
	Разом					0
Управління	1. Використання стратегічного планування	поліпшується	сильна	+20	0,4	+8
	2. Використання стратегічного аналізу	погіршується	слабка	-20	0,6	-12
	Разом					-4
Персонал	1. Система винагород	погіршується	слабка	-15	0,6	-9
	2. Плинність кадрів	погіршується	слабка	-15	0,4	-6
	Разом					-15
Фінанси	1. Структура активів	поліпшується	сильна	+20	0,6	+12
	2. Динаміка грошової готівки	погіршується	слабка	-20	0,4	-8
	Разом					+4
НДДКР	1. Рівень НДДКР	поліпшується	сильна	+10	0,6	+6
	2. Позиція у області отримання патентів	погіршується	слабка	-10	0,4	-4
	Разом					+2
Всього						-43

Отже, основними загрозами для функціонування підприємства є саме внутрішні економічні чинники, зокрема ті, які пов'язують із:

- відсутністю маркетингової стратегії;
- контрольованою долею ринку, яка демонструє тенденцію

зменшення;

- відсутністю застосування інструментів стратегічного аналізу;
- негативною динамікою грошової готівки;
- слабкою позицією в сфері отримання патентів.

Основними можливостями для подальшого розвитку можуть стати чинники мікросередовища, що пов'язані із:

- впровадженням товарної політики, що орієнтується на ринок;
- вдосконаленням організаційної структури управління;
- використанням стратегічного планування;
- позитивною динамікою структури активів.

Використання SWOT-аналізу дозволяє систематизувати всю наявну інформацію та приймати виважені рішення щодо розвитку бізнесу. За результатами SWOT-аналізу виділено наступні переваги досліджуваного підприємства: висока якість продукції, повний асортимент продукції, стійка конкурентна позиція, стабільний фінансовий стан. Проте слабкими ланками діяльності є недостатній рівень кваліфікації персоналу та низька корпоративна рекламна активність.

Аналіз факторів непрямих дій показав, що найбільший позитивний вплив на діяльність чинить орієнтація на ринкове регулювання підприємства, рівень освіти і кваліфікації персоналу. Найбільший негативний вплив має рівень політичної нестабільності, рівень доходів населення, закони, що регулюють діяльність підприємства, орієнтація на ринкове регулювання підприємства (маркетинг), інновації в технології, оптимальні соціальні умови життя, рівень забруднення навколишнього середовища тощо.

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. Створено систему управління розвитком підприємств з використанням сучасних інформаційних технологій, програмного забезпечення та технічних засобів.

2.3. Діагностика господарської діяльності підприємства

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.

Оцінка джерел формування капіталу підприємства наведена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Джерела фінансових ресурсів підприємства, 2018-2022 рр., тис. грн

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.	
1. Власні кошти										
Пайовий капітал	2150	20,7	2150	20,6	2150	20,4	2150	20,2	2150	19,8
Резервний капітал	123	1,2	120	1,1	129	1,2	132	1,2	137	1,2
Додатковий капітал	4931	47,5	4931	47,1	4931	46,8	4931	46,3	4931	45,2
Нерозподілений прибуток	773	7,4	754	7,2	882	8,4	924	8,7	1042	9,5
Всього	7977	76,8	7955	76,1	8092	76,8	8137	76,4	8260	75,7
2. Залучені кошти										
Короткострокові кредити банків	14	0,1	17	0,2	26	0,2	15	0,1	-	-
Поточна кредиторська заборгованість	1935	18,7	1987	19,0	2045	19,4	2134	20,0	2277	20,9
Інші поточні зобов'язання	461	4,4	501	4,8	373	3,6	370	3,5	375	34
Всього	2410	23,2	2505	23,9	2444	23,2	2519	23,6	2652	4,3
Всього коштів	10387	100	10460	100	10536	100	10656	100	10912	100

Аналізуючи динаміку показника власних коштів у табл. 2.9, варто зазначити, що цей показник збільшився на 283 тис. грн (3,5 %). Це збільшення відбулося в основному за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку на 269 тис. грн та резервного капіталу на 14 тис. грн, що є

позитивною ознакою фінансової ситуації. Приріст капіталу становить найбільшу частку в структурі та залишався незмінним протягом останніх п'яти років, становлячи понад 45,0 % загального приросту капіталу. Статутний капітал складає близько 20,0 %, займає друге місце в структурі.

Визначимо тип фінансової стійкості підприємства у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Визначення типу фінансової стійкості підприємства, 2018-2022 рр.,
тис. грн**

Показники	Роки					Відхилення 2022р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	(+;-)	%
Джерела формування власних коштів	7977	7999	8032	8092	8260	283	103,5
Необоротні активи	1179	1100	1095	1094	1034	-145	87,7
Наявність власних оборотних коштів	6798	6804	6914	6998	7226	428	106,3
Наявність власних коштів і довгострокових джерел формування коштів	6798	6804	6914	6998	7226	428	106,3
Короткострокові кредити	14	17	20	26	0	-14	0
Загальна величина основних джерел коштів	6812	6947	7011	7024	7226	414	106,1
Загальна сума запасів	6563	6642	6713	6733	6935	372	105,7
Надлишок (нестача)	235	242	258	265	291	56	123,8
Надлишок ВОК і довгострокових позикових джерел покриття запасів	235	242	258	265	291	56	123,8
Надлишок загальної величини основних джерел фінансування	249	256	279	291	291	42	116,9
Тривимірний показник типу фінансової стійкості	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	x	x
Тип фінансової стійкості	Абсолютна фінансова стійкість	Абсолютна фінансова стійкість	Абсолютна фінансова стійкість	Абсолютна фінансова стійкість	Абсолютна фінансова стійкість	x	x

З таблиці видно, що фінансовий стан досліджуваного підприємства з 2018 по 2022 рік є абсолютно стабільним, що є позитивною тенденцією для розвитку в сучасних умовах.

Для детальної діагностики фінансової стійкості підприємства рекомендується проаналізувати відповідні показники, що відображають фінансову складову. Аналіз оцінює структуру джерел фінансування, характер фінансової стійкості та незалежність від зовнішніх джерел фінансування (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники фінансової стійкості підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2022 р. до 2018 р. (+;-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт автономії	0,76	0,75	0,76	0,76	0,76	0
Коефіцієнт фінансової залежності	1,30	1,29	1,30	1,30	1,31	0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості	3,31	3,28	3,30	3,31	3,11	-0,20
Коефіцієнт фінансування	0,30	0,29	0,31	0,30	0,32	0,02
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,74	0,75	0,73	0,74	0,73	-0,01
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,85	0,87	0,85	0,86	0,87	0,02
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,23	0,24	0,22	0,23	0,24	0,01

Як показано в даних табл. 2,11, коефіцієнт автономності за період дослідження не змінився – 0,76. Це означає, що власний капітал становить приблизно 76 % у структурі капіталу підприємства. Оскільки це значення перевищує нормативне значення 0,50, структура капіталу є збалансованою, що вказує на незалежність підприємства від джерела позик.

Коефіцієнт фінансової залежності протягом аналізованого періоду становить близько 1,30-1,31, що вказує на незначне зростання залежності від позикових коштів (короткострокових кредитів банків), що є негативною тенденцією для досліджуваного підприємства, хоча його значення значно вище ніж цей коефіцієнт. Показник також показує, що при вкладенні в активи 1,31 грн позичено 31 коп. Збільшення цього коефіцієнта відображає нераціональне використання банківських кредитів та інших джерел

кредитування, тобто збільшення є непропорційним до збільшення загальної вартості активів.

Крім того, діапазон FSI від 3,31 до 3,11 (0,20) характеризує зниження фінансової стійкості. Тобто, якщо у 2018 році 1 гривня зобов'язань становила майже 3,31 грн власного капіталу, то у 2022 році – вже 3,11 грн. Тенденція до зниження цього показника свідчить про погіршення фінансового стану підприємства.

Варто зазначити, що значення коефіцієнта фінансування у 2022 році порівняно з 2018 роком зросло, оскільки знаходиться в оптимальному діапазоні 0,30-0,32. Це є свідченням незалежності підприємства від позикових коштів, оскільки коефіцієнт показує, скільки одиниць позикових коштів відповідає кожній одиниці власних коштів.

Наступним показником фінансової стійкості є коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, який визначає частку оборотних активів підприємства, яка фінансується за рахунок власних коштів. Значення цього коефіцієнта видно з даних таблиці, а саме: у 2018 році на 1 гривню ліквідних активів припадало 74 копійки власних коштів, а у 2022 році – 73 копійки. Цей показник знаходиться в межах норми, оскільки він перевищує 0,1.

Для оцінки ліквідності власних оборотних коштів та використання власних коштів використовується коефіцієнт мобільності власних оборотних коштів. У 2018-2022 роках коефіцієнт мобілізації власних обігових коштів підприємства становив 0,85-0,87 і постійно зростає.

Коефіцієнт концентрації боргових коштів у 2022 році становив 0,24, що на 0,01 більше, ніж у 2018 році. Відповідно частка коштів власника підприємства та позикових коштів становила відповідно 76 % та 24 від загального обсягу інвестиційних коштів.

Зважаючи на те, що підприємство займається багатьма видами діяльності: операційною, фінансовою, інвестиційною, найбільш

перспективним з точки зору стабільності для подальшого розвитку є щоденний прибуток. Якщо основний прибуток підприємства не займає домінуючого положення в джерелі прибутку, можна сказати, що якість прибутку цього підприємства низька.

Для більш детального аналізу оцінимо елементи операційних витрат підприємства з 2018 по 2022 роки та відобразимо їх у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка операційних витрат підприємства, 2018-2022 рр., тис. грн

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Матеріальні витрати	54084	44330	52570	68158	98354	44270	181,9
Витрати на оплату праці	15681	17864	21271	26253	34143	18462	зб. у 2,2 рази
Відрахування на соціальні заходи	3461	3876	4731	5784	7366	3905	зб. у 2,1 рази
Амортизація	1485	1895	2303	2719	2594	1109	174,7
Інші операційні витрати	11465	15898	6982	5760	6125	-5340	53,4
Всього	86176	83863	87857	108674	148582	62406	172,4

З даних таблиці 2.12 видно, що всі операційні витрати підприємства мають тенденцію до зростання, оскільки за досліджуваний період вони зросли на 62406 тис. грн (72,4 %).

Ефективність діяльності підприємства вимірюється показниками – прибутком і рентабельністю. Прибуток відноситься до абсолютного ефекту без урахування використання ресурсів. Рентабельність є одним з основних вартісних показників ефективності виробництва. Вона являє собою рівень повернення капіталу та ступінь використання капіталу в процесі. Він безпосередньо пов'язаний з прибутком і відображає ефективність та інтенсивність корпоративної роботи. Рентабельність показує відношення прибутку до понесених витрат. Це відносний показник порівняльного характеру.

Таблиця 2.13

Динаміка рентабельності підприємства, 2018-2022 рр., тис. грн

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., (+;-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Рентабельність продажів	1,14	6,71	12,18	1,43	4,05	2,91
Рентабельність власного капіталу	1,97	15,86	24,31	2,63	9,35	7,38
Рентабельність активів	5,12	12,61	16,75	4,80	9,31	4,19
Рентабельність виробничого капіталу	1,59	9,69	16,40	1,87	6,72	5,13
Рентабельність продукції	47,52	46,09	47,08	42,51	51,87	4,35
Чиста рентабельність	1,59	9,97	16,37	1,86	6,68	5,09

Видно, що показники рентабельності задовільні, але коливання великі, а ефективність господарської діяльності підприємства потребує підвищення.

Платоспроможність свідчить про здатність підприємства своєчасно погашати поточні борги. Рівень платоспроможності діяльності залежить від її рентабельності, але чіткий зв'язок між цими показниками можна встановити лише протягом очікуваного періоду.

У майбутньому висока рентабельність буде необхідною умовою належної платоспроможності. У короткостроковій перспективі такого прямого зв'язку немає. Низькорентабельний бізнес може мати низьку платоспроможність через великі виплати власникам, ненадійних боржників тощо.

Вивчення діяльності підприємства дозволило виділити бізнес-процеси, які за класифікацією необхідно розділити на три групи.

1. Основні (стратегічні) процеси виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції.
2. Допоміжні (обслуговуючі) процеси, що забезпечують ресурсами всі стратегічні процеси досліджуваного підприємства.
3. Адміністративні процеси, які контролюють виконання всіх первинних і вторинних процесів.

У таблиці 2.14 представлено класифікацію бізнес-процесів підприємства.

Таблиця 2.14

Класифікація бізнес-процесів підприємства, 2018-2022 рр.

Типи процесів	Характерні ознаки	Клієнти
Основні (оперативні) процеси	Призначення процесів – виробництво сільськогосподарської продукції. Результат – реалізація та споживання сільськогосподарської продукції. Процеси додають до послуг цінність для споживача.	Зовнішні клієнти, кінцеві споживачі, інші підприємства, кооперативи тощо.
Допоміжні (забезпечення) процеси	Призначення процесів – забезпечення діяльності основних процесів. Результат – ресурси для основних процесів. Діяльність процесів безпосередньо не стосується виробництва продукції.	Внутрішні споживачі, інші процеси підприємства.
Процеси управління	Призначення процесів – управління діяльністю як всього підприємства, так і окремими його бізнес-процесами. Результат – діяльність усього підприємства.	Керівництво, споживачі, співробітники, постачальники тощо.

Відповідно до таблиці 2.14 слід зазначити, що табличний метод не враховує зв'язки та процеси між зовнішніми постачальниками та зовнішніми споживачами, а зберігає принцип компактності записів, що є основною перевагою табличної форми. Графічний метод є найбільш зручним та інтуїтивно зрозумілим у використанні та має найбільш ефективні перспективи управління. Це дає змогу відображати не лише зв'язки між процесами, а й постачальників і споживачів процесу.

Отже, найважливішою ціллю підприємства є максимізація прибутку, задоволення потреб споживачів і розширення сегментів ринку, що також є цілями, які переслідують бізнес-процеси. Оскільки менеджмент орієнтований на отримання прибутку, він мало уваги приділяє модернізації технологій, вдосконаленню бізнес-процесів та інноваційній участі в корпоративній діяльності. Керівництво зобов'язане чітко уявляти, чим щодня займаються співробітники, як організована взаємодія між внутрішніми відділами, як налагоджені відносини із зовнішніми контрагентами, як здійснюються процеси документування на виробництві, автоматизовані процеси.

Висновки до розділу 2

1. В нинішній складний економічний 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 бізнес-процесів має відбуватися шляхом порівняння того, що є, з тим, що має бути. Досконале управління бізнес-процесами має базуватися на постійній участі співробітників в ефективній організації та впровадженні інноваційних технологій на всіх етапах.

2. Оборотні кошти обслуговують економічний обіг оборотних засобів і засобів обігу підприємств. Авансуючись у грошовій формі для купівлі підприємством сировини, матеріалів, виплати заробітної плати, вони в процесі виробництва переходять у незавершене виробництво, потім у готову продукцію, у сферу розрахунків, а після реалізації готової продукції знов вивільняються у своїй первісній формі, тобто у формі грошових коштів, готових для нового авансування.

3. Результати дослідження фінансової стабільності свідчать про те, що, зберігаючи достатній рівень фінансової стійкості, її фінансовий склад став більш схожим на стан, що демонструється потенціалом довгострокової стабільності завдяки ефективному фінансовому управлінню. Характеризуючи фінансову спроможність підприємства, слід звернути увагу на стійкість фінансового стану, яка досягається значною часткою статутного капіталу в загальній сумі залучених фінансових ресурсів. Поєднання аналізу майнової, фінансової стійкості та ліквідності досліджуваного підприємства визначає оптимальний склад джерел фінансування та відповідний ступінь залежності від зовнішніх джерел фінансування.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Напрями удосконалення інноваційного потенціалу підприємства

У науковій літературі немає чіткого розуміння як сутності процесу формування інноваційного потенціалу, так і методології його формування та реалізації. Водночас усвідомлюється взаємозалежність рівня інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності. Тому високий потенціал є позитивною характеристикою для виживання підприємств в динамічних кризових умовах світового ринку. В умовах кризового перехідного періоду рівень і якість інноваційного потенціалу визначають стабільність і гнучкість, тому всі зміни у економічному просторі потребують ефективного розвитку та інвестиційної підтримки всіх складових інноваційного потенціалу для досягнення їх реалізації у майбутньому.

Рівень сформованості інноваційного потенціалу визначається в процесі аналізу наявних і потенційних можливостей і ресурсного забезпечення, оцінки попиту та адекватності наявних ресурсів поставленим цілям і завданням, формування реального механізму його реалізації для встановлення загальних зв'язків, що відповідає внутрішнім перетворенням між структурними ланками.

Отже, формування корпоративного інноваційного потенціалу є безперервним динамічним процесом конструювання нових бізнес-можливостей та організаційних функцій для стабільного розвитку та відтворення в майбутні періоди відповідно до стратегічних завдань.

Інноваційний потенціал підприємства складається із взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих компонентів, зокрема: ринкового потенціалу, інтелектуального потенціалу, потенціалу талантів, фінансового потенціалу,

технічного потенціалу, мотиваційного потенціалу, комунікаційного потенціалу та науково-дослідницького потенціалу (рис. 3.1).

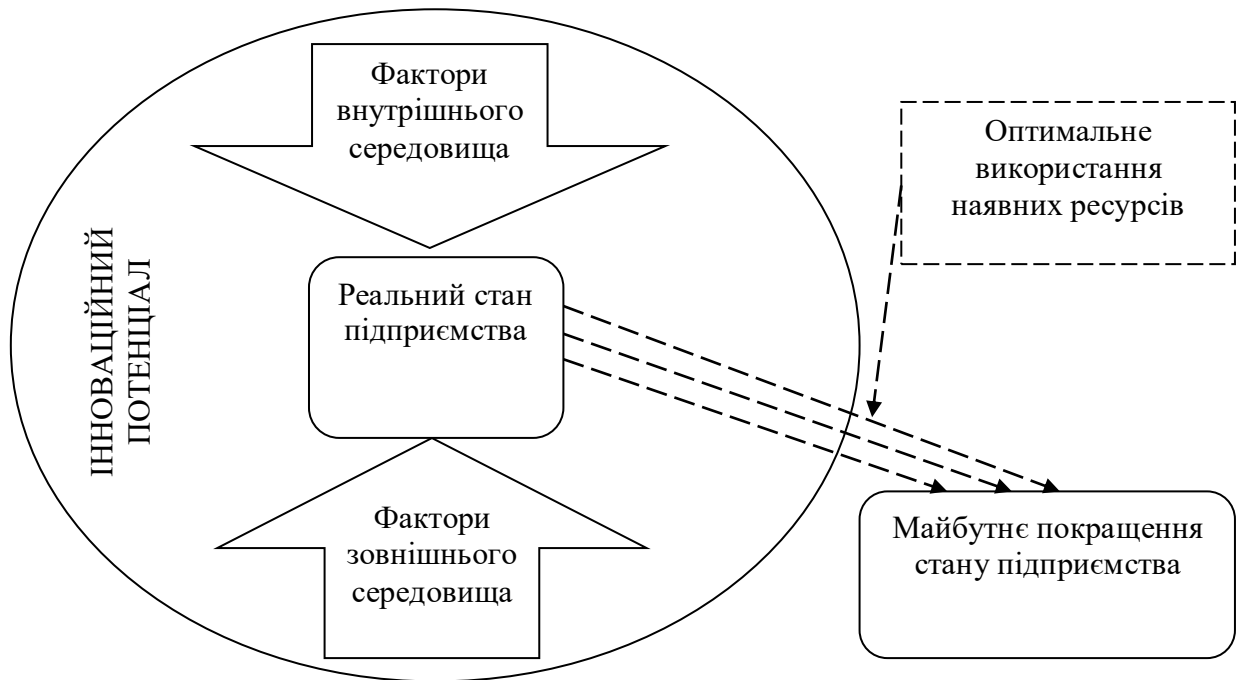


Рис. 3.1. Інноваційний потенціал підприємства, 2024-2027 рр.

Інноваційний розвиток здійснюється в різноманітних формах і напрямках, серед яких слід акцентувати увагу на:

- створенні нових продуктів загального та спеціального призначення, удосконалення та розвиток біотехнологій, біоактивних речовин і ферментних препаратів для переробки сільськогосподарської сировини;
- удосконаленні системи зберігання продуктів від виробника до споживача з використанням сучасного обладнання та технологій для зниження ступеня втрати біологічної цінності продуктів, забезпечення зберігання високоякісних харчових продуктів, усунення можливості фізичного, хімічного та бактеріального зараження;
- використанні відходів та побічних продуктів для виробництва високоякісних кормів та продуктів харчування;
- створенні технологічних ліній для виробництва нових якісних продуктів харчування з цілеспрямовано модифікованим хімічним складом відповідно до потреб організму людини;

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

- розробку сучасних інструментів та аналітичну базу для моніторингу харчових інгредієнтів та безпеки харчових продуктів.

З метою підвищення привабливості інноваційної діяльності та зниження її ризиків пропонується модель управління інноваційною діяльністю на рівні підприємства (додаток Д), тобто формування інноваційних планів, організація та мотивація інноваційної діяльності персоналу, здійснення повного контролю процесів. На етапі реалізації національний рівень стимулює ентузіазм підприємств до інноваційної діяльності шляхом вдосконалення податкової політики та фінансового забезпечення інноваційної діяльності на основі національного планування та регулювання. Допоміжним інструментом для створення ефективної моделі управління інноваційною діяльністю підприємств можуть стати структурні підрозділи та галузеві асоціації підприємства, які мають бути об'єднані в науково-технологічні парки, науково-технічні міста та інноваційні центри для централізованого фінансування спільної діяльності та створення високоефективних, якісних результатів інновацій.

На основі аналізу та оцінки сучасного стану інноваційної діяльності та інноваційного потенціалу підприємства запропоновано напрями розвитку управління інноваційною діяльністю підприємства, а саме:

- організаційно-кадрове забезпечення інноваційної діяльності (введення інноваційних відділів, підбір фахівців, розробка робочих інструкцій та побудова моделей робочих місць);

- формування інформаційної бази інноваційної діяльності (створення основи внутрішніх норм інноваційної діяльності, розробка положення та

інструкцій з питань інноваційної діяльності, реєстрація баз даних корпоративних ідей);

- формування та реалізація інноваційних проектів (формування корпоративних бізнес-планів інноваційних проектів, планування заходів щодо виведення інноваційної продукції на ринок).

Підсумовуючи основні напрями корпоративної інноваційної стратегії:

- по-перше, інноваційна стратегія підприємства повинна забезпечувати обов’язкову гарантію його модернізації;

- по-друге, інноваційна стратегія підприємства повинна гарантувати підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та продукції;

- по-третє, інноваційна стратегія повинна передбачати диверсифікацію власної продукції, як завдяки інноваційному використанню, так і завдяки розробці та запуску нових продуктів тощо.

Для того, щоб аграрна галузь продовжувала виходити на шлях інноваційного розвитку, сільськогосподарським підприємствам слід також зосередитися на наступних напрямках інноваційного розвитку:

- підвищення конкурентоспроможності та експортного потенціалу високотехнологічних інноваційних галузей на основі розробки та впровадження ефективних ресурсозберігаючих технологій;

- розробка комплексу «проривних технологій», які визначають можливість формування нових ринків високотехнологічної продукції, наприклад, високоякісного зерна;

- швидке поширення окремих сучасних агротехнологій, яка характеризується горизонтальним спрямуванням;

- агротехніка та технологічна модернізація підприємств та об’єктів інфраструктури.

Основними засобами державної підтримки підвищення конкурентоспроможності та експортного потенціалу високотехнологічної інноваційної діяльності в аграрному секторі мають стати: державні програми

забезпечення фінансування найбільш перспективних проектів; державна підтримка високотехнологічного експорту, у тому числі надання державних гарантій та підтримка імпорту. У центрі уваги формування ринку високотехнологічної продукції має бути розробка «проривних технологій», які можуть забезпечити виробництво продукції з абсолютно новими споживчими характеристиками. Для цих сфер діяльності може використовуватися державне фінансування та заходи із залучення іноземних інвесторів.

Швидкому поширенню сучасних технологій в аграрному секторі економіки можуть сприяти такі інструменти розвитку інноваційної діяльності:

- заходи щодо вдосконалення галузевого регулювання та скорочення бар'єрів для поширення нових технологій, залучення іноземних інвестицій;
- заходи щодо розвитку технологічного регулювання, модернізації застарілих стандартів;
- підтримка імпорту найважливіших універсальних сучасних технологій.

Світовий досвід показує, що вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства потребує не лише практичного, а теоретичного та практичного вивчення можливості її активізації. Не лише на корпоративному рівні, а й на національному.

Отже, на національному рівні можна виділити наступні основні напрямки вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю:

- 1) впроваджувати ефективну національну інвестиційну політику;
- 2) створення сприятливих інституційних умов для вітчизняної інноваційної діяльності;
- 3) удосконалити механізми фінансування інноваційних процесів;
- 4) надавати адресні субсидії підприємствам, які освоюють нові технології;

- 5) удосконалити правове забезпечення інноваційної діяльності;
- 6) удосконалити податкову політику (наприклад, надати податкові знижки на власні інвестиції в інноваційну діяльність).

На рівні підприємства вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю в основному включає наступні аспекти:

- 1) формування корпоративної інноваційної стратегії та її постійна реалізація;
- 2) прийняття системного підходу у здійсненні технологічної реструктуризації та модернізації виробництва для створення унікальних технологій на кожному етапі виробництва продукції з метою підвищення інтелектуального складу і конкурентоспроможності;
- 3) впровадження інноваційного менеджменту у внутрішню систему управління;
- 4) пошук джерел інвестицій для розробки інноваційного продукту;
- 5) фінансування інноваційного розвитку та реалізації проєктів;
- 6) запровадження нових прогресивних форм організації праці та створення ефективної системи стимулювання інноваційної діяльності;
- 7) інвестиції в розвиток трудових ресурсів та формування корпоративного інтелектуального капіталу тощо.

Кожен із зазначених вище напрямів удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства можна розглядати як систему, що включає низку заходів, які підприємства повинні вжити для забезпечення підвищення конкурентоспроможності виробництва на основі інновацій.

Ключовими заходами по удосконаленню системи управління інноваційною діяльністю підприємства є:

- розробка та послідовна реалізація інноваційної стратегії підприємства;
- забезпечення системного підходу до здійснення технічного переозброєння і модернізації виробництва, створення виняткових технологій

по всіх стадіях виготовлення продукції з метою нарощування її інтелектуальної складової та конкурентоспроможності;

- впровадження в систему внутрішньо-фірмового управління інноваційного менеджменту;
- забезпечення інвестування в інноваційний розвиток виробництва за рахунок власних і позичкових коштів;
- фінансування розробки і реалізації інноваційних проектів;
- впровадження прогресивних форм організації праці, ефективної системи мотивації інноваційної діяльності;
- впровадження інвестицій у розвиток трудових ресурсів і нарощування інтелектуального потенціалу підприємства.

Так, інвестування в інноваційний розвиток виробництва за рахунок власних і позичкових коштів охоплює такі заходи: розробка та реалізація стратегії широкомасштабного реінжинірингу виробництва; впровадження у структурні підрозділи підприємства нового унікального високотехнологічного устаткування; розробка і впровадження ексклюзивних технологій у бізнес-процеси; цілеспрямоване нарощування інтелектуальної складової продукції, яка випускається; застосування сучасних інформаційних технологій у системі виробництва та внутріфірмового управління бізнес-процесами.

Отже, для здійснення ефективної господарської діяльності підприємствам необхідно постійно розвивати та впроваджувати інновації та вдосконалювати систему управління інноваціями. Ефективна система управління інноваціями може стати результативним інструментом сучасної конкуренції та джерелом розвитку підприємства. Промоційні заходи інноваційної діяльності мають реалізовуватися не лише на рівні підприємства, а й на національному рівні, забезпечуючи сприятливі умови для інвестування, покращуючи інноваційну діяльність, економічну та податкову політику, вдосконалювати внутрішнє законодавство тощо.

3.2. Моделювання резервів підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства

Процес формування та подальшого розвитку інноваційного потенціалу підприємства має бути цілеспрямованим і базуватися на системному позиціонуванні. Система управління інноваційним потенціалом підприємства має базуватися на чотирьох групах стратегічних рішень. Розглянемо ці групи докладніше.

Перший комплекс стратегічних рішень полягає у виборі відповідного напрямку формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємства та плануванні його змістовних складових. Цей вибір напрямку здійснюється в процесі стратегічної сегментації ринку. Загалом, з точки зору стратегічного управління, сегментація ринку – це процес, за допомогою якого ретельно аналізують ринкове середовище, результатом якого є конкретизація сфер діяльності (дослідження потенціалу інноваційного застосування), що цікаво з боку наступна точка зору: задоволення нових суспільних потреб шляхом впровадження відповідних інновацій; підвищення обсягів реалізації продукції інноваційно-активного підприємства за рахунок диверсифікації господарського портфеля; фінансової ефективності за рахунок упровадження продукції, яка знаходиться на перших стадіях життєвого циклу товару.

Концепція життєвого циклу може слугувати методологічною основою стратегічної сегментації ринку, а методика аналізу потреб ринку та обґрунтування привабливості сфер діяльності добре представлена в роботі вченого Ансоффа, який переконливо довів, що: будь-які корені підприємницької діяльності, в тому числі інноваційної, є суспільними потребами, а отже, існують певні етапи життєвого циклу потреб. Отже, кінцевим результатом стратегічної сегментації зовнішнього середовища підприємства з метою формування та розвитку ефективного інноваційного потенціалу є раціоналізація стратегічного напрямку цієї інноваційної діяльності, що в кінцевому підсумку призводить до придбання конкретної

(інноваційної) продукції, що виробляється. з використанням нових технологій та з певними групами споживачів товарів, на які існує реальний або потенційний попит.

У цьому випадку процес планування повинен враховувати всі обмеження, характерні для стратегічного підходу. Це означає, що формування та розвиток інноваційного потенціалу підприємства має узгоджуватися з поточною місією, зберігаючи короткострокові та довгострокові цілі господарської діяльності, в рамках загальної стратегії розвитку підприємства. Поняття «потенціал» не можна розглядати відносно чогось, воно повинно бути пов'язане з досягненням конкретних цілей.

Можливо, той самий потенціал системи, що забезпечує досягнення певних результатів, стає непотрібним при вирішенні інших завдань. Виходячи з цього, обґрунтування, подане під час процесу планування, має бути спрямоване на створення інноваційного потенціалу для забезпечення розробки, виробництва та впровадження таких інноваційних продуктів, таким чином:

- розширити і поглибити поточний і майбутній ринковий простір;
- підвищити загальну прибутковість і фінансову стійкість підприємства;
- сформувати гнучкий бізнес-портфель підприємства;
- спільна взаємодія з напрямками діяльності, які реалізує підприємство.

Взагалі кажучи, перший набір стратегічних рішень полягає в тому, щоб охарактеризувати змістовні аспекти інноваційного потенціалу з точки зору доцільності щодо внутрішніх інтересів і особливостей конкретного підприємства. Останнє зумовлено не тільки тим, що правильно сформований інноваційний потенціал визначає реалізацію певних стратегічних та економічних результатів, а й, насамперед, тим, що його створення та необхідна підтримка потребують значних додаткових витрат усіх видів

наявних ресурси. У зв'язку з цим стратегія формування інноваційного потенціалу та процес його створення та розвитку має враховувати особливості функціонування бізнесу в реальних умовах української економіки. Оскільки інноваційний потенціал є матеріально-технічною, інформаційною та творчою основою інноваційної діяльності підприємства, то в процесі планування необхідно чітко визначити види ресурсів, які можуть бути використані підприємством у процесі його формування, або види ресурсів, які можуть придбати на підприємстві.

Крім того, необхідно розробити таку стратегію відновлення та розвитку ресурсної бази, яка б відповідала масштабу планованої підприємством інноваційної діяльності. Другий набір стратегічних рішень у системі управління корпоративним інноваційним потенціалом полягає у визначенні відповідного інноваційного потенціалу організації для адаптації до змін. З точки зору системного підходу, інноваційний потенціал підприємства – це сукупність різноманітних видів ресурсів, необхідних і достатніх для здійснення інноваційної діяльності в необхідному масштабі та швидкості, і визначає критерії їх ефективності. Це вимагає необхідної організації якісно різних елементів інноваційного потенціалу у вигляді самостійних підсистем та їх адаптації до більш складної системи – підприємства.

Тому активізація інноваційної діяльності та формування інноваційного потенціалу віддачі вимагають розробки спеціальних підходів і методів організаційного забезпечення інноваційно активних підприємств. Основним принципом прийняття рішень в організаційній сфері є мінімізація змін у всіх аспектах діяльності суб'єкта господарювання при збереженні місії, цілей і загальної стратегії. З методологічної точки зору цей принцип може бути реалізований лише через синергію на рівні прийняття організаційних рішень.

У реальній діяльності результативність полягає в наступному: за рахунок удосконалення структури основних фондів, підвищення

інтенсивності використання основних фондів, забезпечення гнучкості технологічних процесів і підвищення здатності наявних основних фондів, а також максимального використання наявного техніко-технологічного потенціалу шляхом створення тимчасових або постійних автономних організаційних модулів, що створює умови для швидкої та малобюджетної адаптації структури до динамічно мінливих зовнішніх умов. Мінімізовані структурні зміни та максимізоване утримання клієнтів, що саме по собі забезпечує вищий рівень надійності в роботі бізнесу, мінімізуючи ризики в доставці та оплаті, забезпечуючи таким чином своєчасність та адекватність поточної та інноваційної діяльності.

Третя група стратегічних рішень у системі управління інноваційним потенціалом підприємства полягає у розкритті методологічної сутності динаміки формування та розвитку підприємства. Більшість вітчизняних науковців сходяться в думці щодо напрямків розвитку країни та перспектив розвитку інноваційної діяльності в сучасній Україні, а саме, що основним стримуючим фактором у цій сфері є відсутність або недостатнє фінансування держави, обласних адміністрацій, урядів та установи. Інвесторам, а зрештою і самим підприємствам бракує коштів на інноваційний розвиток. Отримання достатніх фінансових ресурсів з будь-якого джерела є важливою мотивацією для інноваційної діяльності.

Під час фази спаду підприємство стикається зі зниженням попиту на продукцію чи послуги, що призводить до зниження обороту активів та прибутковості продажів. Така ситуація вимагає від суб'єктів господарювання активного вжиття заходів щодо виправлення ситуації, щоб уникнути спаду. На цьому етапі особливо важливо з'ясувати причини зупинки розвитку і зосередитися на змінах зовнішнього середовища. Під час фази депресії через втрату ринків збуту, фінансову нестабільність і зростання заборгованості діяльність підприємства приносить мало прибутку або навіть стає збитковою. На цьому етапі розвитку основними моментами є економія різноманітних

ресурсів, впровадження заходів щодо запобігання банкрутству та ліквідації підприємства, розгляд можливих планів реорганізації, удосконалення продуктів (послуг), пошук нових ринків збуту.

Отже, для досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства та зменшення ймовірності неочікуваних змін на кожному етапі життєвого циклу необхідно активізувати інноваційну діяльність у певний момент часу залежно від середовища.

Тому важливим фактором, що впливає на вибір методів управління інноваційним потенціалом, є етап життєвого циклу підприємства, який формується під впливом змін макросередовища та внутрішньої стабільності суб'єктів господарювання.

Отже, взаємовплив ціни конкурентів на ціну досліджуваного підприємства можна урахувати коригуванням максимального рівня у межах мінімальної та максимальної ціни на 1 продукції аналогічної якості залежно від кон'юнктури ринку. При цьому, рівень якості сільськогосподарської продукції чи її цінність в баченні, інших аграрних підприємств, уже врахований у ціні на даний продукт.

Проаналізуємо як збільшити конкурентні переваги за рахунок результативної роботи управлінського персоналу досліджуваного суб'єкта господарювання.

Керівництву для розвитку підприємства, зайняття високих ринкових позицій потрібно ефективно розплановувати графік робіт на день при найменших втратах часу.

Розглянемо як раціонально використати робочий час керівництва при рекламуванні сільськогосподарської продукції, ознайомленню споживачів з асортиментом за умови, що робочий день не має перевищувати 12 год, а головними обов'язками апарату управління протягом робочого дня є:

- участі у ярмарках, виставках, конференціях;
- проведення нарад, тренінгів;
- фінансово-статистична робота;

– контроль за діяльністю підлеглих.

Щоденне використання часу відповідно функціональних обов'язків наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Денний розподіл часу апарату управління, год

Період дня	Вид роботи			
	Участь у ярмарках, виставках, конференціях	Проведення нарад, тренінгів	Фінансово-статистична робота	Контроль за діяльністю підлеглих (відвідування виробничих підрозділів)
з 8:00 до 12:00	2,5	0,3	0,3	1
з 12:00 до 16:00	1	2	0,3	1
з 16:00 до 20:00	1,5	1,5	0	0

Керівництво досліджуваного підприємство планує в день 5 год виділити на участі у ярмарках, виставках, конференціях, 4 год для проведення нарад і тренінгів, 1 год для роботи з фінансово-статистичною звітністю і 2 год для контролю за діяльністю підлеглих.

Зобразимо економіко-математичну модель задачі, визначивши обмеження та цільову функцію.

$$Z_{\min} = 2,5x_{11} + 0,3x_{12} + 0,3x_{13} + x_{14} + x_{21} + 2x_{22} + 0,3x_{23} + x_{24} + 1,5x_{31} + 1,5x_{32} + 0x_{33} + 0x_{34}$$

$$\left\{ \begin{array}{l} x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{14} = 4; \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{24} = 4; \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} + x_{34} = 4; \\ x_{11} + x_{21} + x_{31} \leq 5; \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} \leq 4; \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} \leq 1; \\ x_{14} + x_{24} + x_{34} \leq 2; \\ x_{11}; x_{12}; x_{13}; x_{14}; x_{21}; x_{22}; x_{23}; x_{24}; x_{31}; x_{32}; x_{33}; x_{34} \geq 0. \end{array} \right.$$

Задача розв'язана в середовищі MS Excel за допомогою «Поиск решения» (додаток Е).

Отримані результати дають змогу зробити висновок, що мінімальні витрати робочого часу будуть становити 6,7 год при такому раціональному розподілу функціональних обов'язків в день:

з 8:00 до 12:00 — проведення нарад і тренінгів;

з 12:00 до 16:00 — участі у ярмарках, виставках, конференціях;

з 16:00 до 20:00 — контроль за діяльністю підлеглих (відвідування виробничих підрозділів) та робота з фінансово-статистичною звітністю.

Отже, успіх підприємства, його керівництва залежить не тільки від матеріально-економічної величини, а й від того, як розподілено найцінніше надбання — час. Керівник повинен свідомо і системно використовувати свій час, щоб досягти поставленої мети.

До шляхів підвищення конкурентоспроможності доцільно віднести:

- ґрунтовне вивчення потреб споживачів;
- точний аналіз конкурентів;
- ефективну рекламну політику;
- створення нової продукції;
- покращення якісних характеристик сільськогосподарської продукції;
- модернізацію обладнання;
- залучення нової техніки;
- використання сучасних технологій у виробництві;
- зниження витрат;
- забезпечення післяпродажного сервісу.

Отже, основними напрямками розвитку підприємства є: вибір конкурентної стратегії, ефективні механізми управління підприємством, досконалі системи управління персоналом, комплексне планове виробництво та диверсифіковані методи, аналіз реорганізації та система обліку витрат, покращення системи управління фінансами, покращення інвестиційної та інноваційної стратегії, поліпшення маркетингової стратегії підприємства, удосконалення управління технологіями та оновленням процесів.

Висновки до розділу 3

1. Найефективнішим шляхом зниження собівартості продукції є впровадження економічної технології виробництва та використання світового досвіду зниження собівартості продукції. Саме ресурсозберігаюча та ресурсоекономна технологія є виходом для українських товаровиробників із кризи браку коштів на реформи. Не менш важливим чинником, який сприяє зниженню витрат підприємства, є дотримання всіх основних принципів ефективного розміщення факторів виробництва – скорочення шляхів між виробниками та покупцями, між виробничою та сировинною базами.

2. Рекомендується запровадити такі показники оцінки, як співвідношення фактичних вхідних ресурсів до необхідних. Цей відносний показник дозволяє оцінити ступінь виконання поставлених завдань як параметр системи управління інноваційною діяльністю та визначити окремі фактори, що впливають на формування інвестиційного потенціалу та його реалізацію, що у цілому забезпечують конкурентоспроможність підприємства.

3. Для генерації та ефективної реалізації нових ідей необхідно гармонійно розвивати різні складові потенціалу підприємства, практикувати різні варіанти формалізації інноваційної діяльності, ефективно інтегруватися в інноваційну екосистему.

4. Прогресивний підхід до управління інноваційним потенціалом бізнесу передбачає розміщення стратегічного фокусу на підвищенні корисності нових продуктів для споживачів, покращенні якості їхнього життя та соціальному прогресі, що робить бренди справді цінними.

ВИСНОВКИ

Шляхом теоретичного аналізу та узагальнення інноваційної практики, що впроваджується підприємствами, можна чітко сформулювати та висунути пропозиції щодо ефективного управління інноваційною діяльністю та сформулювати такі загальні висновки.

1. Враховуючи відсутність у вітчизняних і зарубіжних науковців єдиної методики визначення змісту категорії інноваційної економіки на основі аналізу їх наукових праць, пропонується таке пояснення цієї категорії: інновація – це впровадження нових і вдосконалених продуктів шляхом зміни об'єкта управління, послуги або процеси для досягнення економічного, соціального, екологічного та інших типів ефектів.

2. Зважаючи на недостатню увагу вчених до теоретико-методологічних засад інноваційного менеджменту, рекомендується визначати інноваційний менеджмент як діяльність з планування, організації, управління, мотивації та контролю об'єктів управління через розробку та застосування методів управління інноваційною діяльністю. Стратегія, розроблена для досягнення встановлених цілей (залежно від наявного інноваційного потенціалу та факторів впливу зовнішнього середовища). Під цілями управління інноваційною діяльністю на рівні підприємства визначаються економічні ресурси (гроші, майно, праця), безпосередньо задіяні в інноваційній діяльності. Суб'єкти управління інноваційною діяльністю визначаються на відомчому рівні у вигляді законодавчих та адміністративних органів, а на рівні підприємства – у вигляді органів управління підприємством та їх функціональних підрозділів.

3. Причини, що стримують розвиток інноваційної діяльності, включають високий ризик ефективності впровадження інновацій через великі обсяги вкладень грошового та інтелектуального капіталу, незацікавленість вітчизняних та іноземних інвесторів у фінансуванні інноваційної діяльності,

що пов'язано з нестабільністю законодавства, неспроможність держави повноцінно захистити права суб'єктів права інтелектуальної власності тощо.

4. З метою виходу з кризового стану інноваційної діяльності запропоновано модель управління інноваційною діяльністю, яка має забезпечити цільове використання на державному рівні податкових пільгових фондів інноваційної діяльності; комерційні структури – моніторинг ефективності корпоративних інноваційних процесів, на основі чого інвестори та менеджери можуть приймати обґрунтовані рішення щодо зручності фінансування інновацій.

5. Для забезпечення ефективної роботи та інноваційного розвитку підприємства повинні самостійно та цілеспрямовано формувати та реалізовувати інноваційну політику. Інноваційна політика – це поведінка підприємств, у тому числі формування планів та цілей інноваційної діяльності, реєстрація та формування ідей, контроль відповідальних за розробку нової продукції та її впровадження, координація діяльності виробничих підрозділів для ефективного виробництва та впровадження інновацій, забезпечення фінансовими та матеріальними ресурсами інноваційних програм та стимулювання інноваційної діяльності висококваліфікованого персоналу.

6. З метою удосконалення конкурентоспроможності продукції визначено основні напрямки інноваційної діяльності підприємства: технологічний (розробка та впровадження технологій); сортний (виробництво нових харчових продуктів); маркетинговий (дослідження ринку збуту, пошук нових споживачів); організаційне управління (вдосконалення організаційної структури, стилю та методів прийняття рішень). У рамках цих напрямків розроблено основні напрямки інноваційного розвитку підприємств досліджуваного суб'єкту господарювання.