

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ
ВІДНОСИН**

Освітньо-професійна програма Економіка підприємства
Спеціальність 051 ЕКОНОМІКА
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Петро МАКАРЕНКО

12 грудня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

На тему: «Інноваційне управління підприємством»

виконав здобувач вищої освіти очної форми навчання

Гасанов Едуард Русланович

Керівник кваліфікаційної роботи

Інна МИКОЛЕНКО

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. Управління інноваційною діяльністю в сучасному бізнес-середовищі стає необхідним елементом стратегічного розвитку підприємств. Зміни у технологічному просторі, зростання конкуренції та вимоги ринку до сталості розвитку вимагають від організацій активної участі у процесі інновацій. Інноваційне управління стає ключовим фактором, який визначає не лише здатність компанії адаптуватися до змін, але й створює умови для досягнення конкурентних переваг та сталого розвитку.

У високотехнологічному світі, де навіть стабільні галузі зазнають впливу швидких технологічних змін, управління інноваційною діяльністю перетворюється на стратегічний інструмент, що визначає успіх компанії на ринку. Спроможність генерувати нові ідеї, впроваджувати технологічні рішення та створювати унікальні продукти або послуги визначає позиції підприємства в світі бізнесу.

У сучасному аграрному секторі, що стрімко еволюціонує та піддається впливу ряду факторів, від технологічних до екологічних, питання інноваційного управління стають визначальними для успішного функціонування аграрних підприємств. Зростання попиту на продовольчі ресурси, зміни в кліматичних умовах, та вимоги до сталого розвитку роблять інноваційне управління невід'ємною частиною стратегічного планування в агросекторі. Інноваційне управління в аграрному бізнесі передбачає впровадження передових технологій, використання сучасних методів обробки та виробництва, а також ефективне управління ресурсами. Враховуючи високу варіабельність у виробництві, аграрні підприємства повинні постійно адаптуватися до нових умов, забезпечуючи якість та конкурентоспроможність продукції.

У цьому контексті, інноваційне управління аграрного підприємства набуває особливої важливості. Перехід до сучасних агротехнологій, використання аналітичних інструментів для прийняття рішень, а також

розвиток екологічності виробництва – це лише деякі аспекти, які визначають новий вимір стратегій управління в аграрному секторі. Доцільно розглянути ключові аспекти інноваційного управління аграрним підприємством, зокрема стратегічне планування, технологічні та екологічні вдосконалення, а також ефективне використання ресурсів, які сприятимуть сталому розвитку та забезпечать конкурентоспроможність в галузі сільськогосподарського виробництва.

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

Кваліфікаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Полтавського державного аграрного університету з тем «Розробити наукові напрямки організаційного, економічного, фінансового і соціального розвитку, управління та регулювання в агропромисловому комплексі, на галузевому рівні та в організаційно-правових формах ринкового господарювання» (0111U002780) та «Розробити напрямки розвитку і підвищення економічної ефективності малих форм аграрного господарювання, матеріально-технічного, фінансового та інформаційно-консультаційного забезпечення» (0111U002781).

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування заходів щодо удосконалення системи інноваційного управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані такі **завдання**:

- уточнити сутність економічного змісту понять «інновації» та «інноваційне управління»;
- виявити чинники, що впливають на інноваційну діяльність підприємства;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності системи інноваційного управління підприємства;
- провести аналіз системи інноваційного управління підприємства;
- здійснити діагностику показників ефективності інноваційної діяльності підприємства;

- розробити заходи щодо удосконалення системи інноваційного управління підприємства.

Об'єктом дослідження є система інноваційного управління у підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні практичні проблеми управління інноваційною діяльністю у підприємстві.

Теоретичною і методологічною основою досліджень стали основні положення економічної теорії. У процесі дослідження використані такі **методи** економічних досліджень: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), статистико-економічний (аналіз системи управління інноваціями у підприємстві), монографічний, аналізу і синтезу, розрахунково-конструктивний та експериментальний (розробка системи заходів щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства).

Джерела інформації наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем теорії і практики управління інноваціями у сільськогосподарському підприємстві, законодавчі та нормативні акти, аналітичні і статистичні матеріали сільськогосподарських підприємств.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному:

- розроблено загальну концепцію управління інноваційним потенціалом підприємства, яка полягає у формуванні інноваційної сприйнятливості та інноваційної політики підприємства;

- обґрунтовано організаційно-мотиваційне забезпечення управління інноваційним потенціалом підприємства;

- розроблено пропозиції щодо трансферу технологій для підприємства аграрної сфери.

Практична цінність одержаних результатів. Результати дослідження характеризуються достатнім ступенем готовності щодо використання в практичній діяльності сільськогосподарських підприємств. Застосування результатів дослідження дозволяє підвищити ефективність управління

ризиками в аграрних підприємствах.

Публікації. Результати кваліфікаційної роботи опубліковані у фаховому виданні: Самойлик Ю. В., Магда О.С., Харко М.В., Гасанов Е.Р. Стратегія імплементації концепції циркулярної економіки в систему агробізнесу. Вісник Хмельницького національного економічного університету. 2023. № 6. С. 37-43.

А також у збірниках тез наукових конференцій:

Говоруха Д.О., Гасанов Е.Р. Сучасний стан розвитку фондового ринку в Україні. Наукове забезпечення міжнародних економічних відносин та соціально-економічного розвитку в аграрній і суміжних сферах в умовах глобалізації та військового стану в Україні. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (30 листопада 2022, м. Полтава). Полтава. 2022. 193 с. С. 33-35.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи – 70 сторінок, робота містить 5 рисунків, 13 таблиць, список використаних джерел (77 найменувань), 26 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та складові інноваційного управління підприємством

Інноваційне управління є ключовим фактором для стійкого розвитку підприємств у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Це підходить, спрямоване на систематичне впровадження новаторських ідей та стратегій з метою досягнення конкурентної переваги та забезпечення ефективного реагування на зміни. Сутність інноваційного управління включає ряд важливих аспектів.

Інноваційне управління – це система стратегічного керівництва, яка спрямована на створення та впровадження новаторських підходів, які сприяють розвитку підприємства та його адаптації до змін у середовищі. Це включає в себе залучення персоналу до процесу генерації ідей, створення інноваційного середовища та впровадження стратегій, спрямованих на створення нових продуктів, процесів чи послуг.

Стратегічне планування в інноваційному управлінні передбачає розробку чітких цілей та стратегій, спрямованих на створення та впровадження інновацій. Це може включати дослідження ринків, оцінку конкурентоспроможності та визначення ключових напрямків розвитку. Успішне інноваційне управління вимагає створення корпоративної культури, яка підтримує та заохочує творчість та новаторські підходи. Компанії повинні створити умови для вільного обміну ідей та відкритого спілкування.

Інноваційне управління нерозривно пов'язане з управлінням змінами. Здатність підприємства швидко адаптуватися до нових умов та впроваджувати інновації часто визначає його конкурентоспроможність. Забезпечення необхідних фінансових ресурсів для досліджень та розробок, впровадження новаторських проектів та стимулювання творчості.

У даний час рівень і динаміка розвитку інноваційних технологій стали визначальними характеристиками продуктивних сил і можливостей національної економіки. Інноваційний потенціал в цілому визначає перспективну конкурентоспроможність як окремого підприємства, так і національної економіки, тим самим створюючи основу для сталого економічного зростання в умовах ринкових змін. Вирішення економічних, соціальних, управлінських і особистих проблем у сучасному суспільстві передбачає специфічний, новаторський, стиль господарювання, в основі якого – орієнтація на нововведення, систематична і цілеспрямована інноваційна діяльність. Досліджуючи теоретичні основи управління розвитком інноваційних технологій, насамперед, необхідно приділити увагу терміну «інновація». Термін «інновація» походить від англійського слова «innovation», що в перекладі означає «введення новацій» або «втілення наукового відкриття». Термін «інновація» як нову економічну категорію ввів у науковий обіг австрійський (пізніше американський) вчений Йозеф Алоїз Шумпетер (1883-1950) у першому десятилітті ХХ століття. У своїй роботі «Теорія економічного розвитку» (1911 р.) Й. Шумпетер вперше розглянув питання нових комбінацій змін в економічному розвитку (тобто питання інновації) і дав повний опис інноваційного процесу [74, с. 25]. Він виділив п'ять типів нових комбінацій змін або інновацій [74, с. 159]:

- виробництво нового продукту, чи відомого продукту в новій якості;
- впровадження нового методу виробництва;
- залучення для виробничого процесу нових джерел сировини;
- освоєння нового ринку збуту;
- впровадження нових організаційних форм.

Активно проблемами інновацій почали займатися у 60-ті роки ХХ ст. у зв'язку з прискоренням розвитку науково-технічного прогресу. Однак ще до сьогодні у світовій економічній літературі немає однозначного визначення поняття «інновація», що пояснюється тим, що воно перебуває у постійному розвитку і доповнюється різними аспектами, які враховують особливості та

вимоги певного етапу розвитку суспільства. Існує низка підходів до формулювання поняття «інновація», окремі із них наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до формулювання поняття «інновації»

Автор	Сутність
Як зміни	
Шумпетер Й.А. [74, с. 13]	Інновація – це зміни технології та управління, нові комбінації щодо техніки і технології.
Хучек М. [71, с. 67]	Інновація – це зміни в техніці, технології організації, екології, економіці, а також в соціальному житті підприємства.
Як процес	
Федоренко В.Г. [69, с. 16]	Інновація – це процес, спрямований на створення, виробництво, розвиток та якісне удосконалення нових видів виробів, технологій, організаційних форм.
Санто Б. [61, с.83]	Інновація – це такий суспільно-техніко-економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів приводить до створення кращих за своїми якостями виробів, технологій та дає прибуток.
Твісс Б. [65, с. 30]	Інновація – це процес, в якому винахід або ідея набуває економічного змісту.
Як результат	
Харів П.С., Собко О.М. [70, с.11]	Інновація – це результат інноваційної діяльності, відображений у вигляді наукових, технічних, організаційних чи соціально- економічних новинок, який може бути отриманий на будь-якому етапі інноваційного процесу.
Денисенко М.П., Риженко Я.В. [26, с. 11]	Інновація – це результат впровадження новацій з метою змін в об'єкті діяльності та одержання економічного, соціального, або іншого виду ефекту.
Покропивний С.Ф. [57, с. 24]	Інновація – впровадження в господарську практику результатів інноваційних процесів.

Джерело: узагальнено автором

Отже, залежно від об'єкта і предмета дослідження інновації можна розглядати: як зміни, як процес та як результат. Вищенаведені визначення інновації певною мірою знайшли своє відтворення у статті 1 Закону України «Про інноваційну діяльність», де інновації надається універсальне визначення: інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або)

соціальної сфери [6]. Відповідно до наших міркувань, інновація – це процес, який об'єднує створення та практичне освоєння новації, що задовольняє певну потребу, приносить дохід та зумовлює техніко-економічні й інші зміни в соціальному середовищі. Роль інновацій у сучасній економіці надзвичайно швидко зростає. І якщо ще донедавна впровадження інновацій було крайнім заходом у жорсткій конкуренції на ринку, то тепер вони стали необхідністю функціонування будь-якого підприємства в ринкових умовах. Інновація веде не лише до зниження собівартості, ціни та зростання прибутку, але й до створення нових потреб, підвищення іміджу, до відкриття і захоплення нових ринків збуту. Отже, інновація – це кінцевий результат інноваційної діяльності, який дістав утілення у вигляді виведеного на ринок нового чи вдосконаленого продукту, процесу, що використовується у практичній діяльності, або нового підходу до соціальних послуг. Інноваційними продуктами можуть бути визнані:

- інноваційні програми і проекти;
- нові знання та інтелектуальні продукти;
- виробниче обладнання і процеси;
- інфраструктура виробництва і підприємництва;
- - сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки;
- - товарна продукція;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що відчутно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери;
- механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції.

Досліджуючи класифікацію інновацій в економічній літературі, ми прийшли до висновку, що на сьогодні в Україні ще не існує єдиної загальноприйнятої класифікації інновацій і тому кожен автор будує класифікацію за своїми класифікаційними ознаками.

Оригінальну класифікацію інновацій було представлено А. Пригожиним, який усі інновації поділяв на такі групи [59, с. 26]:

- за типом нововведення: матеріально-технічні, соціальні, економічні, організаційно- управлінські, правові та педагогічні;
- за інноваційним потенціалом: радикальні, комбіновані та модифіковані;
- за особливостями інноваційного процесу: внутрішньо-організаційні та міжорганізаційні;
- за механізмом здійснення: одиничні, дифузійні, завершені та незавершені, успішні та неуспішні;
- за ефективністю: орієнтовані на зростання ефективності виробництва чи управління суб'єктом господарювання, на покращення умов праці;
- за спадкоємністю: заміщуючі, скасовуючі, поворотні, відкриваючі та ретровведення.

На погляд Ю. Бажала [16, с. 54], класифікувати інновації необхідно за такими ознаками:

- за типом: продуктові, технологічні, сировинні, організаційні, збутові та інфраструктурні;
- за інноваційною функцією: базові, поліпшуючі та псевдо інновації;
- за новизною місця впровадження: нова галузь (нове виробництво), існуюча галузь (існуюче виробництво).

Серед великої кількості підходів до інновацій також слід відзначити класифікацію В.Г. Мединського [50, с. 62], який пропонує класифікувати інновації за такими ознаками: рівень розробки та поширення; ступінь впливу на зміни; роль у відтворюючому процесі; сфера впровадження та поширення; ступінь новизни та глибини змін; спрямованість дії; масштаб інноваційних процесів.

Аналіз літературних джерел [15, 21, 24, 30, 31, 43, 51, 52, 60, 73] дав змогу виявити найсуттєвіші, на нашу думку, класифікаційні ознаки інновацій та представити їх узагальнену класифікацію, яка дозволить не тільки усвідомити їхню роль в розвитку суспільства, але й оцінити ефективність та спрямованість інноваційного процесу, встановити зв'язки між різними

типами інновацій, визначити перспективність майбутніх інновацій, а також створити економічні механізми й організаційні форми управління інноваційною діяльністю (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Узагальнена класифікація інновацій за провідними ознаками

Класифікаційна ознака	Види інновацій
За призначенням	Спрямовані на: - ефективність виробництва; - ефективність реалізації; - підвищення якості продукції; - покращення умов праці.
2. За рівнем новизни	- радикальні; - відносні; - поліпшуючі.
3. За результатами	- технічні; - наукові; - виробничі; - конструкторські; - інформаційні.
4. За масштабами	- глобальні; - транснаціональні; - регіональні; - місцеві.
5. За охопленням частки ринку	- стратегічні; - системні; - локальні.
6. За сферою поширення	- міжнародні; - державні; - галузеві; - окремих підприємств.
7. За темпами впровадження	- швидкі; - зростаючі; - стрибкоподібні; - уповільнені; - затухаючі.
8. За формою	- відкриття, винаходи, патенти; - раціоналізаторські пропозиції; - товарні знаки, торгові марки, емблеми; - нові документи, які описували технологічні, виробничі, управлінські процеси.
10 Вид ефекту, отриманого в результаті впровадження інновації	- науково-технічний; - економічний (комерційний); - соціальний; - екологічний; - інтегральний.

узагальнено на основі [15, 21, 24, 30, 31, 43, 51, 52, 60, 73]

Як підтверджує досвід економічного розвитку країн-лідерів, еволюційний процес в економіці здійснюється саме через інновації. Вони,

подібно до потягу, тягнуть за собою модернізацію і структурну перебудову всієї економічної системи. Саме інновації виступають як основне мірило способів розвитку суспільства. Тому країна, що стоїть осторонь від «інноваційних змагань», залишається останньою в ієрархії розвитку світової спільноти [63].

Безумовним лідером у цих змаганнях на сьогоднішній день є США, оскільки на їх частку за останні півстоліття припадає понад 60 % усіх технічних інновацій. США стали однією з найбагатших країн світу насамперед завдяки найкращій організації інноваційного процесу та ефективному використанню технологічних інновацій у виробництві [53].

У розвинутих країнах світу вже давно зрозуміли, що саме високі технології, наукомістка продукція визначають стан сучасної економіки, що наукові ідеї, передові технічні розробки дають змогу будувати надійний міст у майбутнє.

Національне інноваційне законодавство включає норми Конституції України, Господарського кодексу, Закону України «Про інноваційну діяльність», Закону України «Про пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності в Україні», Закону України «Про інвестиційну діяльність», Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність», Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» та інших нормативно-правових актів, які визначають правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні [1, 2, 4-7, 9-11], встановлюють форми стимулювання державою інноваційних процесів і спрямовані на підтримку розвитку економіки України інноваційним шляхом.

Досліджуючи теоретичні підходи до трактування інноваційної діяльності в економічній літературі, приходимо до висновку, що в кожному джерелі воно подається по різному.

Згідно з визначенням, поданим Краснокутською Н.В., під інноваційною діяльністю розуміється діяльність колективу, спрямована на забезпечення

доведення науково-технічних ідей, винаходів до результату, придатного до практичного застосування та реалізації їх на ринку з метою задоволення потреб суспільства в конкурентоспроможних товарах і послугах [43, с. 23]. На думку Майорової Т.В., інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів та послуг [49, с. 45]. Неможливо не погодитися з думкою, висловленою Денисенко М.П., Риженко Я.В., що інноваційна діяльність пов'язана з перетворенням наукових досліджень і розробок, а також винаходів та відкриттів у новий продукт, або новий технологічний процес, що впроваджуються у виробничий процес [26, с. 12].

Слід зазначити, що інноваційна діяльність у повному обсязі має комплексний, системний характер і включає такі види роботи, як пошук ідей, ліцензій, патентів, кадрів, організацію дослідницької роботи, інженерно-технічну діяльність, яка об'єднує винахідництво, раціоналізацію, конструювання, створення інженерно-технічних об'єктів, інформаційну та маркетингову діяльність.

Такі різні підходи щодо трактування інноваційної діяльності обумовлені багатоаспектністю цього економічного поняття, його складністю, різноманітністю сфер застосування. Вивчаючи вітчизняне законодавство, приходимо до висновку, що у ньому також немає узгодженості та єдності у трактуванні інноваційної діяльності.

Особливість інноваційної діяльності як одного з різновидів підприємницької діяльності полягає в тому, що вона є діяльністю підвищеного ризику, порівняно зі звичним підприємництвом. Такий ризик обумовлений новизною, творчим характером науково-технічної роботи, можливістю отримання як позитивного, так і негативного результату [23].

Суб'єктами інноваційної діяльності є фізичні і (або) юридичні особи України, фізичні і (або) юридичні особи іноземних держав, особи без громадянства, а також об'єднання цих осіб, які здійснюють в Україні

інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Законодавче регулювання інноваційної діяльності в Україні

Закони та нормативні акти, що регулюють інноваційну діяльність в Україні	Зміст інноваційної діяльності
Закон України «Про інноваційну діяльність» [6]	Інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг.
Закон України «Про інвестиційну діяльність» [5]	Інноваційна діяльність – одна із форм інвестиційної діяльності, яка здійснюється з метою впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво і соціальну сферу, що включає: випуск і розповсюдження принципово нових видів техніки і технології; прогресивні міжгалузеві структурні зрушення; реалізацію довгострокових науково-технічних програм з великими строками окупності витрат; фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані продуктивних сил; розробку і впровадження нової, ресурсозберігаючої технології, призначеної для поліпшення соціального і екологічного становища.
Господарський кодекс України [2]	Інноваційна діяльність – діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя.

Джерело: узагальнено автором

Об'єктами аналізу в інноваційній діяльності є інноваційний проект, інноваційний продукт та інноваційна продукція, а в інноваційних підприємствах – його господарська діяльність. Основним офіційним джерелом інформації підприємства щодо результатів проведення інноваційної діяльності є форма статистичної звітності №1-інновація «Обстеження технологічних інновацій промислового підприємства».

Дослідження теоретичних засад управління інноваційними технологіями вимагає визначення змісту поняття «інноваційні технології»,

яке базується на двох термінах – «інновація» та «технологія». Розглянувши поняття «інновація» й «інноваційна діяльність» далі доцільно розглянути поняття «технологія». Саме поняття «технологія» означає: *téchne* – мистецтво, майстерність, уміння, і *logos* – вчення, поняття. Термін «технологія» був введений наприкінці XVIII - початку XIX ст. Іоганном Бекманом. Він застосував цей термін, назвавши навчальну дисципліну, яку викладав у німецькому університеті в Гетінзі і опублікував наукову роботу «Введення в технологію». У цілому І. Бекман розглядав поняття «технологія» як «сукупність ремісничого мистецтва, навичок, знарядь, виробничих операцій» [20].

Отже, вивчення сутності понять «інновація» і «технологія» з точки зору вчених дозволяє виділити ключові їх характеристики і визначити зміст поняття «інноваційні технології» як процесу створення нової або вдосконалення існуючої продукції (товару, роботи, послуги) на основі наукових перетворень і системного набору прийомів і засобів з метою забезпечення суспільного прогресу, підвищення рівня ефективності в різних сферах діяльності людства [48].

«Інноваційний потенціал підприємства» є поняттям, що нещодавно ввійшло до термінів економічної науки як економічна категорія, однак визначення його сутнісного розуміння характеризується з різних аспектів. Так, одні науковці трактують це поняття з позиції наявності ресурсів у процесі господарювання економічних суб'єктів [14, 34], інші – можливості використання цих ресурсів [17; 29], реалізації цілей інноваційної діяльності підприємств [21, с. 144]. Проаналізувавши теоретичне підґрунтя змісту поняття «інноваційний потенціал підприємства», можна стверджувати, що більшість авторів керуються так званим ресурсним підходом, тобто визначають інноваційний потенціал підприємства як сукупність ресурсів або їх комбінацію. Деякі визначення ґрунтуються на структурному підході, виділяючи найчастіше такі основні елементи, як науково-дослідна, кадрова, інформаційна, матеріально-технічна, фінансова складові. Інші науковці

застосовують процесний підхід, який ураховує цільову характеристику інноваційного потенціалу.

Дудар Т. розглядає “управління інноваційною діяльністю як складову менеджменту сучасного підприємства, що охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізації інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства” [31].

Захаркін О.О. дає таке визначення: «управління інноваційною діяльністю – формування цілей інноваційної діяльності, планування інновацій, організація роботи та контроль за здійсненням інновацій» [36].

Михайлова Л.І. ототожнює управління інноваційною діяльністю з інноваційним менеджментом, даючи стисле визначення: «управління інноваційною діяльністю є предметом інноваційного менеджменту» [16, с. 6].

Стегней М.І. трактує визначення «управління інноваційною діяльністю – процес упровадження інновацій, діяльність органів управління і фінансування наукових досліджень і розробок» [64].

Покропивний С.Ф. розглядає понятійний апарат «управління інноваційною діяльністю – важливий аспект керівництва для розвитку господарства, абсолютно необхідного, щоб трудові колективи і господарські керівники безперервно, наполегливо, ініціативно, зацікавлено займались питанням розробки і введення нововведень, а не звертались до них від випадку до випадку під впливом зовнішніх, випадкових і при цьому небажаних обставин» [57, с. 25].

Узагальнюючи всі розглянуті підходи, управління інноваційною діяльністю слід розглядати як діяльність, яка із отриманням інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище передбачає вплив керівної системи через об’єднувальні, загальні та конкретні функції управління інноваційною діяльністю, через соціально-психологічні, економічно-технічні та адміністративно-правові методи управління інноваційною діяльністю та через підготовку, ухвалення та реалізацію управлінського рішення про

інноваційну діяльність на керовану систему з метою досягнення ефективних соціальних, економічних, та технологічних нововведень.

Інноваційний менеджмент як апарат управління інноваціями передбачає створення певної ієрархічної організаційної структури, до складу якої входять спеціалізовані підрозділи управління, керівники різних рівнів, які наділяються повноваженнями на прийняття та реалізацію відповідних управлінських рішень і несуть відповідальність за їх результати. Інноваційний менеджмент у загальному вигляді – це складний механізм дії керуючої системи, яка створює для інноваційного процесу та інноваційної діяльності сприятливі умови та можливості для розвитку і досягнення ефективного результату [44, с. 218].

Як система управління інноваційний менеджмент складається з двох ланок, або підсистем: керуючої підсистеми (суб'єкта управління) і керованої підсистеми (об'єкта управління), зв'язок суб'єкта управління з об'єктами відбувається за допомогою руху інформації. Цей рух інформації являє собою сам процес управління, тобто процес розроблення і здійснення керуючої дії суб'єкта управління на об'єкт управління. Механізм керуючого впливу включає збір, обробку і передавання необхідної інформації та прийняття відповідних рішень. Суб'єктом управління в інноваційному менеджменті можуть бути менеджери і спеціалісти різного рівня залежно від об'єкта управління. Об'єктом управління в інноваційному менеджменті можуть бути інноваційні процеси, інноваційна діяльність, інновації, економічні відносини між учасниками ринку інновацій.

Інноваційний менеджмент як система – це комплекс неформальних і формальних правил, принципів, норм, методів, ціннісних орієнтирів, організаційних форм, зв'язків і економічних відносин, які регулюють різні сфери інноваційної діяльності. З позицій підприємства механізм управління інноваційною діяльністю завжди конкретний, оскільки спрямований на досягнення конкретних інноваційних цілей шляхом впливу на конкретні чинники, які забезпечують досягнення намічених цілей, і цей вплив

здійснюється за допомогою використання конкретних ресурсів або потенціалів підприємства (рис. 1.1).

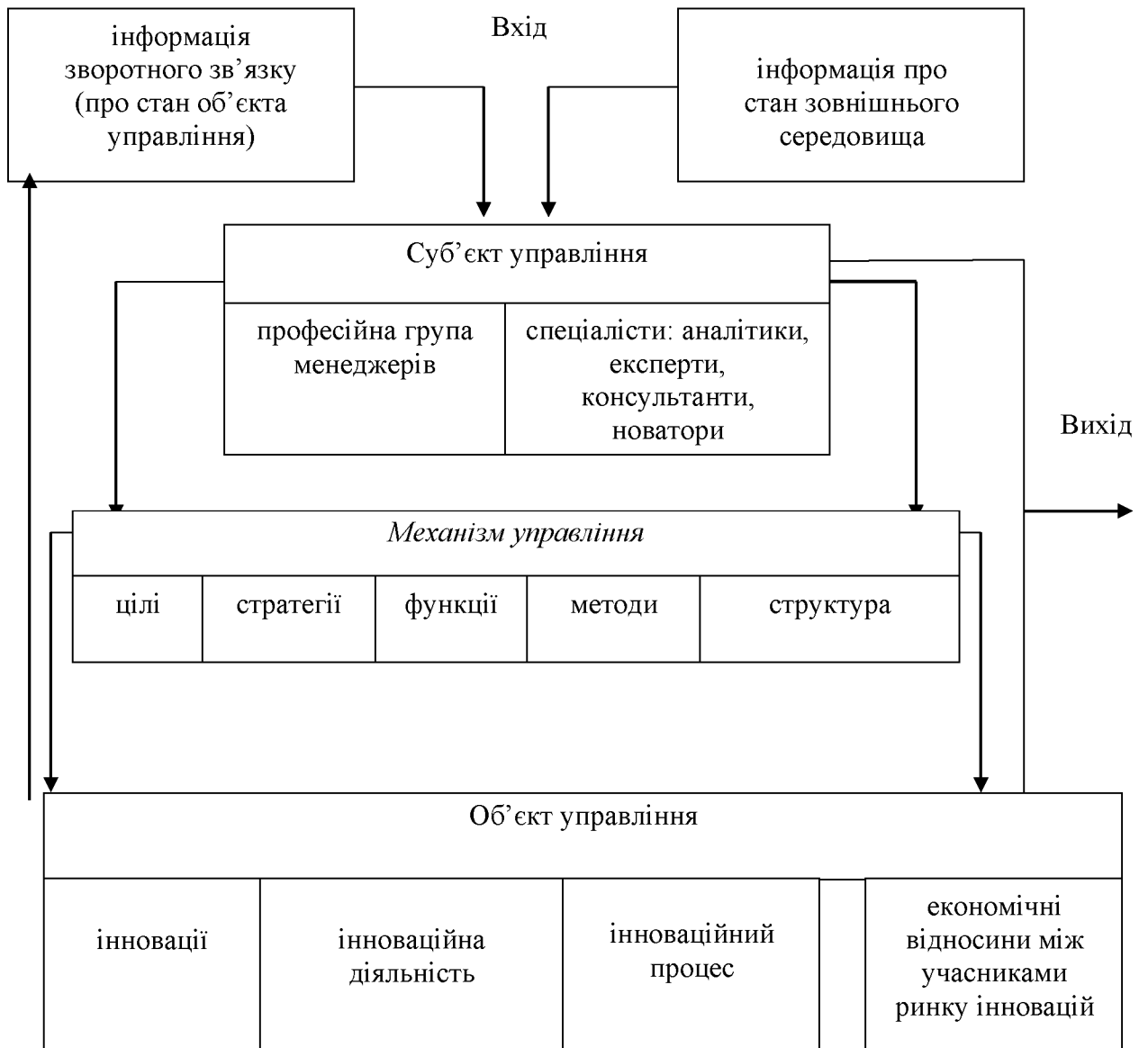


Рис. 1.1. Загальна схема інноваційного управління підприємством

Джерело: розроблено автором

Таким чином, інноваційне управління підприємством – це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання найоптимальнішим шляхом економічних результатів цієї діяльності.

1.2. Методологічні підходи до оцінювання системи інноваційного управління підприємством

В умовах інтеграції України у світове співтовариство і виходу вітчизняних підприємств на міжнародні ринки товарів і послуг великого значення набуває процес впровадження та розвитку інноваційних технологій як основи забезпечення високої якості та конкурентоспроможності товарів. Таке впровадження базується на активізації інноваційної діяльності підприємств. Як свідчить статистика багато підприємств не використовують інноваційні розробки через низку факторів, які стримують інноваційну діяльність, особливо під час фінансової кризи.

Країни з розвинутою ринковою економікою знайшли вихід з кризового стану. Вони впровадили зміни в законодавстві, організаційній та фінансовій сфері підприємств, що стимулюють активізацію інноваційної діяльності. Аналіз такого зарубіжного досвіду та його подальше врахування українськими підприємствами дозволить випускати їм конкурентоспроможну продукцію на світовий ринок [55]. Можна виділити декілька груп факторів впливу на інноваційну діяльність, що сприяють її активізації: економічні, організаційні, законодавчі та соціальні (рис. 1.2).

У різних країнах світу використовують різноманітні фактори впливу на інноваційну діяльність. Так, лідерами у виробництві високо конкурентної наукової продукції є такі країни, як США і Японія. На думку експертів приблизно 80 % усіх інноваційних продуктів у світі створюється саме в США. Це пояснюється тим, що витрати на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи є значними і становлять понад половину витрат на НДДКР розвинених країн [41]. Така увага до НДДКР привела до того, що в США продається 90 % нових товарів і тільки 10 % старих, що надійшли на ринок більше як 5 років тому [41]. Німеччина, Англія і Франція разом із США і Японією складають технологічне ядро світового розвитку. Ці країни займають відповідно місця лідерів у світі з розміру витрат на НДДКР.



Рис. 1.2. Фактори впливу на інноваційну діяльність, що сприяють її активізації

Джерело: складено автором на основі [55]

З державного бюджету НДДКР фінансується на 35-45 %. Частка продукції, що спрямовується на експорт, становить 20-25 % ВВП [41].

У зарубіжних країнах податкові пільги орієнтовані на сприяння реалізації досягнень науково-технічного прогресу. У зарубіжній практиці накопичений достатньо великий досвід із застосування податкових стимулів. Так у США, Німеччині, Італії, Японії, Бразилії здійснювалось пільгове оподаткування. В США для виходу з кризи було скасовано оподаткування юридичної форми ризикового капіталу [46]. У Бразилії також проводилось пільгове оподаткування підприємств, що займались інноваційною діяльністю в галузі електроніки: скорочення до 50 % податку на прибуток при покритті витрат на НДДКР.

Ситуація, яка склалася в Україні, свідчить про те, що підприємства, які займаються впровадженням інновацій, несуть однакове податкове навантаження з тими підприємствами, які не займаються впровадженням

інновацій. Тому перетворення у податковій системі, які сприятимуть зниженню податкового навантаження на інвесторів, будуть сприяти прискоренню оновлення техніки і технологій [47].

В Німеччині держава оплачувала витрати, що стосувались технічної експертизи та патентування.

За даними [39], наприкінці 2021 р. показник наукоємності ВВП України становив 1,14 %, що у 2-2,5 разу менше, ніж у провідних країнах світу (наприкінці 90-х років у США наукоємність ВВП становила 2,63 %, Японії – 2,8 %, Франції – 2,25 %). Водночас витрати на наукові та науково-технічні роботи в розрахунку на одного виконавця в Європі складають 177 тис. дол. США у рік, а в Україні лише 29,1 тис. доларів США [39].

У Великобританії держава гарантує повернення 70 % вартості позик, які надаються венчурним фірмам та відшкодовує до 50 % всіх витрат на нововведення та проводить субсидування малих інноваційних фірм.

В Італії надається субсидія в розмірі 25 % (32 % для південних районів) від вартості електронно-обчислювальної техніки для малих та середніх підприємств, а також дозволяється прискорена амортизація на час технічного переоснащення по 15 % на рік на 3 роки з моменту придбання основних засобів [35].

У Великобританії дозволяється списання витрат на НДДКР на собівартість продукції [35]. В Німеччині підприємствам, що займалися інноваційною діяльністю, надаються дотації на підвищення кваліфікації науково-дослідного персоналу [35].

Враховуючи досвід іноземних країн у сфері активізації інноваційної діяльності Україна спроможна застосувати деякі з методів покращення інноваційної активності. Це дозволить їй стати конкурентноспроможною на світовому ринку товарів та послуг, зокрема:

- зниження податкової ставки з податку на прибуток в розмірі, встановленому державою на рівні певної відсоткової ставки в залежності від вартості придбаного інноваційного обладнання чи технології;

- зменшення податкової ставки для малих та середніх підприємств, які активно використовують та впроваджують інновації;
- пільгове оподаткування підприємств, що займаються інноваційною діяльністю;
- пільгове оподаткування прибутку, отриманого в результаті використання патентів, ліценцій, ноу-хау;
- державне фінансування підвищення кваліфікації персоналу, що здійснює науково-дослідні роботи, відбраного на конкурсній основі.

Світовий досвід здійснення інноваційних перетворень в економіці дає змогу виокремити основні підходи щодо їх реалізації (рис. 1.3).

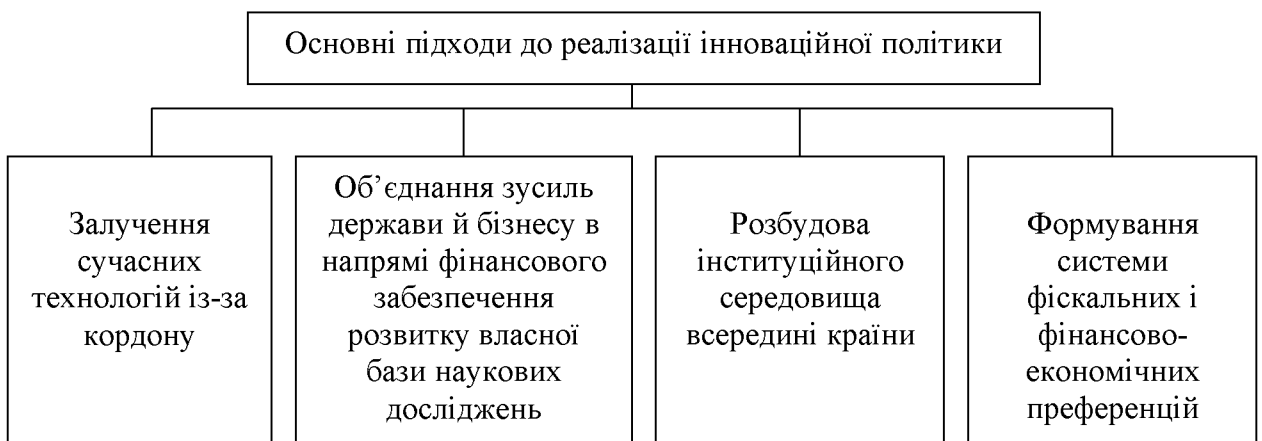


Рис. 1.3. Основні підходи до реалізації інноваційної політики (на основі світового досвіду)

Джерело: складено автором на основі [35]

Підхід 1. Залучення сучасних технологій із-за кордону. Державна політика залучення сучасних технологій орієнтована на широке впровадження сучасних технологічних процесів, поступовий перехід до застосування передових технологій, формування економіки з домінуванням п'ятого та шостого технологічного укладу. Політика залучення сучасних технологій за наявності необхідних передумов дозволяє країні скоротити економічне відставання та стимулювати прогресивний розвиток у майбутньому.

Підхід 2. Об'єднання зусиль держави й бізнесу в напрямі фінансового забезпечення розвитку власної бази наукових досліджень, що передбачає впровадження нових і вдосконалення існуючих технологій з використанням власних науково-технічних і виробничих можливостей на основі принципів державно-приватного партнерства в таких сферах:

- фінансовій (шляхом створення венчурних та інших фондів спільного інвестування);
- науковій (формування технологічних і наукових парків);
- регіональної економіки (у формі інноваційних кластерів);
- соціальній (разом з формуванням виробничої інфраструктури та забезпеченням розвитку базових технологій, за що традиційно відповідає держава).

Підхід 3. Розбудова переважно інституційного середовища всередині країни. Створені інститути інноваційного розвитку зосереджуються на залученні й розміщенні в національній економіці фінансового, людського, техніко-технологічного капіталу з-за кордону. Для стимулювання розбудови інституційного середовища застосовують ряд механізмів, зокрема такі податкові преференції:

- податковий дослідницький кредит, прискорена амортизація;
- звільнення (повне, часткове) від податку на матеріальну вигоду від продажу акцій (Австрія, Данія, Франція, Німеччина, Ірландія, Італія, Португалія, Іспанія, Велика Британія, США);
- податкові знижки (або знижені відсоткові ставки) із суми прибуткового податку для наукових співробітників (Бельгія, Фінляндія);
- податковий кредит на інвестиції (Португалія);
- податковий зарплатний дослідницький кредит (Голландія);
- зменшення оподаткованого прибутку на частину суми заробітної плати іноземних наукових працівників (Швеція);
- звільнення від податку на прибуток (або зменшення його ставки) науково-дослідних асоціацій (Велика Британія);

- зменшення ставки податку на прибуток економічним суб'єктам, які розробляють і впроваджують нові технологічні процеси (Люксембург);
- зменшення суми податку на прибуток на величину (повну) витрат, пов'язаних із придбанням ноу-хау (Ірландія);
- звільнення від податкового навантаження господарських операцій, пов'язаних з виплатою роялті, а також від виплат за патенти (Ірландія);
- зменшення обсягу податкових зобов'язань для суб'єктів, що фінансують науково-дослідні роботи в університетах та інших дослідницьких установах (Велика Британія);
- зменшення суми податку на прибуток на 100-відсотковий обсяг інвестицій у НДДКР (Греція);
- зменшення суми податку на прибуток на величину витрат, що є добровільними пожертвами науково-дослідним організаціям (Франція);
- зменшення суми податку на прибуток на частину обсягу інвестицій, освоєних у сфері НДДКР (Бельгія) [20].

Підхід 4. Формування системи фіскальних і фінансово-економічних преференцій з метою створення найбільш привабливої платформи для ведення інноваційного бізнесу в регіоні.

Для оцінки ефективності й визначення доцільності застосування зазначених підходів у вітчизняних умовах розглянемо один з них детальніше, а саме, залучення сучасних технологій із-за кордону.

Розглянемо міжнародний досвід реалізації цих підходів у Китаї. Завдяки втіленню державної політики впровадження сучасних технологій упродовж 1985–1998 рр. країні вдалося ввійти до складу 25 держав – світових лідерів у сфері високотехнологічного експорту. Істотний вплив на науково-технічний розвиток Китаю справило активне залучення в інноваційну діяльність зарубіжних технологій шляхом направлення національних кадрів за кордон на навчання. Таким чином, щороку здобувають освіту понад 50 тис. громадян КНР. Уряд також запрошує іноземних фахівців науково-

технічного профілю (тільки у 2018 р. було залучено понад 500 тис. осіб). На сьогодні в Китаї експорт високотехнологічної продукції значно перевищує її імпорт. Підхід залучення інноваційних технологій із-за кордону може бути запроваджений як доповнення до комплексу заходів з розбудови інноваційної економіки України. Оскільки ймовірні наслідки реалізації політики залучення сучасних технологій із-за кордону можуть бути як позитивними, так і негативними, завдання держави – мінімізувати негативні наслідки.

Інвестиційні рішення, як правило, приймаються за умов, коли існує кілька альтернативних інноваційних проектів, які розрізняються за видами і обсягом необхідних коштів, часом окупності та джерелами залучення коштів. Виходячи з цього, прийняття рішення передбачає вибір одного з проектів на основі певних критеріїв, яких може бути кілька, а їх вибір може бути довільним. Тому виникає ризик, пов'язаний з прийняттям того чи іншого інвестиційного рішення. З метою запобігання будь-якому ризику використовують відомі у світовій і вітчизняній практиці формалізовані методи оцінки інноваційних проектів.

Одним із найпростіших методів, який широко використовується, є метод відбору інноваційних проектів за допомогою переліку критеріїв. Сутність його полягає в такому: розглядається відповідність проекту кожному з установлених критеріїв і за кожним критерієм оцінюється проект. Метод дає змогу виявити всі переваги та недоліки проекту і гарантує, що жоден з критеріїв, які необхідно взяти до уваги, не буде забутий. Критерії можуть відрізнитись залежно від конкретних особливостей галузі чи організації, їх стратегічної спрямованості. При складанні переліку критеріїв використовуються лише ті, які безпосередньо відповідають цілям, завданням і стратегії організації. Після попереднього відсіву, проекти необхідно порівняти між собою і ранжувати за ступенем відносної привабливості відповідно до раніше вибраного критерію. У разі необхідності формалізації результатів аналізу проектів за переліком критеріїв використовується бальний метод оцінки проекту (табл. 1.4)

Чинники, що впливають на впровадження інноваційних технологій на підприємствах України*

Система чинників	Чинники, що перешкоджають впровадженню інноваційних технологій	Чинники, що сприяють впровадженню інноваційних технологій
Техніко-економічні	Відсутність джерел фінансування, слабкість матеріально-технічної та наукової бази, високий економічний ризик, відсутність попиту на продукцію, застаріла техніка та технологія, низький науково-технічний потенціал держави, регіонів	Наявність необхідного наукового потенціалу, технічної бази, фінансових ресурсів, розвиток конкуренції та скорочення тривалості життєвого циклу наукоємних товарів, державна підтримка інноваційної діяльності.
Організаційно-управлінські	Сталі організаційні структури, надмірна централізація, відсутність інноваційної стратегії, байдужість менеджерів до нововведень, установча замкненість, орієнтація на усталені ринки, недостатність міжнародного науково-технічного співробітництва.	Гнучкість організаційних структур, демократичний стиль управління, формування творчих цільових груп, децентралізація, кваліфікований маркетинг, міжнародна науково-технічна кооперація, створення інноваційної інфраструктури.
Соціально-психологічні	Опір змінам, зміна стереотипів, страх невизначеності, низький професійний статус інноватора, відсутність матеріальних стимулів та умов творчої праці, вплив наукових кадрів.	Сприйнятливність до змін, нововведень, моральна та матеріальна винагорода, можливість самореалізації, сприятливий психологічний клімат в колективі, розвиток умов творчої праці.
Інформаційно-комунікативні	Недостатня інформація про інновації, джерела їх розроблення та розповсюдження, недостатній обмін інформацією для управління інноваціями, замкнутість і обмеженість міжгалузевих зв'язків, відсутність достатнього захисту всіх видів власності на інформаційні ресурси.	Можливість швидко одержувати необхідну інформацію, правильний вибір інформаційних каналів, придбання ліцензій, патентів, ноу-хау, постійне поповнення інформаційного фонду підприємства, розширення горизонтальних потоків інформації.
Правові	Недосконалість законодавчої бази з питань інноваційної діяльності, охорони інтелектуальної власності.	Законодавчі заходи (особливі пільги, закони), що заохочують інноваційну діяльність.

Джерело: узагальнено на основі [53]

Для цього окреслюються найважливіші чинники, що визначально впливають на результати проекту (складають перелік критеріїв).

Критеріям надається вага залежно від їх відносної важливості. Відносна значущість чинників – «дуже високий», «високий» і т. д. – виражається кількісно. Загальну оцінку за даним методом одержують шляхом перемноження вагових рангів критеріїв на відносні значення чинників. Одержані оцінки чинників не можна вважати абсолютно достовірними. Це пов'язано із суб'єктивністю підходів при визначенні вагових коефіцієнтів кожного чинника і присвоєнні числових значень кожному з критеріїв.

Проблема полягає в тому, щоб запобігти надто суб'єктивній оцінці чинників. Якщо ввести в основну схему бальної оцінки елемент стохастичності (випадковості), можливо одержати точніші результати. Справа в тому, що вирішити чи є певний параметр даного проекту кращим, слабким тощо дуже важко, оскільки за багатьма критеріями проект з певною ймовірністю може привести як до задовільних, так і незадовільних результатів. Саме це береться до уваги при використанні стохастичності системи бальної оцінки: за кожним з критеріїв для проекту, що розглядається, експерти оцінюють імовірність досягнення різних результатів, що дає змогу до певної міри враховувати ризик, пов'язаний з проектом.

Для аналізу інновацій у діяльності підприємства доцільно використовувати систему показників, основними з яких є такі:

Чиста приведена вартість (NPV):

$$NPV = \sum_{s=1}^t \frac{Bt - Ct}{(1 - i)^n}, \quad (1.1)$$

де Bt – сума доходів від реалізації інвестиційного проекту;

Ct – сума інвестиційних витрат на реалізацію проекту, i – ставка дисконту,

n – період експлуатації проекту.

Індекс прибутковості (PB):

$$PB = \frac{\sum_{n=1}^t \frac{Bt}{(1-i)^n}}{\sum_{n=1}^t \frac{Ct}{(1-i)^n}}, \quad (1.2)$$

Строк окупності (PBP):

$$PB = \frac{\sum_{n=1}^t \frac{Ct}{(1-i)^n}}{\left(\sum_{n=1}^t \frac{Bt}{(1-i)^n}\right) / n}, \quad (1.3)$$

Якщо грошові надходження (витрати) є рівновеликими, то для розрахунку суми чистого грошового потоку від експлуатації проекту доцільно скористатися формулою теперішньої вартості ануїтету:

$$P = \frac{B}{i} \left(1 - \frac{1}{(1+i)^n}\right), \quad (1.4)$$

де P – теперішня вартість ануїтету.

При оцінці ефективності системи управління інноваціями доцільним є проведення діагностики господарської діяльності підприємства. Правильний вибір мети і визначення завдань діагностики господарської діяльності підприємства мають велике значення. На основі поставлених завдань і з урахуванням наявних можливостей визначають дійсний стан підприємства, виробляють способи досягнення оптимальних рішень, обираються методи управління, здійснюють зміни в організаційному, технологічному, комерційному й інших аспектах діяльності підприємства. Дослідження методологічної бази фінансово-економічної діагностики свідчить про наявність значного різноманіття методичних підходів, що представлені у вітчизняних та зарубіжних дослідженнях. Фактично будь-яку методику прогнозування банкрутства, оцінки кредитоспроможності позичальника, аналізу інвестиційної привабливості підприємства можна вважати такою, що присвячена проблематиці фінансово-економічної діагностики.

Висновки до розділу 1

Таким чином, дослідивши теоретичні та практичні аспекти інноваційного управління підприємством можна зробити наступні висновки.

1. На основі узагальнення підходів до її трактування, «інновація» визначена в роботі як процес, який об'єднує створення та практичне освоєння новації, що задовольняє певну потребу, приносить дохід та зумовлює техніко-економічні й інші зміни в соціальному середовищі. Крім цього проаналізовано підходи до визначення терміну «технологія», яка розглядається як наука про перетворення матеріалів або інформації з метою впливу на ту чи іншу діяльність або її зміни в цілому. На основі критичного аналізу термінів дано визначення інноваційним технологіям як процесу створення нової або вдосконалення існуючої продукції (товару, роботи, послуги) на основі наукових перетворень і системного набору прийомів і засобів з метою забезпечення суспільного прогресу, підвищення рівня ефективності в різних сферах діяльності людства.

2. Інноваційний потенціал підприємства можна трактувати як інтегральну сукупність взаємопов'язаних у певних соціально-економічних формах ресурсів, яка характеризує можливість (здатність) підприємства під дією зовнішніх і внутрішніх факторів створювати й ефективно впроваджувати інновації з метою досягнення інноваційних стратегічних змін, підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

3. Одним із завдань управління інноваційною діяльністю на підприємстві є удосконалення цієї діяльності. Це можливо шляхом впровадження та розвитку інноваційних технологій. Інноваційні технології в загальній схемі управління розвитком підприємства відіграють домінуючу роль в умовах кризи й у посткризовий період. Необхідно збалансувати потенційні можливості підприємства із впровадженням інноваційних технологій, щоб забезпечити стійкість його розвитку. Для цього необхідно у

першу чергу оптимізувати параметри й строки розробки нової продукції, а також стратегії розвитку в межах стратегічних зон його господарювання.

4. Інноваційне управління вимагає системного підходу, що враховує всі аспекти організаційної діяльності. Це охоплює стратегічне планування, культуру організації, фінансове управління та внутрішню структуру. Підприємства повинні бути гнучкими та адаптивними до змін в середовищі, спроможними впроваджувати інновації у відповідь на ринкові виклики.

5. Ефективне інноваційне управління потребує активного лідерства, що стимулює та сприяє творчій активності працівників та формує інноваційну культуру. Важливість систематичної оцінки інноваційного процесу та його результатів не може бути переоцінена. Моніторинг дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії. Успіх інноваційного управління залежить від активного залучення персоналу. Створення стимулюючого середовища та механізмів мотивації є ключовим елементом.

6. Підприємства повинні раціонально використовувати фінансові та людські ресурси для підтримки інноваційних ініціатив та забезпечення їхньої успішної реалізації. Створення культури, що сприяє інноваціям, є важливою складовою. Вона має підтримувати відкритий обмін ідей та важливість постійного удосконалення.

7. Успішні інновації часто виникають через співпрацю та партнерства з іншими підприємствами, дослідницькими установами та стартапами. Інноваційне управління стає стратегічним інструментом для досягнення конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку, а ефективність його впровадження визначає успіх підприємства у сучасному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Характеристика інноваційної діяльності підприємства

Приватне підприємство є типовим представником аграрного сектору Полтавського району, розташованого за 16 км від міста Полтава. Район входить до складу Придніпровської низовини, конкретно – Полтавської рівнини, займаючи 4,4 % області з площею 1259,89 км². Він перетинає магістралі республіканського і європейського значення та має розвинуту інфраструктуру.

Сільськогосподарські землі становлять 93,5 тис. га, переважно представлені чорноземами. Регіон має виражену промислову базу, включаючи п'ять родовищ нафти, газу та газоконденсату. Економіко-географічне положення Полтавського району сприяє його розвитку, а клімат є помірно-континентальним. Для цієї території характерний помірно-континентальний клімат, середня кількість опадів становить 480-520 мм, середня температура влітку – 19-23 °С, взимку – (-8-10 °С). Однак, останнім часом, зміни в погодних умовах негативно впливають на сільське господарство. Засоби води в ґрунтах становлять 17018 м, а чорноземи типові малогумусні важкосуглинки, розташовані на плоских вододільних терасах, є найбільш поширеними. Таким чином, природні умови створюють сприятливий фундамент для сільськогосподарської діяльності, яка є домінуючою галуззю Полтавського району, де підприємство розташоване у лісостеповій зоні достатньої вологості.

Важливість організаційної та управлінської структури визначається їхнім ключовим впливом на ефективність та стійкість функціонування будь-якої організації. Ефективна організаційна структура сприяє оптимальному розподілу обов'язків та відповідальності між підрозділами, забезпечуючи

логічний та ефективний хід робочих процесів. Управлінська структура визначає систему прийняття рішень, розподіл компетенції та взаємодію між керівництвом і підлеглими. Досягнення стратегічних цілей організації неможливе без чіткої управлінської структури, що забезпечує раціональне використання ресурсів та швидке реагування на зміни в середовищі (додатки В, Д). Отже, обидві структури взаємодіють для забезпечення гнучкості, ефективності та адаптивності організації в умовах сучасного бізнес-середовища.

З метою визначення можливостей для інноваційного розвитку підприємства необхідно проаналізувати його сильні і слабкі сторони, можливості зовнішнього середовища, а також виявити інноваційний потенціал. Найбільш впливовими факторами зовнішнього середовища на інноваційне спрямування діяльності підприємства є технологічні фактори – фактори, що пов'язані з розвитком науки і техніки в державі. До них відносяться «технологічні прориви», зміна життєвого циклу технологій, питома вага наукоємних виробництв і продукції, вимоги до науково-технічного рівня виробництва, до кваліфікації кадрів, конкурентоспроможної продукції. Найбільш активні розробки ведуться в напрямі інтенсифікації та удосконалення технологічних процесів виробництва у сільському господарстві. Постійно зростають вимоги до кваліфікації кадрового потенціалу. На діяльність підприємства впливають такі рушійні сили:

- поява нових продуктів;
- технологічні зміни;
- зміни в системі маркетингу;
- розповсюдження ноу-хау;
- глобалізація галузі за рахунок її виходу на міжнародний ринок;
- зміна структури витрат і продуктивності;
- перехід споживчих пріоритетів від диференційованих до стандартних товарів і навпаки;
- зміни в законодавстві й політиці уряду;

- зміни впливу факторів невизначеності та ризику.

Потенціал зростання галузі, до якої належить підприємство, великий; на галузь впливають такі рушійні сили, як зміни в складі споживачів і в способах використання товару, технологічні зміни, зміни в системі маркетингу, поява на ринку чи вихід із нього великих підприємств, розповсюдження ноу-хау та інші. Попит на продукцію галузі стабільний. Проблемою галузі є невелика кількість споживачів в межах країни та складнощі виходу на міжнародний ринок.

Далі проаналізуємо внутрішнє середовище підприємства, визначивши його сильні та слабкі сторони (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Сильні та слабкі сторони підприємства, у середньому за 2018-2022 рр.

Сфера діяльності	Сильна сторона	Слабка сторона
Маркетинг	Декілька цільових ринків	Невелика ринкова частка
	Високий рівень сервісного обслуговування	Неефективна система просування
	Позитивний імідж	Специфічний сегмент ринку
	Висока якість товарів	
Виробництво	Матеріально-технічна забезпеченість	Високі витрати виробництва
Фінанси	Наявність власного капіталу	Високі загальні витрати
	Фінансова стабільність	Залежність від валютних коливань
	Висока рентабельність	
	Наявність іноземних інвестицій	
Організація	Ефективна структура управління	Короткострокові перспективи розвитку
Кадри	Високий рівень професіоналізму	Неефективна система стимулювання праці працівників
	Великий практичний досвід працівників	

Використавши матрицю SWOT-аналізу, можна визначити основні стратегічні напрями розвитку даного підприємства (рис. 2.1).

Поле СіМ – потребує стратегій, що орієнтуються на використання можливостей підприємства для максимальної реалізації його сильних сторін.

Поле СіЗ – передбачає використання сильних сторін для послаблення зовнішніх загроз.

<p style="text-align: center;">SWOT-аналіз</p>	<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість обслуговувати додаткові групи клієнтів. 2. Можливість використати навички і технологічні ноу-хау у випуску нової продукції. 3. Створення нового бізнесу по торгівлі. 4. Контроль над витратами. 5. Інтеграція із посередниками. 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільність курсу валют. 2. „Ворожі” дії з боку держави. 3. Старіння техніки та обладнання у галузі. 4. труднощі при укладанні договорів з постачальниками.
<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Досвід роботи. 2. Масштаби діяльності. 3. Визнаний лідер сегменту ринку мікроелектроніки. 4. Налагоджені зв'язки із постачальниками і посередниками. 	<p style="text-align: center;">Поле СіМ (заходи)</p> <p style="text-align: center;">Економія на масштабах знизить витрати, вести наступальні дії у зв'язку з послабленням позицій конкурентів.</p>	<p style="text-align: center;">Поле СіЗ (заходи)</p> <p style="text-align: center;">Великий досвід дозволить уникнути конкурентів і налагодити роботу з постачальниками.</p>
<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатність внутрішньофірмових комунікацій. 2. Недостатне фінансування маркетингу. 3. Недостатність оборотних активів. 	<p style="text-align: center;">Поле СліМ (заходи)</p> <p style="text-align: center;">Оновлення обладнання, розширення асортименту продукції, залучення кваліфікованих маркетологів, залучення кредитів.</p>	<p style="text-align: center;">Поле СліЗ (заходи)</p> <p style="text-align: center;">Виконання зазначених заходів.</p>

Рис. 2.1. Матриця SWOT-аналізу для підприємства, у середньому за 2018-2022 рр.

Поле СліМ – передбачає розроблення стратегій для подолання слабких сторін підприємства за рахунок можливостей зовнішнього середовища.

Поле СліЗ – «кризове поле» – потребує розроблення стратегій подолання загроз і усунення слабких сторін підприємства.

Враховуючи сильні сторони – досвід роботи, налагоджені зв'язки із постачальниками і посередниками, масштаби діяльності, – підприємству слід рекомендувати розроблення і реалізацію стратегії підтримки (стабілізації) за рахунок: захисту частки ринку; підтримки виробничого потенціалу підприємства. Для того, щоб реалізувати стратегію, необхідно знати свою

конкурентну силу. Виявлення ключових факторів успіху підприємства передбачає вибір з усіх факторів, що мають на нього позитивний вплив, декількох найбільш суттєвих. Для цього доцільно скористатись даними табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Ключові фактори успіху підприємства

Напрямок фактора	Назва ключового фактору успіху
Технологія	- можливість інновацій - можливість розроблення нових товарів
Виробництво	- висока якість продукції - доступ до кваліфікованої робочої сили - висока продуктивність праці
Реалізація продукції	- низькі витрати реалізації - швидка доставка
Маркетинг	- наявність гарантій
Професійні навички	- ступінь володіння технологією - здатність швидкого переходу від розроблення до виробництва

Дані табл. 2.2 вказують на те, що підприємство має ключові фактори успіху у виробництві, технології, професійних навичках персоналу. Ці переваги необхідно використати для впровадження інноваційних технологій на підприємстві. Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства визначено, що підприємство має всі можливості для інноваційного розвитку, тобто має інноваційний потенціал.

Тому доцільно провести експертне оцінювання стану елементів інноваційного потенціалу досліджуваного підприємства (табл. 2.3).

Необхідно відзначити, що оцінювання інноваційного потенціалу підприємства спрямоване на виявлення і вивчення факторів, які впливають на його формування, розвиток і реалізацію, з метою визначення ступеня використання інноваційних можливостей підприємства і дозволить зробити висновок про рівень інноваційної активності підприємства та можливість впровадження інноваційних технологій. Оцінювання інноваційного потенціалу здійснюватиметься за наступними його елементами:

- виробничі можливості;

- кадрова складова;
- науково-технічні можливості;
- маркетингові можливості;
- організаційні можливості;
- фінансові можливості.

Кожен елемент характеризується групою показників. Експертним оцінюванням визначають вагомість груп показників, а також вагомість показників у групах, далі проводиться аналіз структури інноваційного потенціалу, який припускає вивчення стану кожного його елемента на основі методу експертних оцінок (табл. 2.3).

Бальне оцінювання використання підприємством кожного з елементів інноваційного потенціалу здійснюється з використанням наступної шкали:

- 0 балів – елемент потенціалу не використовується взагалі;
- 1 бал – низький рівень використання елемента потенціалу;
- 2 бали – середній рівень використання елемента потенціалу;
- 3 бали – високий рівень використання елемента потенціалу.

Заключний етап оцінювання інноваційного потенціалу передбачає визначення рівня інноваційної активності підприємства за допомогою узагальнюючого показника – коефіцієнта інноваційної активності підприємства, розрахунок якого здійснюється за наступною формулою:

$$P_{ін.акт.} = \sum P_i \cdot W_i, \quad (2.1)$$

де $P_{ін.акт.}$ – рівень інноваційної активності підприємства;

P_i – експертна оцінка використання i -того елемента інноваційного потенціалу, бали;

W_i – коефіцієнт вагомості i -того елемента інноваційного потенціалу.

Оцінювання рівня інноваційної активності підприємства доцільно здійснювати за наступною шкалою:

- від 0 до 3,0 – низький рівень;
- від 3,1 до 6,0 – середній рівень;
- від 6,1 до 9,0 – високий рівень.

**Експертна оцінка стану елементів інноваційного потенціалу
підприємства, 2022 р.**

Складові	Параметри	Вага	Бали	Зважена оцінка
1. Виробничі можливості	1.1 Ступінь використання виробничої потужності.		3	
	1.2 Рівень прогресивності застосовуваних технологій.		1	
	1.3 Ступінь гнучкості виробництва.		2	
Підсумкова оцінка		0,18	6	1,08
2. Кадрова складова	2.1 Розвиненість системи мотивації персоналу.		1	
	2.2 Рівень кваліфікації персоналу.		2	
	2.3 Згуртованість колективу.		2	
Підсумкова оцінка		0,16	5	0,8
3. Науково-технічні можливості	3.1 Рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції.		2	
	3.2 Рівень використання розробок.		2	
	3.3 Частка персоналу, яка займається науковими розробками у загальній чисельності персоналу.		1	
Підсумкова оцінка		0,20	5	1,0
4. Маркетингові можливості	4.1 Раціональність використання каналів розподілу товарів.		2	
	4.2 Рівень використання реклами.		1	
	4.3 Ефективність системи збуту.		2	
Підсумкова оцінка		0,12	5	0,6
5. Організаційні можливості	5.1 Рівень відповідності організаційної структури інноваційному розвитку підприємства.		3	
	5.2 Рівень компетенції керівників.		2	
	5.3 Розвиненість системи інформаційного забезпечення.		1	
Підсумкова оцінка		0,16	6	0,96
6. Фінансові можливості	6.1 Рентабельність сукупного капіталу		1	
	6.2 Коефіцієнт поточної ліквідності		3	
	6.3 Фінансова стійкість підприємства		3	
Підсумкова оцінка		0,18	7	1,26
Разом рівень інноваційного потенціалу		1		5,7

Аналіз показав, що підприємство має середній рівень інноваційної активності – 5,7. За показниками можна зробити висновок, що найбільш розвиненими є фінансові можливості – 1,26. Найменш сприятливими до інноваційної діяльності є маркетингові можливості – 0,6. На рис. 2.2,

використовуючи пелюсткову діаграму, зображено стан (рівень) інноваційного потенціалу підприємства.

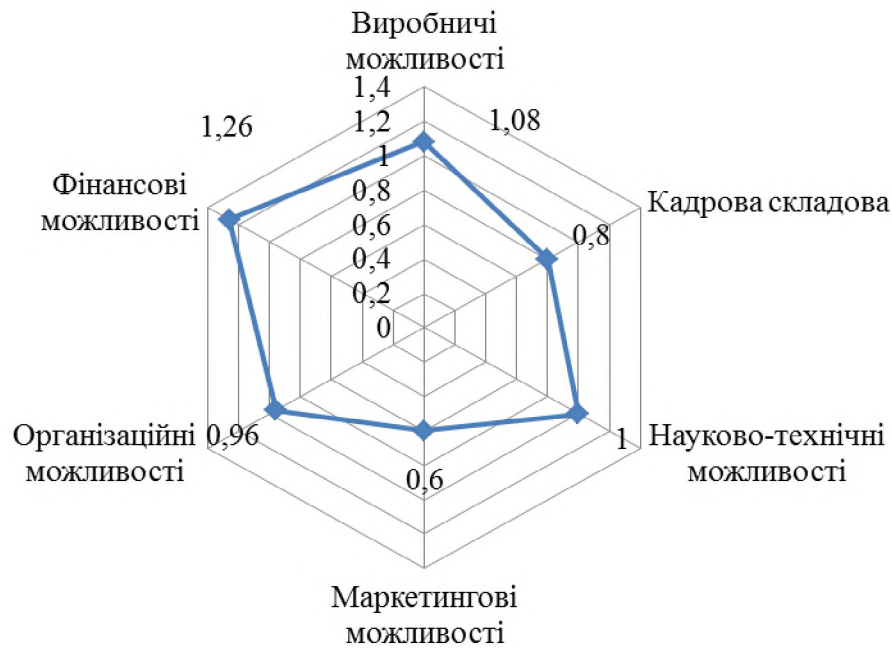


Рис. 2.2. Графічна модель рівня інноваційного потенціалу підприємства, 2022 р.

Отже, за результатами оцінювання складових елементів інноваційного потенціалу було визначено інноваційні можливості підприємства: фінансові, виробничі, науково-технічні. Чим вище рівень використання складових елементів інноваційного потенціалу, тим більше у підприємства конкурентних переваг для здійснення ефективної інноваційної діяльності та впровадження інноваційних технологій.

Тому є важливим розвивати кожен зі складових, а особливо науково-технічні можливості підприємства. Перешкоджає цьому відсутність чітких орієнтирів у довгостроковому інноваційному розвитку, відсутність інноваційної стратегії та комплексних досліджень щодо сфер впровадження інноваційних технологій на підприємстві.

Інноваційний потенціал насамперед пов'язаний із ресурсним потенціалом. Головним ресурсом аграрного підприємства є земля. Земля відіграє важливу роль у діяльності аграрного підприємства і має різноманітні

значення, які визначають успішність його функціонування. Земля є основним ресурсом для вирощування рослин, таких як зернові, овочі, фрукти та інші. Якість ґрунту та його родючість впливають на урожайність і якість продукції. Для аграрних підприємств, які займаються тваринництвом, земля використовується для пасовищ та трав'яних насаджень, що є джерелом кормів для худоби. Земля може використовуватися для забезпечення пасовищ, а також для будівництва необхідних споруд. Збереження природного різноманіття та екосистем є однією з важливих функцій землі на аграрних підприємствах. Успішна сільськогосподарська діяльність позитивно впливає на соціальний розвиток та благополуччя сільських територій. Усі ці аспекти визначають важливість землі як ключового ресурсу для аграрних підприємств і взагалі для сталого розвитку сільськогосподарського сектору. Забезпеченість досліджуваного підприємства земельними ресурсами характеризують дані табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Склад і структура сільськогосподарських угідь
у підприємстві, 2018 – 2022 рр.**

Вид земельних угідь	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+, -)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, га	4110	4076	4014	3974	3979	-131	-3,2
у т. ч. рілля	3914	3880	3818	3778	3783	-131	-3,3
Сінокоси та пасовища	196	196	196	196	196	0	0
Рівень розораності сільськогосподарських угідь, %	95,2	95,2	95,2	95,1	95,1	-0,1	x

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що земельна площа підприємства складала у 2022 р. 3979 га, що на 131 га менше, ніж у 2018 р., починаючи із 2013 р. відбувається поступове скорочення площі земельних і сільськогосподарських угідь підприємства, це пов'язано із організаційно-правовими змінами. Площа ріллі складала у 2022 р. 3979 га, що складає 95,1 %. Такий рівень розораності є високим, це негативний чинник,

враховуючи те, що у господарстві розвивається тваринництво, для розвитку якого потрібні більші площі сінокосів та пасовищ. У досліджуваному підприємстві частка цих угідь становить лише 4,9 % (196 га). Протягом 2018-2022 рр. їх площа фактично не змінювалась.

Персонал є невід'ємною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства, маючи низку важливих функцій та значущий вплив на його результативність. Кваліфікований персонал у сфері інноваційного управління є ключем до успіху. Керівники, здатні мотивувати, делегувати та ефективно керувати командою, сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Участь працівників у формуванні корпоративної культури сприяє створенню єдиної команди, яка віддана спільним цілям та цінностям. Розглянемо динаміку показників чисельності персоналу підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників
у підприємстві, 2018 – 2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+; -)	відносне відхилення, %
Середньооблікова чисельність персоналу	262	243	241	241	238	-24	-9,2
у т.ч. адміністративний персонал	26	24	22	24	23	-3	-11,5
Середньорічна чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	236	219	218	217	215	-21	-8,9
у т.ч в рослинництві	133	119	118	118	117	-16	-12,0
тваринництві	103	100	100	99	98	-5	-4,9
Питома вага, % до загальної кількості працівників, зайнятих у сільському господарстві							
у т.ч в рослинництві	56,4	54,3	54,1	54,3	54,4	-2,0	x
тваринництві	43,6	45,7	45,9	45,7	45,6	2,0	x

На основі аналізу даних табл. 2.5 можна зробити висновок, що у господарстві у 2022 р. порівняно з 2018 р. загальна середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 24 особи (9,2 %), у тому числі

зменшилась чисельність адміністративного персоналу на 3 особи (11,5 %). Такі зміни відбулись завдяки автоматизації та оптимізацією системи управління в господарстві. Щодо основного сільськогосподарського виробництва, то в цій галузі працює 215 осіб, з яких 117 осіб (54,4 %) працює в рослинництві, 98 осіб (45,6 %) – у тваринництві. Враховуючи виробничу структуру підприємства, така структура зайнятості є оптимальною. Протягом 2018-2022 рр. структура чисельності працівників, зайнятих у сільському господарстві змінилась на 2,0 %.

Потенціал агропідприємства, крім земельних та трудових ресурсів, охоплює техніко-технологічний потенціал, який непосредствено використовується у виробничому процесі та є його основою. Техніко-технологічна база для діяльності підприємства включає в себе машини та обладнання, відомі як активна частина основних засобів. Проведемо аналіз наявності виробничих засобів та показників їх використання (додаток Д).

Середньорічна вартість основних засобів у підприємства у 2022 р. порівняно з 2018 р. скоротилась на 24040 тис. грн (на 33,2 %), досягнувши на кінець 2022 р. 55197 тис. грн. Вартість нематеріальних активів є невеликою – 663 тис. грн у 2022 р., що на 494 тис. грн, або 42,7 %, менше в порівнянні із 2018 р. Показники фондозабезпеченості та фондоозброєності праці є високими, досягаючи у 2022 р. відповідно 1294,6 тис. грн та 238,8 тис. грн, що свідчить про високий рівень технічної оснащеності праці та переважаючий інтенсивний тип розвитку підприємства. Однак ці показники суттєво зменшуються в динаміці, вказуючи на зниження ефективності використання земельних і трудових ресурсів підприємства.

Показник фондовіддачі зріс і склав у 2022 р. 2,81 грн, тоді як фондоємність становила 0,36 грн і має тенденцію до зростання. Тривалість одного обороту оборотних засобів у господарстві у 2022 р. порівняно з 2018 р. збільшилась на 15,9 %, досягнувши показника у 2022 р. на рівні 246 днів. Зменшити тривалість оборотності оборотних активів у сільському господарстві вкрай складно у зв'язку з особливостями технологічного процесу. Проте, цього можна досягти, зменшуючи дебіторську

заборгованість, що є особливо актуальним у періоди значної інфляції, яка зараз має місце в економіці України.

Досліджуючи структуру капіталу, необхідно детально проаналізувати розподіл статей балансу. Якщо питома вага необоротних активів становить понад 50 % у їх загальній структурі, то підприємство має важку структуру активів; менше 50 % вказує на легку або мобільну структуру (додаток Е).

Виходячи даних додатку Е можна зробити висновок, що відбувається збільшення середньорічної вартості активів підприємства. У 2022 р. вартість активів становила 15064 тис. грн, це на 1503,5 тис. грн, або на 1 % більше, ніж порівняно із 2018 р. Найбільшу питому вагу в структурі активів складають оборотні активи – 65,2 % (98214 тис. грн) у 2022 р., варто зауважити, що до 2020 р. у господарстві була наявна важка структура активів, так як у структурі активів переважали основні засоби.

Розглянемо склад та структуру оборотного капіталу об'єкта нашого дослідження (додаток Ж). Наявність та структура оборотних активів визначають ефективність фірми. При аналізі оборотних активів підприємства видно, що загальна вартість оборотного капіталу у 2022 р. зросла на 71 % порівняно із 2018 р. Слід відзначити, що оборотні засоби збільшуються швидше, ніж оборотні активи підприємства.

Узагальнюючи, зростання вартості оборотного капіталу обумовлене збільшенням вартості запасів (79,2 %), які у структурі оборотного капіталу складають 72,3 %. На другому місці знаходиться дебіторська заборгованість за розрахунками (16,1 %), а на третьому – поточні біологічні активи (10,7 %). Серед запасів найбільший вагомий внесок має готова продукція (43,1 %), що є типовим для сільськогосподарських підприємств, які часто спрямовані на продаж продукції навесні, коли ціни вищі. Таким чином, готова продукція протягом року залишається на балансі підприємства в розділі «запаси».

Далі розглянемо структуру основних засобів. Основні виробничі засоби є частиною матеріально-технічних елементів виробництва, які беруть участь у різних виробничих циклах (табл. 3.1 додатку 3). Найважливіша частка в

структурі основних засобів припадає на їх активну частину – машини та обладнання (63,3 % у 2022 р.). Вартість цих засобів зростає на 77 % протягом розглянутого періоду. Значущою є також частка будівель, споруд та передавальних пристроїв (31 %). Зміни у структурі основних засобів були незначними протягом досліджуваного періоду. Машини та обладнання, переважно в машинно-тракторному парку господарства, складають найбільшу частку в структурі основних засобів підприємства. Кількісний склад техніки у тракторно-рільничих бригадах №1, 2 та загалом по підприємству можна детально проаналізувати за допомогою даних у (табл. 3.2 додатку 3). У підприємства використовується іноземна техніка. Загалом підприємство має 44 трактори, з яких 7 відповідають виробництву підприємства CASE, 22 – компанії John Deere, 15 – New Holland. Тим не менш, деякі технічні одиниці потребують оновлення, техніка має відповідати технологічним особливостям виробничих процесів.

Отже, підприємство володіє інноваційним для здійснення ефективної господарської діяльності та конкурентоспроможності, пріоритетну частку в структурі активів становлять необоротні активи, зокрема основні засоби. Підприємство володіє іноземною сільськогосподарською технікою, однак є потреба у стратегічному оновленні основних засобів, зокрема в придбанні додаткових тракторів та комбайнів.

2.2. Діагностика чинників ефективності інноваційної діяльності підприємства

Інновації стали необхідністю для підприємств, які прагнуть утриматися на конкурентному ринку та забезпечити сталий розвиток. Діагностика чинників ефективності інноваційної діяльності стає важливим інструментом для визначення, наскільки компанія успішно впроваджує та управляє інноваціями. Першим важливим аспектом є стратегічне планування

інновацій. Підприємство повинно чітко визначити свої цілі та стратегії щодо інновацій, розробляти довгострокові плани та враховувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Другим ключовим чинником є ресурси та фінансування. Діагностика повинна оцінити наявність необхідних фінансових ресурсів для досліджень, розробок та впровадження інновацій. Забезпечення фінансової підтримки дозволяє підприємству ефективно вести інноваційні проекти. Третім аспектом є інноваційна культура та лідерство. Компанія повинна створити стимулююче середовище для творчості та відкритого обміну ідей. Ефективне лідерство, що сприяє інноваціям, робить зміни частинкою корпоративної культури. Четвертим аспектом є процес інноваційного управління. Діагностика повинна вивчити, наскільки ефективно підприємство керує цілим циклом інновацій – від генерації ідей до комерційної реалізації. Ефективний механізм управління процесом дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни та впроваджувати нововведення.

Основним чинником є залучення персоналу. Діагностика має визначити рівень мотивації та готовності персоналу до інновацій. Залучений персонал, що має можливість висловлювати свої ідеї, стає справжньою силою для інноваційного розвитку. Для повноцінної діагностики важливо враховувати взаємодію з зовнішнім середовищем. Співпраця з іншими компаніями, науковими установами та стартапами може значно збільшити інноваційний потенціал.

Діагностика чинників ефективності інноваційної діяльності є необхідним етапом для успішного розвитку підприємства. Вона дозволяє виявити слабкі та сильні сторони, визначити напрямки вдосконалення та забезпечити стійкість у конкурентному середовищі.

Вирішального значення також набуває питання розробки та впровадження ефективних інструментів діагностики, спроможних забезпечити збалансованість та оптимальність використання ресурсів підприємства в умовах стрімкої динаміки сучасного бізнесу.

Інноваційне управління підприємством нерозривно пов'язане з інвестиційною діяльністю. Зміни в управлінні інвестиційним процесом у підприємстві обумовлюють ситуацію, коли кожний інвестор повинен сам ухвалювати рішення про ефективність і доцільність тих чи інших інвестицій. Для цього він повинен бути озброєний системою різноманітних методів і прийомів для вибору найкращого рішення.

Управління інвестиційною діяльністю у підприємстві здійснюється шляхом стратегічного, тактичного оперативного управління. Структурно-логічну схему стратегічного управління інвестиційною діяльністю підприємства як базового елемента управління інвестиційною діяльністю наведено на рис. 2.3.

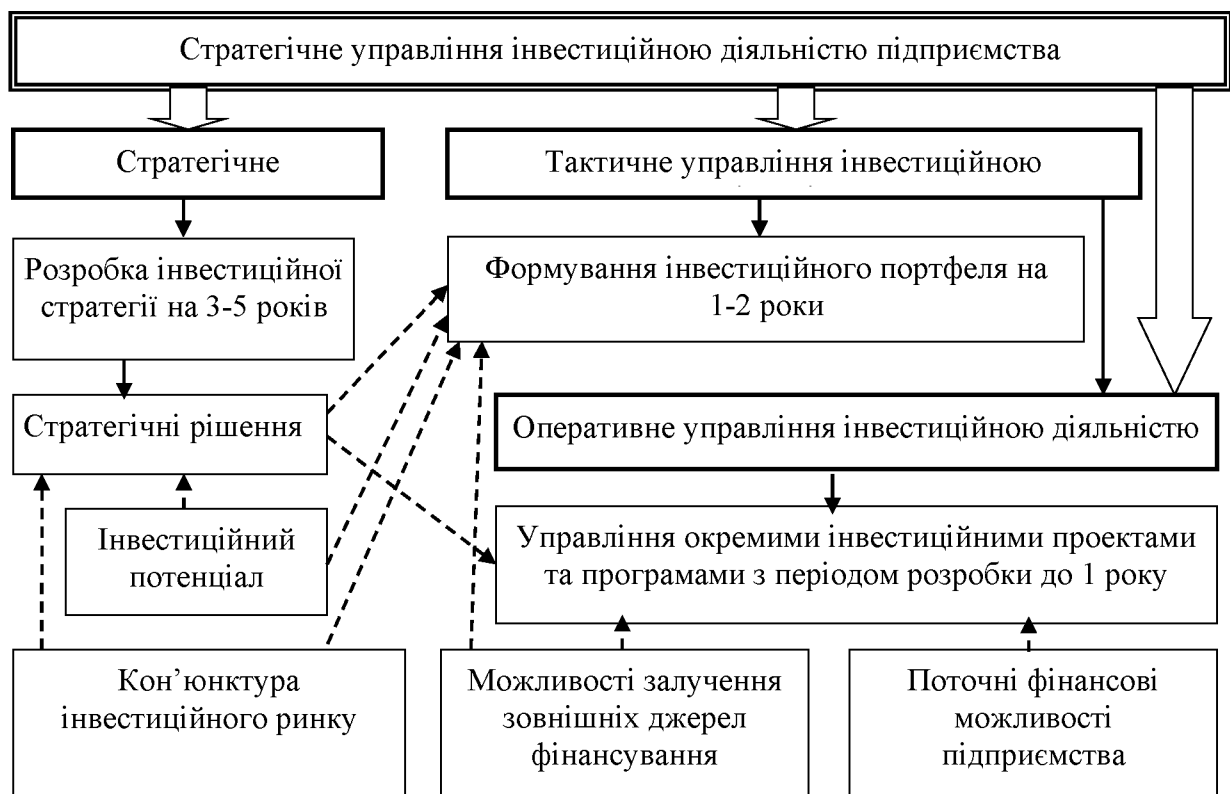


Рис. 2.3. Структурно-логічна схема стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства, 2022 р.

Відповідно до сформованих стратегічних рішень і в межах поточних фінансових можливостей підприємства здійснюється тактичне управління

інвестиційною діяльністю. У теорії менеджменту тактичне управління окреслюють як короткострокове управління, що передбачає конкретні дії щодо реалізації намічених цілей, у процесі здійснення якого на базі наявної інформації відбувається постійне порівняння показників стратегічного плану з досягнутими за певний період результатами.

Розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства здійснюються за рахунок сформованих ним інвестиційних ресурсів. Від характеру формування цих ресурсів багато в чому залежить рівень ефективності не тільки інвестиційної, але і всієї господарської діяльності підприємства. Основним джерелом інвестицій є дохід підприємства. Спостерігається загальне зростання доходів у всіх галузях підприємства, за винятком вирощування вівса та приросту живої маси свиней. Загальна сума доходів підприємства зросла на 38,4 % або 38566 тис. грн з 2018 по 2022 рік. Цей ріст обумовлений збільшенням доходів від рослинництва на 50,3 % та від тваринництва на 21,9 %. (рис. 2.4).

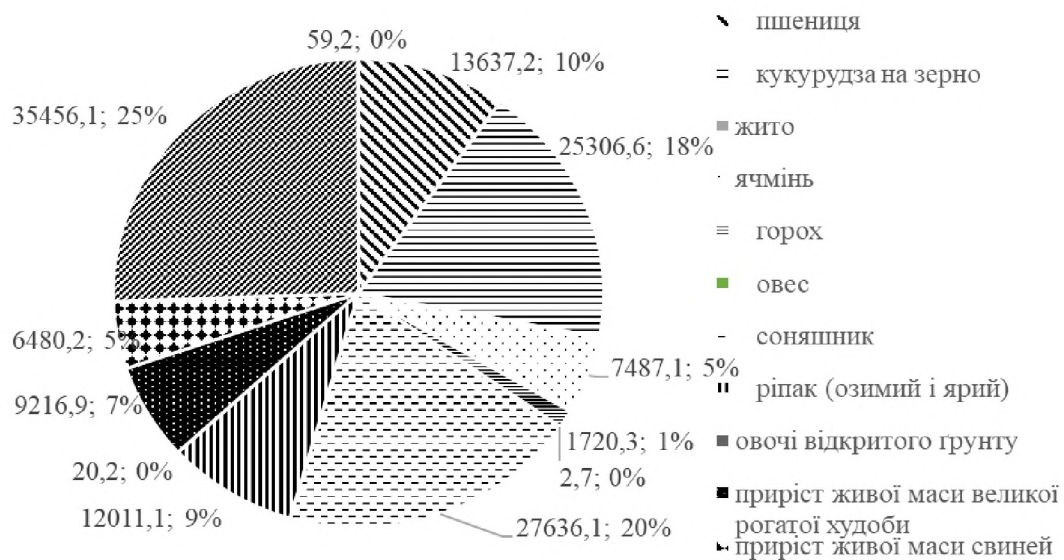


Рис. 2.4. Показники структури доходів від реалізації сільськогосподарської продукції підприємства, 2022 р.

За відсотковим співвідношенням найбільше зросли доходи від реалізації ячменю (в 2,1 рази), ріпаку (в 2,9 рази) та меду (в 2 рази). Важливо

відзначити, що, хоча ячмінь і мед становлять значущу частку збільшення, їх внесок в загальну структуру доходів підприємства є невеликим. Головні складові доходів підприємства в структурі – грошові надходження від реалізації молока (25 %), соняшнику (20 %) та кукурудзи на зерно (18 %). Деякі напрями діяльності, такі як пшениця, ріпак та приріст живої маси худоби, також вносять свій вагомий вклад у доходи підприємства

Ефективне управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства дозволяє забезпечувати високі темпи його економічного розвитку, максимізацію доходів, зростання конкурентоспроможності продукції на внутрішньому і зовнішніх ринках. Тому доцільно провести дослідження поточного управління інноваційно-інвестиційними процесами у підприємстві.

Земля виступає як ключовий фактор у виробничому процесі сільськогосподарського підприємства, визначаючи його дієздатність. Проведемо оцінку ефективності використання земельних ресурсів підприємства, зосереджуючись на аналізі урожайності сільськогосподарських культур (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники динаміки урожайності сільськогосподарських культур підприємства, 2018-2022 рр., ц/га

Показники	Роки					Відносне відхилення 2022 р. до 2018 р. (%)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Пшениця	45,0	23,6	59,8	52,0	53,0	117,7
Гречка	8,2	6,3	-	1,8	-	-
Кукурудза на зерно	50,1	96,0	85,2	50,9	79,8	159,4
Жито	-	-	45,4	35,6	-	x
Ячмінь	28,7	31,4	35,9	38,6	44,1	153,7
Горох	26,9	26,1	32,8	30,4	31,6	117,2
Овес	29,6	23,9	28,1	45,4	36,7	124,1
Вика яра	7,5	13,5	3,0	9,7	-	x
Соняшник	29,6	36,3	38,5	29,2	31,7	106,9
Соя	11,6	-	-	-	-	x
Ріпак (озимий і ярий)	31,3	14,6	30,2	19,8	26,1	83,4
Овочі відкритого ґрунту	100,0	131,9	137,8	137,5	198,4	198,4

За результатами аналізу табл. 2.6 виявлено позитивні тенденції у зростанні урожайності основних сільськогосподарських культур на підприємстві у 2022 р. порівняно з 2018 р. Зокрема, урожайність пшениці зросла на 8 центнерів на гектар, що становить 17,7 %, досягаючи рівня 53 центнери на гектар у 2022 р. В умовах, коли урожайність кукурудзи на зерно в 2022 р. склала 79,8 центнерів на гектар, що перевищує показник 2018 року на 29,7 центнерів або 59,4 %, виявлено високий потенціал урожайності зернових культур, зокрема кукурудзи. Це свідчить про можливість подальшого підвищення цих показників шляхом удосконалення агротехнологій, використання продуктивних гібридів, застосування ефективних гербіцидів та раціонального використання добрив. Урожайність інших зернових культур, таких як жито, ячмінь та вівсо, залишається на рівні, що відповідає середнім стандартам області.

Значущим є показник урожайності соняшника, який у 2022 р. склав 31,7 центнерів на гектар, перевищуючи показник 2018 р. на 2,1 центнерів або 6,9 %, хоча найвище значення цього показника було зафіксовано в 2020 р. – 38,5 центнерів на гектар. Це свідчить про доцільність підвищення використання потенціалу рослинного виробництва на підприємстві.

Враховуючи сівозміну та екологічні вимоги, вирощування інтенсивних культур на господарстві може бути непрактичним. З метою оптимізації структури посівних площ, рекомендується зменшити площі інтенсивного вирощування та включити до сівозміни інші сільськогосподарські культури, які менше виснажують ґрунт та сприяють формуванню нових поживних речовин. Аналізуючи систему управління інноваціями підприємства, слід проаналізувати динаміку доходів у розрізі галузей підприємства. Загальний ріст доходів підприємства на 38,4 % між 2018 р. та 2022 р. свідчить про позитивну динаміку. Найвищі прирости припадають на продукцію рослинництва (50,3 %) та тваринництва (21,9 %). У структурі доходів підприємства визначальну роль відіграють продажі молока (25 %), соняшнику (20 %) та кукурудзи на зерно (18 %). При цьому, пшениця, ріпак

та приріст живої маси худоби також внесли вагомий вклад у доходи підприємства.

При оцінці економічної ефективності інноваційної діяльності підприємства, важливо розглянути собівартість продукції. У матеріальних витратах галузі рослинництва, найвагомішу частку становлять інші матеріальні витрати (48,7 %), витрати на оплату послуг та робіт сторонніх організацій (28,8 %), та нафтопродукти (19,1 %). У той час як витрати на насіння та добрива складають лише 4,4 % та 10,2 % відповідно. У галузі тваринництва, матеріальні витрати становлять 61,4 % (28275,1 тис. грн) та зросли на 15811,1 тис. грн за досліджуваний період. Щодо собівартості, то в підприємстві зафіксовано зростання витрат, але питома вага зменшилась на 5,5 в.п. Це свідчить про високий рівень матеріаломісткості та низьку рівень зарплатомісткості в галузі тваринництва, що може вплинути на значущість людського капіталу в контексті ефективності.

За допомогою методики кореляційно-регресійного аналізу визначимо вплив продуктивності праці та фондівіддачі на виручку від реалізації продукції підприємства за допомогою програми Statistica (додаток К). У результаті розрахунку отримано модель, яка описує вплив зазначених чинників:

$$y = -1465,9 + 123,85 x_1 + 560,51 x_2 \quad (2.2)$$

Дане рівняння показує, що при зміні продуктивності праці на 1 тис.грн, дохід збільшиться на 123,85 грн, а при підвищенні рівня фондівіддачі на 1 тис. грн, дохід збільшиться на 560,51 грн. Проаналізуємо значення F – критерію Фішера та критичне значення F – критерію, на основі якого можна зробити висновок про адекватність моделі. У нашому випадку $F_{розр} = 1476$, а $F_{таб} = 27,842$. Оскільки $F_{розр} > F_{таб}$, то дану економетричну модель із надійністю $P=0,95$ можна вважати адекватною експериментальним даним і на підставі прийнятої моделі можна продовжити економічний аналіз та прогнозування.

Загальний коефіцієнт кореляції становить 0,99, що свідчить про

суттєвість зв'язку досліджуваних показників та вказує на прямий зв'язок між цими ознаками, парні коефіцієнти кореляції також становлять 0,99, що підкреслює значну залежність доходу від продуктивності праці та фондівіддачі.

Ефективність інноваційного управління характеризують показники фінансової активності підприємства, зосереджуючись на показниках оборотності активів і пасивів, щоб вивчити тривалість обороту різних компонентів, таких як активи, запаси, поточна дебіторська заборгованість, власний капітал, кредиторська заборгованість, а також операційний і фінансовий цикли (додаток Л). З аналізу даних у таблиці Л.1 додатку Л можна зробити висновок про покращення показників фінансової активності нашого підприємства. Спостерігається позитивна динаміка у збільшенні чистого доходу, середньорічної вартості активів (включаючи оборотні та необоротні), власного капіталу, при одночасному зменшенні виробничих запасів. Тривалість обороту активів скоротилась на 25 днів або 6,3 %, досягнувши 374 дні у 2022 р. Найістотніше поліпшення спостерігається в оборотності запасів, де тривалість одного обороту зменшилася на 40 днів або 56,3 %. Тривалість обертання поточної дебіторської заборгованості залишається на низькому рівні – 16 днів у 2022 р., що є позитивним показником.

Таким чином, діагностика інноваційного управління є важливим етапом в життєвому циклі будь-якого підприємства. Цей процес дозволяє виявити сильні та слабкі сторони інноваційних стратегій, а також визначити можливості для подальшого вдосконалення. Аналіз ефективності інноваційного управління є ключовим чинником в успішному впровадженні новаторських підходів та забезпеченні стійкої конкурентоспроможності на ринку. Підприємство володіє значними інноваційним потенціалом, який використовується на інтенсивній основі з метою досягнення синергетичного ефекту.

Висновки до розділу 2

1. Підприємство володіє необхідними ресурсами для ефективної інноваційної діяльності та використовує їх інтенсивно, спрямовуючи зусилля на отримання синергетичного ефекту. Проте система інноваційного управління має недоліки, такі як неефективне використання земельних ресурсів (обмежене вирощування лише двох інтенсивних культур), а також низькі показники фондівдачі та тривалості обороту оборотних засобів. Ці недоліки повинні бути виправлені у першочерговому порядку при розробці ресурсної стратегії.

2. Спостерігається тенденція до зменшення площі сільськогосподарських угідь підприємства, що виникає внаслідок його реорганізації. Зменшення чисельності працівників, зокрема в адміністративній сфері, свідчить про оптимізацію управління. Площа підприємства у 2022 р. скоротилася на 530 га порівняно з 2018 р.. Площа ріллі становить 95,1 % від загальної площі, що у 2022 р. дорівнює 3778 га.

3. Техніко-технологічний потенціал підприємства визначається машинами та обладнанням, які є ключовим елементом виробничого процесу. Однак зменшення вартості основних засобів вимагає уваги до стратегій їхнього удосконалення та модернізації. У 2022 р. середньорічна вартість основних засобів зменшилась на 33,2 % порівняно з 2018 р. Вартість нематеріальних активів скоротилась на 42,7 %. Показники фондозабезпеченості та фондоозброєності праці високі, свідчаючи про високий рівень технічної оснащеності та інтенсивний тип розвитку підприємства.

4. Структура активів підприємства свідчить про високий рівень оборотності та технічної оснащеності праці, але недостатню увагу приділено нематеріальним активам, що може стати проблемою в конкурентному середовищі. Оборотні активи становлять 65,2 % структури активів у 2021 році. Вартість нематеріальних активів є невеликою. Підприємству доцільно підвищити вартість цих активів в ринкових умовах.

5. У 2022 р. середньооблікова чисельність працівників підприємства порівняно з 2018 р. зменшилася на 27 осіб (10,2 %), з чого 7 осіб (25 %) в адміністративній сфері. Зміни пов'язані з оптимізацією системи управління. У сільському господарстві працює 217 осіб, розподілені між рослинництвом (53,9 %) та тваринництвом (45,7 %), зі змінами у структурі працівників на 2,0 % протягом досліджуваного періоду.

6. Інноваційне управління підприємством вимагає комплексного підходу та впровадження різноманітних функцій управлінського процесу. Загальний аналіз вказує на необхідність удосконалення стратегій ресурсного управління, зокрема щодо ефективного використання земельних ресурсів, модернізації технічно-технологічного потенціалу та збільшення вартості нематеріальних активів для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи удосконалення системи стратегічного інноваційного управління в підприємстві

Найбільших комерційних успіхів досягають економічні суб'єкти, що функціонують на принципах інноваційної діяльності. Забезпечення постійного потоку нововведень у виробництво, їхня реалізація – найважливіша функція управління більшості промислових компаній.

Головною проблемою управління інноваційними технологіями у підприємстві є відсутність інноваційної стратегії. Стратегічне планування пов'язане з глобальними цілями підприємства, зорієнтоване на майбутнє і дає оцінку чинникам зовнішнього середовища, на які підприємство не може мати впливу. Тому для підприємства пропонується наступний алгоритм розробки інноваційної стратегії (рис. 3.1).

Ефективність функціонування підприємством багато в чому залежить від правильної постановки мети. Визначивши основоположні цілі, слід шукати шляхи і способи їх реалізації. Тому формування інноваційної стратегії досліджуваного підприємства починається з визначення основних цілей та основних напрямів його діяльності. У загальному вигляді економічна мета підприємства формулюється як прагнення до зростання прибутків та підвищення ефективності виробництва за допомогою здійснення інноваційної діяльності. Для визначення мети інноваційного розвитку підприємства доцільно застосувати метод «Дерево цілей». Цей метод дозволяє пов'язати між собою цілі і конкретні завдання на кожному рівні корпоративної ієрархії. Після встановлення цілей фахівці підприємства мають провести стратегічний аналіз, на основі якого спочатку формується, а потім реалізується інноваційна стратегія товариства.

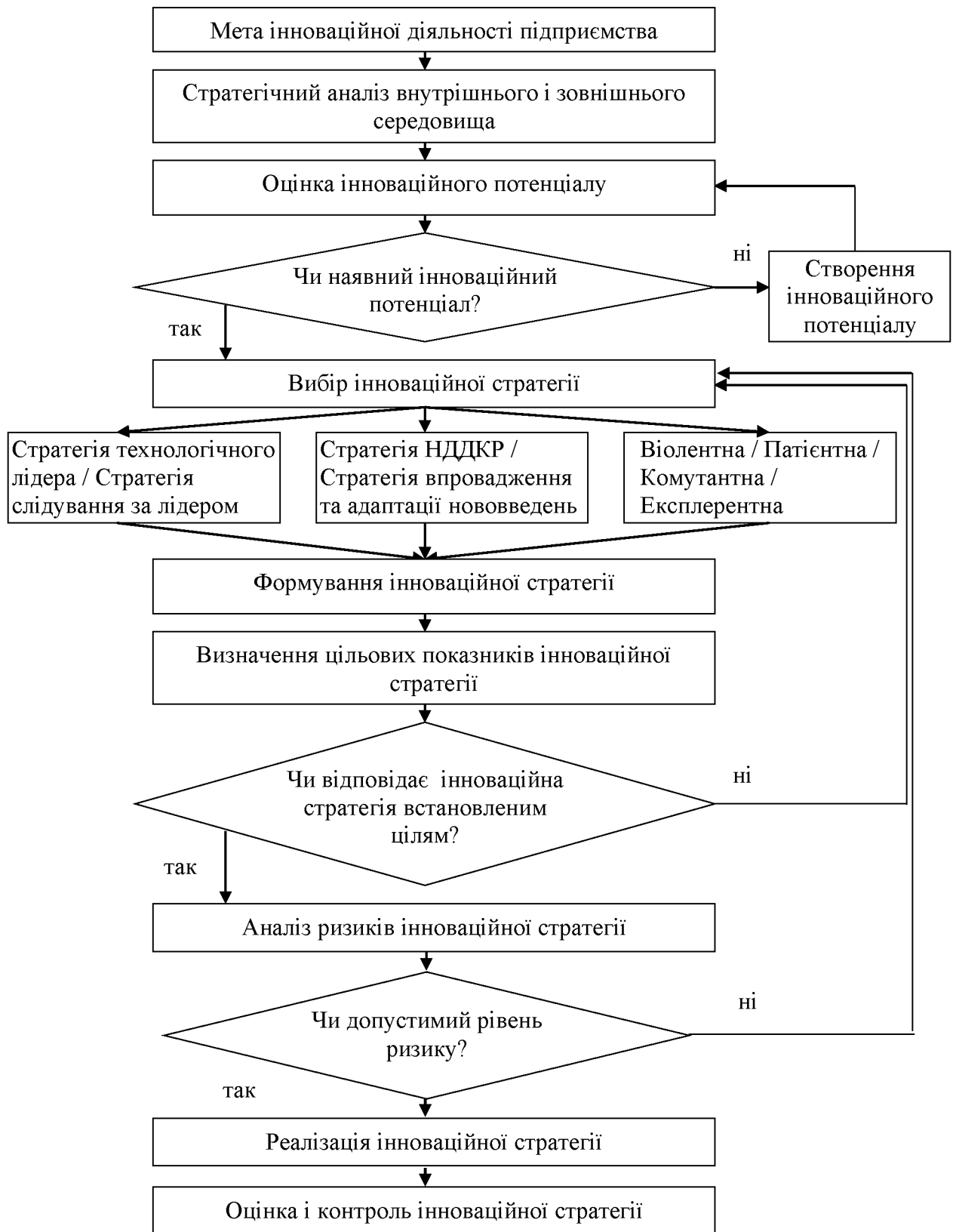


Рис. 3.1. Проект алгоритму розробки інноваційної стратегії підприємства, 2024 р.

На наш погляд, це найважливіший етап у процесі формування інноваційної стратегії. Для ефективної інноваційної стратегії потрібне

вивчення ринкової позиції товариства, оцінювання потенційних можливостей і ризиків, а також аналіз фінансово-господарського стану та досягнутого рівня ефективності управління підприємством, прогнозування зміни кон'юнктури ринку та ін. При проведенні стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища рекомендується використовувати такі методи, як SWOT-аналіз; PEST-аналіз; бенчмаркінг; аналіз рівня конкуренції в галузі за моделлю «п'яти сил конкуренції» М. Портера та ін.

Підприємству рекомендовано звернути увагу на метод аналізу «бенчмаркінг», який є способом вивчення діяльності своїх конкурентів з метою використання позитивного досвіду у своїй роботі. Стосовно до інноваційної стратегії досліджуваного підприємства бенчмаркінг означає вивчення інноваційної діяльності інших підприємств з метою виявлення прототипів і використання їх основоположних характеристик для розробки своєї інноваційної політики та конкретних видів інновацій.

На наступному етапі, використовуючи отриману інформацію, керівництво підприємства має оцінити власний інноваційний потенціал. Важливо адекватно оцінити такий потенціал, оскільки правильна обрана інноваційна стратегія багато в чому визначає ефективність досягнення поставлених цілей. На основі проведеного аналізу інноваційного потенціалу (можливостей) підприємства виявлено такі його можливості: фінансові, виробничі, науково-технічні, що дає підстави констатувати наявність основних складових інноваційного потенціалу для розвитку інноваційної діяльності підприємства. Тому підприємство рекомендовано використання даної методики оцінки інноваційного потенціалу при розробці інноваційної стратегії. Наступним етапом алгоритму є вибір інноваційної стратегії. підприємство має можливість обирати стратегію серед великої кількості її типів. У межах розробленого алгоритму і враховуючи можливі перспективи розвитку підприємства йому рекомендовано наступні декілька інноваційних стратегій. Стратегія технологічного лідерства представляє собою реакцію на зміни зовнішнього середовища шляхом постійного впровадження

технологічних інновацій (продукт або процес). Підприємство, вибираючи активні стратегії, робить ставку на використання нової технологічної ідеї, автором якої є фахівці даного підприємства. Дії підприємства при виборі стратегії технологічного лідерства наведені на рис. 3.2.

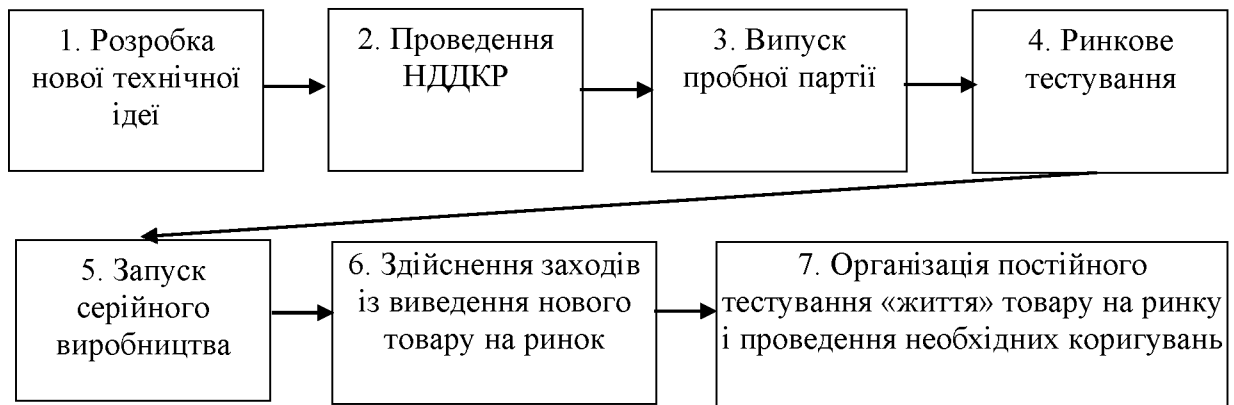


Рис. 3.2. Дії підприємства при виборі стратегії технологічного лідерства

Стратегія слідування за лідером включає інноваційний розвиток рекреаційного характеру – реакція на зміни в зовнішньому середовищі, зокрема на інновації конкурентів. Стратегія НДДКР пов’язана з проведенням підприємством досліджень і розробок. Підприємство має можливості здійснювати розробки, але потребує удосконалення (оновлення) матеріально-технічної бази. Тому дану стратегію підприємство може розглядати на перспективу.

Стратегія впровадження та адаптації нововведень відноситься до системи оновлення виробництва, виведення продуктів на ринки, використання технологічних переваг. Вона передбачає впровадження на підприємстві нововведень, створених на стороні. Така стратегія більш адаптована до сучасного стану підприємства. Основою використання даної стратегії є трансфер технологій, який рекомендується досліджуваному підприємству і буде розглянуто в наступному підрозділі. Залежно від конкурентної позиції підприємства на ринку підприємство може обрати одну із наступних стратегій.

Віолентна стратегія ґрунтується на зниженні витрат виробництва, яке досягається за рахунок організації масового випуску порівняно недорогих, але цілком доброякісних товарів. Така стратегія можлива для використання у підприємстві в процесі виробництва комплектуючих до холодильного устаткування як додаткова. Досліджуваному підприємству рекомендується патієнтна стратегія, яка полягає у випуску обмеженої кількості вузькоспеціалізованої продукції найвищої якості, що реалізується за дуже високою ціною. Насьогодні підприємство випускає якісну продукцію для вузької сфери використання. Тому конкурентною перевагою підприємства буде поглиблення спеціалізації виробництва, підвищення якості та інноваційності саме цієї продукції. Комутантна стратегія передбачає максимально гнучке задоволення невеликих за обсягом (локальних) потреб ринку. Така стратегія можлива до використання у підприємстві за іншими видами продукції, які є неосновними для підприємства, а також за послугами, які надає підприємство.

Експлерентна стратегія, що орієнтована на радикальні нововведення, можлива до впровадження у перспективі після підвищення технологічного рівня виробництва та науково-дослідної бази.

Інноваційна стратегія пов'язана з високим рівнем невизначеності, тому необхідні ретельний аналіз та оцінка ризиків на основі якісного і кількісного підходів. Для цього підприємство має ідентифікувати ризики при здійсненні інноваційної діяльності (табл. 3.1). На основі обраної інноваційної стратегії розвитку підприємство має розробити програму (інноваційний організаційний проект або портфель проектів) її реалізації за напрямками, рівнями управління та строками. Це має бути комплекс заходів з метою забезпечення виконання інноваційної стратегії, що включає розподіл повноважень, відповідальності, необхідну координацію діяльності, контроль.

При виборі найбільш ефективної інноваційної стратегії підприємство повинно враховувати певні фактори:

- відповідність стратегії можливостям і загрозам зовнішнього середовища, цілям підприємства та сумісність з його місією;

**Потенційні інноваційні ризики, що виникають у процесі реалізації
інноваційної стратегії підприємства, 2024 р.**

Група інноваційних ризиків	Характеристика
Ризик пов'язаний з недостатнім рівнем кадрового забезпечення	При застосуванні новітніх розробок необхідно використовувати вміння і знання висококваліфікованих і перспективних кадрів
Ризик недобросовісної поведінки конкурентів	Може виникнути в умовах неправомірної або протиправної дії конкурентів
Ризик виникнення непередбачуваних витрат і зниження доходів	Може виникнути за умов появи непередбачуваних ситуацій, стихійних лих, пожеж тощо
Ризик відтоку конфіденційної інформації	Може виникнути внаслідок нечесної діяльності конкурентів
Ризик посилення конкуренції	Мож виникнути в тому випадку, коли конкуренти не бажатимуть віддати ринок і почнуть проводити заходи щодо підвищення власної конкурентоспроможності
Виробничо-технологічний ризик (аварії на виробництві та поломки обладнання)	Ця група ризиків є особливою через свою непередбачуваність і настання таких ризиків може призвести до додаткових витрат, призупинення впровадження продукту у виробництво тощо
Ризик коливання ринкової кон'юнктури, цін та валютних курсів	Ці ризики пов'язані зі зміною цін на ресурси як на зовнішньому так і на внутрішньому ринках
Ризики, пов'язані з невиконанням контрагентами своїх обов'язків	Можуть виникнути в тому випадку, коли відбувається зрив поставок, затримка їх у часі, відмова постачальника від надання необхідних ресурсів та ін.
Страхові ризики, пов'язані з можливим або неможливим страхуванням інноваційних ризиків	Один із способів уникнення ризику – це страхування. Саме тому важливим є розподіл ризиків за цією ознакою
Ризик, пов'язаний з забезпеченням прав власності на інноваційну розробку	Можуть виникнути за умов незабезпеченості патентами технічних, дизайнерських і маркетингових рішень, можливості опротестування патентів
Маркетингові ризики при реалізації інноваційного проекту	Обумовлені специфічними технічними рисами продукту і виникають за умови: - помилкового вибору стратегії продажу; - помилкового вибору цільового сегменту ринку; - неефективної стратегії в сфері реклами.
Ризик недостатнього забезпечення інноваційного проекту фінансуванням	Можлива відмова інвесторів від фінансування інноваційного проекту через його ризиковість
Ризик помилкового вибору інноваційного проекту	Може виникнути у випадку неточної або помилкової оцінки фінансового й економічного потенціалу підприємства

- можливість досягнення конкурентних переваг за рахунок використання власних сильних сторін і слабкостей конкурентів, нейтралізації

або компенсації власних слабких сторін і сильних сторін (переваг) конкурентів;

- наявність необхідних ресурсів, наукового, технічного, виробничого, кадрового потенціалів;
- досягнення балансу між усіма структурними підрозділами;
- використання ефекту синергізму інноваційної діяльності як єдиної системи.

Серед перешкод, що виникають при реалізації інноваційної стратегії, необхідно виділити проблему мотивації персоналу до здійснення інноваційної діяльності та забезпечення якості цієї діяльності.

Підприємство веде свою діяльність у надзвичайно складних умовах: зниження попиту на продукцію, високий рівень конкуренції, позики під високі відсоткові ставки. Це означає, що якщо дане підприємство прагне залишатися стабільним, то воно повинно стати новатором. Але про творчу працю персоналу та стимулювання інноваційної діяльності власники підприємства не думають і намагаються врятувати власні прибутки за допомогою зменшення непрямих витрат.

Інновації є неповторюваними та непередбачуваними. У персоналу, який звик працювати за правилами, виникає супротив інноваціям. Для подолання бар'єрів на шляху впровадження інновацій підприємству рекомендується використання наступних принципів, наведених на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Принципи мотивування персоналу підприємства до інноваційної діяльності, 2024 р.

Основною інноваційних змін у підприємстві є впровадження елементів Agile-менеджменту (від англ. Agile – «рухливий», «спритний», «еластичний») – ітераційний метод планування та керування проектами і процесами. Agile-менеджмент виділяє короткі цикли розробки продукту, надаючи додаткові оновлення в залежності від зміни потреб клієнта. Застосовується як ефективна практика організації праці невеликих груп (які роблять однорідну творчу роботу) в об'єднанні з їх управлінням комбінованим (ліберальним і демократичним) методом.

Agile-менеджмент є основою цінностей, принципів і практик, що дозволяє менеджерам на всіх рівнях планувати та проектувати роботу та створювати команди таким чином, щоб забезпечувати високу адаптивність бізнесу до мінливих умов ринку та бізнес-середовища. Цей підхід застосовується для того, щоб підвищувати залученість клієнтів компанії, приймати зміни, ефективно взаємодіяти та сприяти досягненню результатів.

Agile-менеджмент намагаються впровадити переважно компанії, діяльність яких здійснюється в умовах швидких та непередбачуваних змін, для того щоб виробити найбільш ефективну стратегію, яку можна успішно використовувати та швидко змінювати для вирішення проблем та підвищення ефективності та продуктивності підприємства. Особливо бурхливе застосування Agile-менеджмент має в компаніях, які працюють в сфері високих технологій.

Основні принципи впровадження Agile-менеджменту у gslghb'vcnds:

- необхідні активні дії усіх учасників процесу або проекту;
- команда повинна мати можливість приймати спільні рішення;
- вимоги можуть змінюватися, але часовий проміжок повинен бути зафіксований;
- ставити вимоги на найвищому рівні, полегшувати їх та візуалізувати;
- розробляти короткі, поступові кроки (ітерації);
- фокусуватися на постійному наданні результатів;

- тільки після закінчення поточної ітерації переходити до наступного кроку;
- застосувати правило 80/20;
- постійно тестувати отримані результати – перевіряти впродовж всього періоду роботи, не тільки у кінці;
- спільна робота усіх учасників та зацікавлених сторін.

Ці характеристики суттєво відрізняються від традиційних методів та є загальними для всіх agile-підходів. У agile-менеджменті використовується розділення процесів на окремі частини, які називаються ітераціями. Кожна ітерація розглядається та оцінюється командою спеціалістів окремо. У даному випадку команда може включати в себе представників бізнесу, а також – усіх зайнятих у цьому проекті людей та інших зацікавлених осіб. Висновки, отримані від оцінки ітерації, використовуються, щоб визначити, яким має бути наступний крок у проекті. Кожна ітерація проекту повинна продовжуватися, як правило, протягом двох тижнів.

Ефективне впровадження Agile-менеджменту у підприємстві передбачає реалізацію семи кроків:

1. Розвиток лідерів на всіх рівнях.
2. Створення культури навчання.
3. Створення маленьких команд.
4. Зосередження на зворотному зв'язку, не тільки на звітності.
5. Зробити диверсифікацію стратегією, а не відповідністю програми.
6. Зробити інформацію прозорою.
7. Поєднання принципів та цінностей.

Впровадження Agile-менеджмент забезпечить ефективний інноваційний розвиток підприємства. Такий підхід дозволить менеджерам на всіх рівнях бачити фінансовий результат, отримувати зворотній зв'язок клієнтів та внутрішню інформацію про талановитих людей. Прозорість інформації відіграє важливу роль в продуктивності. Коли керівник повинен отримати новий проект, часто виявляється, що команді не вистачає деяких

навичок, тому доцільним є створення внутрішнього «ринку талантів» для навичок, що дозволяють менеджерам швидко знаходити експертів по мірі необхідності. Дуже важливо, щоб принципи, цілі та цінності компанії були об'єднані та не суперечили один одному. Компанії, які використовують agile-менеджмент, рухаються та розвиваються дуже швидко, тому впровадження даної системи у підприємстві є доцільним. При цьому, необхідно більше уваги приділяти роботі з персоналом, виявленню потенційних можливостей до інноваційного розвитку, що забезпечить збільшення доходів.

Отже, стратегічними напрямками удосконалення управління розвитком інноваційних технологій у підприємстві мають стати безпосереднє розроблення інноваційної стратегії або комплексу інноваційних стратегій, а також комплексу мотиваційних заходів щодо адаптації та стимулювання персоналу до здійснення інноваційної діяльності.

3.2. Організаційно-економічні аспекти формування стратегії інноваційного управління в підприємстві

Для підприємства рекомендувалася інноваційна стратегія слідування за технологічним лідером, що можливо зробити на основі трансферу технологій. Підприємству рекомендується впровадження низки принципів трансферу технологій, що лежать в основі виробничого циклу підприємства: залучення широкого кола вітчизняних і західних фахівців на етапі визначення технологічних рішень; обов'язкове використання прогнозних ресурсів: форсайт (проєктування майбутнього стану) і дорожня карта розвитку базової технології і проміжних технологічних процесів; забезпечення взаємних інтересів і відкритих взаємин західного партнера – джерела технологій і підприємство – реципієнта технології; забезпечення умов подальшого розвитку технології; залучення українських ВНЗ та дослідницьких центрів на етапах аудиту та адаптації технології; відпрацювання технологічних процесів

і маршрутів; відтворюваність результатів, отриманих на дослідному обладнанні, у виробничій технологічній лінії; початок підготовки фахівців на етапі завершення передпроектних робіт; впровадження цільової технології проводиться силами команди, що здійснює проектно-будівельні роботи і встановлення обладнання, а також із залученням західних інженерних і технологічних партнерів; контрольні точки реалізації трансферного проекту встановлюються на етапах: завершення аудиту технології та визначення джерела технології, опрацювання технологічних процесів і маршрутів, погодження проектно-документації, в ході створення інженерної інфраструктури, на етапі проведення пусконаладжувальних робіт і запуску підприємства. Алгоритм поетапного впровадження трансферу технологій у підприємстві представлений на рис. 3.4.

Етап 1. Технологічний аудит (аудит технологій). Об'єктом технологічного аудиту можуть бути як окремі технологічні рішення, так і ринкові суб'єкти; при цьому в обох випадках оцінюється з технологічної точки зору потенціал їх ринкової комерціалізації.

Етап 1. Технологічний аудит (аудит технологій). Об'єктом технологічного аудиту можуть бути як окремі технологічні рішення, так і ринкові суб'єкти; при цьому в обох випадках оцінюється з технологічної точки зору потенціал їх ринкової комерціалізації.

Проведення технологічного аудиту необхідне для: виділення нових технологій, що мають комерційний потенціал; виділення нових можливостей для реалізації результатів інтелектуальної (зокрема, дослідницької) діяльності; визначення наявності знань, досвіду, персоналу, устаткування, придатного для комерційного просування нових технологій; визначення найбільш ймовірних варіантів реалізації кожної із зазначених вище можливостей і т.д. Таким чином, в першу чергу при проведенні технологічного аудиту визначають, чи є (і якщо є, то які) технології, що мають комерційний потенціал, тобто ті, які потенційно можуть стати продуктами на ринку.



Рис. 3.4. Алгоритм поетапного впровадження трансферу технологій у підприємстві, 2024 р.

У додатку Л наведені орієнтовні параметри, за якими може проводитися оцінка потенціалу комерціалізації і потенціалу трансферу технологій. З такої таблиці зазвичай починається порівняння виявлених технологій. В таблиці в режимі активного обговорення проставляються бали оцінки для кожної технології, виявленої в ході аудиту. У різних країнах звичними є різні системи бальних оцінок. У даному випадку представляється зручною або шкільна п'ятибальна система, або інша п'ятибальна система оцінок: від -2 до +2, з таким змістовим наповненням кожної оцінки:

+2 – відмінно,

+1 – добре, прийнятно,

0 – задовільно (а також невизначено, невідомо),

-1 – погано, суттєво нижче середнього,

-2 – дуже погано.

За результатами заповнення даної таблиці за всіма технологіями, виявленими у постачальників технологій в ході аудиту, простим підсумовуванням балів обчислюються сумарні бали, що характеризують окремо потенціал комерціалізації і потенціал трансферу, а також підсумковий бал як сума цих двох сумарних балів. Підсумком аудиту є зведення цих трьох балів за всіма технологіями, на підставі чого формулюється рекомендація про надання переваги роботі з трансферу технологій, які набрали максимальні бали, а в деяких випадках – і рекомендація про найбільш кращу стратегію трансферу або комерціалізації.

Етап 2. Джерело технологій. Джерелом технологій для підприємства може стати компанія Inter Agrolab, яка є унікальним підприємством заснованим на виробничих потужностях СТОВ Інтер в Чернігівській обл. Ічні де спеціалісти перевіряють нові елементи точного землеробства на практиці, використовуючи потужності господарства. Місія компанії – допомогти клієнтам досягти найвищої продуктивності на їхніх полях шляхом застосування передових технологій та методів землеробства. Компанія заснована на принципах інноваційності, якості та надійності. Компанія пропонує індивідуальний підхід до кожного клієнта, враховуючи його потреби та вимоги. Завдяки використанню найсучасніших технологій, послуги точного землеробства допомагають збільшувати врожайність та знижувати витрати на виробництво. Для підприємства пропонується придбати технологію точного землеробства.

Етап 3. Адаптація технологій. З метою адаптації даної технології на підприємства необхідно підготувати виробничу базу.

Етап 4. Впровадження цільової технології. Впровадження здійснюється на основі відпрацьованого технологічного маршруту із застосуванням

рекомендованого постачальником технології. Впровадження технології проводиться силами команди, що здійснює проектні роботи разом із працівниками підприємства. Даний інноваційний проект планується запровадити в дію протягом року. Вихід на поточне виробництво планується через рік після завершення навчання персоналу. Календарний план реалізації інноваційного проекту наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Календарний план реалізації інноваційного проекту трансферу технологій у підприємстві, 2024 р.

Місяці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Підготовка вихідних даних	■	■										
Проектні роботи		■	■	■	■							
Виробництво і постачання устаткування				■	■	■	■	■	■			
Монтаж обладнання							■	■	■	■		
Пуско-налагоджувальні роботи										■	■	
Навчання персоналу				■	■	■				■	■	■

Договір про трансфер технологій є змішаним договором, оскільки за ним надається ліцензія на використання винаходів, а також здійснюється виконання робіт, надання послуг, придбання технологічного обладнання та інше. Істотними умовами договору про трансфер технологій є:

- перелік складових технологій;
- порядок надання субліцензії на складові технології;
- розмір, порядок та умови виплати винагороди за використання технології.

Договір про трансфер технологій укладається у письмовій формі і підлягає державній реєстрації. Договір повинен включати такі розділи:

Розділ 1. Визначення

Розділ 2. Предмет контракту

Розділ 3. Вартість контракту

Розділ 4. Умови оплати

Розділ 5. Доставка та удосконалення технічної документації

Розділ 6. Порушення прав і гарантії

Розділ 7. Податки та мито

Розділ 8. Форс-мажор

Розділ 9. Вирішення спірних питань

Розділ 10. Термін дії контракту та інше.

Основні типи договорів на передачу технологій, що можуть бути використані підприємства при придбанні технології у компанії Inter Agrolab, наступні:

- договір про передачу прав на об'єкти інтелектуальної власності;
- ліцензії на використання винаходів, корисних моделей, промислових зразків, торговельних марок;
- договір на передачу ноу-хау;
- договір технічного сприяння, який в залежності від умов угоди може включати поставку обладнання, інжинірингові послуги, послуги по введенню обладнання в дію, інсталяції, обслуговування та управління, забезпеченню управлінськими кадрами, проведенню науково-дослідних робіт, технічні, маркетингові та інформаційні послуги;
- договір про збереження конфіденційності, опціонні угоди;
- договір про постачання устаткування, інших основних засобів;
- договір про постачання вихідних матеріалів, комплектуючих;
- інвестиційний договір, договір про створення спільних підприємств.

Підприємству особливо необхідно звернути увагу і відпрацювати договір про передачу прав на об'єкти інтелектуальної власності (ліцензійний або патентний договір), а також договір технічного сприяння, який пов'язаний із постачанням та введенням в дію обладнання.

При укладанні ліцензійного договору, компанія Inter Agrolab як патентовласник передає підприємству право на використання розробленої нею технології на території України протягом певного часу. При цьому,

необхідно врахувати два основних типи ліцензування: ліцензія, що надає ексклюзивне право на використання технології на території України; ліцензія без ексклюзивного права, що припускає, що патентовласник може передати право на використання технології іншим компаніям на даній території. При укладанні ліцензійного договору, сторонами, як правило, обговорюється можливість субліцензії, тобто передача покупцем ліцензії, тобто підприємство, третій особі. Підприємство отримує такі переваги при придбанні ліцензії (патенту), як невеликі витрати в порівнянні з іншими методами трансферу технологій. Однак купівля ліцензії передбачає наявність достатніх знань, досвіду, необхідних фахівців та виробничої бази для самостійного впровадження технології. Тому ліцензійний договір має бути доповнений договором про технічну підтримку.

Після проведення технічного аудиту та визначення джерела технологій (компанія Inter Agrolab) далі необхідно провести оцінку ефективності впровадження інноваційних технологій у підприємстві (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Економічна ефективність трансферу технологій у підприємстві, 2024 р.

Найменування	Сума, грн
Розроблення та оформлення проектної документації	98000
Ремонт техніки та її адаптація до процесу точного землеробства	252000
Монтаж обладнання	195000
Придбання малоцінних швидкозношуваних предметів	52000
Оплата праці консультантів із компанії Inter Agrolab	155000
Навчання персоналу	90000
Всього витрат	842000
Прогнозоване зростання продуктивності праці, грн/особу	3230
Чисельність персоналу	123
Економічний ефект за рахунок зростання продуктивності праці	497290
Економія енергетичних та матеріальних ресурсів	687320
Загальна сума економії	1184610
Ефект від трансферу технологій	342610
Ефективність трансферу технологій, %	40,7

У результаті укладання договору про технічну підтримку Inter Agrolab як розробник бере участь у впровадженні технології, надаючи на кожному

етапі трансферу технічну підтримку спільно з навчанням персоналу. Залучення творця технології в процес трансферу забезпечить більш тісну співпрацю двох сторін, що сприятиме повній передачі знань і компетенцій. Таким чином, угода про технічну підтримку має стати частиною договору ліцензування, підвищуючи тим самим ефективність трансферу для підприємства.

Отже, витрати підприємства з підготовки виробництва складуть 8422 тис. грн. У результаті трансферу технологій на основі співпраці із компанією «Inter Agrolab» підприємство отримає економічний ефект в сумі 342,6 тис. грн. Розраховані показники ефективності реалізації інноваційного проекту з точного землеробства свідчать, що проект є ефективним.

Ключовим аспектом стратегії інноваційного управління підприємством повинна бути оптимізація виробничої програми, що базується на використанні науково обґрунтованої системи ведення сільського господарства. Пропонується вдосконалити структуру посівних площ у підприємстві, що дозволить отримати максимальний прибуток від реалізації продукції за допомогою інструменту «Пошук рішення». Дані щодо планової врожайності, собівартості та цін реалізації наведені в додатку М. У господарстві планується посіяти пшеницю, гречку, кукурудзу на зерно, ячмінь, соняшник, сою, ріпак озимий на площі, яка не перевищує 3778 га. Необхідно визначити такі площі посіву сільськогосподарських культур, щоб прибуток був максимальним, враховуючи вимоги до виручки від реалізації продукції рослинництва, обсягу посівної площі та затрат на працю.

$$Z = 48,9 \times 542,1 \times 0,858 x_1 + 32,7 \times 507,7 \times 0,816 x_2 + 42,9 \times 542,1 \times 0,693 x_3 + 88,9 \times 774,7 \times 0,945 x_4 + 15,6 \times 623,9 \times 0,965 x_5 + 23,6 \times 386,0 \times 0,885 x_6 + 26,7 \times 754,8 \times 0,913 x_7 + 20,4 \times 950,6 \times 0,974 x_8 + 142 \times 7012,6 \times 0,345 x_9 + 29,3 \times 668,6 \times 0,916 x_{10}.$$

Система обмежень та розрахунків наведені в додатку М. Шляхом побудови математичної моделі задачі у середовищі MS Excel та використання засобу «Пошук рішення» отримано наступний варіант оптимізації: максимальний обсяг виробництва (Z_{max}) становить 287 млн. грн при значеннях змінних $x_1 = 574$, $x_2 = 171,3$, $x_3 = 76,9$, $x_4 = 1067,4$, $x_5 = 56,0$, $x_6 = 56,8$, $x_7 = 175,5$, $x_8 = 549$, $x_9 = 515$, $x_{10} = 535$ га. Економічний ефект від оптимізації розраховано і представлено в додатку М.

Таким чином, у господарстві рекомендується відновити вирощування гречки, яка володіє високою цінністю як круп'яна культура. Очікується збільшення валового прибутку від реалізації продукції рослинництва на 28682,4 тис. грн, що перевищує фактичний показник на 4392,6 тис. грн.

Отже, ключовим етапом інноваційної стратегії управління підприємства є проведення всебічного SWOT-аналізу, на основі якого формулюється загальна стратегія управління, трансфер технологій, удосконалення виробничої програми. Сукупний економічний ефект від пропонованих заходів становить 4735,2 тис. грн.

Висновки до розділу 3

У результаті розроблення заходів щодо удосконалення системи інноваційного управління підприємства доцільно зробити наступні висновки.

1. Дослідження стратегічних напрямків, спрямованих на удосконалення системи інноваційного управління підприємством, відкриває перспективні шляхи оптимізації управління та підвищення конкурентоспроможності. Це допомагає спрямувати внутрішні та зовнішні ресурси підприємства для досягнення стратегічних цілей та викликів економічного середовища.

2. Головним питанням підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства є удосконалення системи стратегічного управління. Зокрема, перехід від стратегії фокусування та диференціації ринкових ніш до

стратегії лідерства на ринку є головним стратегічним кроком. Це сприяє активнішому зайняттю лідерської позиції, розвитку унікальних конкурентних переваг та адаптації до змін у сучасному бізнес-середовищі.

3. Поліпшенню стану інноваційної діяльності підприємства сприятиме розроблена інноваційна стратегія, а саме стратегія слідування за лідером. Для визначення мети інноваційного розвитку підприємства доцільно застосувати метод «Дерево цілей». Цей метод дозволяє пов'язати між собою цілі і конкретні завдання на кожному рівні корпоративної ієрархії.

4. Основною інноваційних змін у підприємстві є впровадження елементів Agile-менеджменту (від англ. Agile – «рухливий», «спритний», «еластичний») – ітераційний метод планування та керування проектами і процесами. Agile-менеджмент виділяє короткі цикли розробки продукту, надаючи додаткові оновлення в залежності від зміни потреб клієнта. Впровадження Agile-менеджмент забезпечить ефективний інноваційний розвиток підприємства. Такий підхід дозволить менеджерам на всіх рівнях бачити фінансовий результат, отримувати зворотній зв'язок клієнтів та внутрішню інформацію про талановитих людей. Прозорість інформації відіграє важливу роль в продуктивності.

5. Наразі більш важливими та актуальними стають інноваційні технології (технологічні інновації), впровадження яких є важливим економічним важелем прискореного розвитку виробництва. Завдяки ним аграрне підприємство має змогу зайняти лідируюче положення серед конкурентів шляхом удосконалення технологічних процесів, створення на їх основі нової або зниження витрат на виробництво традиційної для підприємства продукції, покращення якості продукції підприємства та вдосконалення виробництва.

6. Для підприємства доцільним є трансфер технологій, а саме технології точного землеробства, пропонувані компанією Inter Agrolab. Ця стратегія буде носити характер патієнтної стратегії, яка полягає у випуску обмеженої кількості вузькоспеціалізованої продукції найвищої якості, що

реалізується за високою ціною. Використовуючи запропонований алгоритм розробки інноваційної стратегії визначено потенційні інноваційні ризики, що виникають у процесі реалізації інноваційної стратегії підприємства та запропоновано збалансовану систему показників, які характеризують досягнення цілей інноваційної стратегії. Окрім цього, реалізація інноваційної стратегії передбачає використання відповідного мотиваційного механізму, який розроблений у даній роботі.

7. Обґрунтовано необхідність впровадження інструментарію управління розвитком інноваційних технологій у підприємстві, а саме, трансферу технологій. Розроблено алгоритм поетапного впровадження трансферу технологій на даному підприємстві, який передбачає проведення технологічного аудиту, пошук джерела технологій, проведення адаптації технологій та впровадження технології безпосередньо у підприємстві. Обґрунтовано доцільність оптимізації посівних площ досліджуваного підприємства, що забезпечить збільшення прибутку.

ВИСНОВКИ

З аналізу організаційно-економічного системи інноваційного управління підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Інноваційне управління підприємством вимагає комплексного підходу та впровадження різноманітних функцій управлінського процесу. Загальний аналіз вказує на необхідність удосконалення стратегій ресурсного управління, зокрема щодо ефективного використання земельних ресурсів, модернізації технічно-технологічного потенціалу та збільшення вартості нематеріальних активів для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

2. Спостерігається тенденція до зменшення площі сільськогосподарських угідь підприємства, що виникає внаслідок його реорганізації. Зменшення чисельності працівників, зокрема в адміністративній сфері, свідчить про оптимізацію управління. Площа підприємства у 2022 р. скоротилася на 530 га порівняно з 2018 р.. Площа ріллі становить 95,1 % від загальної площі, що у 2022 р. дорівнює 3778 га.

3. Техніко-технологічний потенціал підприємства визначається машинами та обладнанням, які є ключовим елементом виробничого процесу. Однак зменшення вартості основних засобів вимагає уваги до стратегій їхнього удосконалення та модернізації. У 2022 р. середньорічна вартість основних засобів зменшилась на 33,2 % порівняно з 2018 р. Вартість нематеріальних активів скоротилась на 42,7 %. Показники фондозабезпеченості та фондоозброєності праці високі, свідчаючи про високий рівень технічної оснащеності та інтенсивний тип розвитку підприємства.

4. Структура активів підприємства свідчить про високий рівень оборотності та технічної оснащеності праці, але недостатню увагу приділено нематеріальним активам, що може стати проблемою в конкурентному середовищі.

5. Підприємство має середній рівень інноваційної активності – 5,7. За показниками можна зробити висновок, що найбільш розвиненими є фінансові можливості – 1,26. Найменш сприятливими до інноваційної діяльності є маркетингові можливості – 0,6.

6. За результатами оцінювання складових елементів інноваційного потенціалу було визначено інноваційні можливості: фінансові, виробничі, науково-технічні. Чим вище рівень використання складових елементів інноваційного потенціалу, тим більше у підприємства конкурентних переваг для здійснення ефективної інноваційної діяльності та впровадження інноваційних технологій.

Ці висновки вказують на потребу удосконалення стратегії управління інноваціями у підприємстві для досягнення більшої стабільності та ефективності.

1. Поліпшенню стану інноваційної діяльності підприємства сприятиме розроблена інноваційна стратегія, а саме стратегія слідування за лідером. Для визначення мети інноваційного розвитку підприємства доцільно застосувати метод «Дерево цілей». Цей метод дозволяє пов'язати між собою цілі і конкретні завдання на кожному рівні корпоративної ієрархії.

2. Основною інноваційних змін у підприємства є впровадження елементів Agile-менеджменту (від англ. Agile – «рухливий», «спритний», «еластичний») – ітераційний метод планування та керування проектами і процесами. Agile-менеджмент виділяє короткі цикли розробки продукту, надаючи додаткові оновлення в залежності від зміни потреб клієнта. Впровадження Agile-менеджмент забезпечить ефективний інноваційний розвиток підприємства. Такий підхід дозволить менеджерам на всіх рівнях бачити фінансовий результат, отримувати зворотній зв'язок клієнтів та внутрішню інформацію про талановитих людей. Прозорість інформації відіграє важливу роль в продуктивності.

3. Для підприємства доцільним є трансфер технологій, а саме технології точного землеробства, пропоновані компанією Inter Agrolab. Ця

стратегія буде носити характер пацієнтної стратегії, яка полягає у випуску обмеженої кількості вузькоспеціалізованої продукції найвищої якості, що реалізується за високою ціною. Використовуючи запропонований алгоритм розробки інноваційної стратегії визначено потенційні інноваційні ризики, що виникають у процесі реалізації інноваційної стратегії підприємства та запропоновано збалансовану систему показників, які характеризують досягнення цілей інноваційної стратегії. Окрім цього, реалізація інноваційної стратегії передбачає використання відповідного мотиваційного механізму.

4. Обґрунтовано необхідність впровадження інструментарію управління розвитком інноваційних технологій у підприємстві, а саме, трансферу технологій. Розроблено алгоритм поетапного впровадження трансферу технологій на даному підприємстві, який передбачає проведення технологічного аудиту, пошук джерела технологій, проведення адаптації технологій та впровадження технології безпосередньо у підприємстві, це забезпечить економічний ефект у розмірі 342,6 тис. грн. Обґрунтовано доцільність оптимізації посівних площ досліджуваного підприємства, що забезпечить збільшення прибутку від реалізації продукції рослинництва на 28682,4 тис. грн, що перевищує фактичний показник на 4392,6 тис. грн.

Сукупний економічний ефект від пропонуванних заходів становить 4735,2 тис. грн.