

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Зав. кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності
к.е.н., доц.

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„03” січня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 10 від „03” січня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Інноваційний менеджмент в системі економічної безпеки
підприємства: проблеми та напрямки вдосконалення»

Виконав: здобувач вищої освіти
II курсу, групи УФЕБ-22М
спеціальності
073 «Менеджмент»
ОПП «Управління фінансово-
економічною безпекою»
Богдан КРАМАР

Керівник: к.пед.н., доц.
Володимир ЛИПЧАНСЬКИЙ

Рецензент: д.е.н, проф.
кафедри фінансів, банківської справи
та страхування
Володимир СИБІРЦЕВ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В РАМКАХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття інноваційного процесу, сутність та класифікація інновацій	7
1.2. Інноваційний менеджмент: зміст, функції та методи	19
1.3. Основи інноваційного менеджменту в системі економічної безпеки підприємства	30
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПП «АГРОРЕММАШ-ПЛЮС» ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ	37
2.1. Характеристика діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»	37
2.2. Організаційна структура управління підприємства	45
2.3. Аналіз основних показників діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»	54
2.4. Оцінка рівня економічної безпеки та інноваційного потенціалу ПП «Агрореммаш-Плюс»	63
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПП «АГРОРЕММАШ-ПЛЮС» ШЛЯХОМ ПОСИЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	74
3.1. Загальні рекомендації щодо підтримки інноваційної діяльності підприємств аграрного сектору в умовах війни	74
3.2. Розробка інноваційної стратегії ПП «Агрореммаш-Плюс» та її вплив на економічну безпеку підприємства	82
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	107

ВСТУП

Протягом останнього десятиріччя серед важливих аспектів економіки та управління підприємствами реального сектору економіки найбільш насущними залишаються питання ефективного управління інноваційним розвитком підприємства та організації процесів, спрямованих на забезпечення його економічної безпеки. Пандемія, військове вторгнення в Україну ще більше загострили проблему впливу факторів зовнішнього середовища на економічну стійкість вітчизняних підприємств. Для подальшого існування підприємства потребують змін – інновацій, адаптованих до сучасних умов господарювання.

Впровадження інновацій дозволяє підприємству розробляти унікальні продукти та послуги, що виходять за межі стандартів галузі. Це створює конкурентні переваги та дозволяє підтримувати позиції на ринку, а моніторинг власних позицій, та порівняння їх із конкурентними впливає на швидкість адаптації до змін.

Розуміння того, що інноваційні процеси можуть як посилити економічну безпеку підприємства, так і розхитати її, створює необхідність більш детального вивчення інноваційної складової в сучасній парадигмі управління економічними процесами. За рахунок нових поглядів на управління та організацію чи введенні технічних новацій можна швидко вирішити проблеми подолання наслідків економічної чи фінансової кризи.

В науковій літературі існує безліч досліджень щодо економічної безпеки підприємства та інноваційної діяльності окремо. Проте існують наукові праці, де дані поняття розглядаються у взаємозв'язку. Так, вагомими є доробки таких дослідників, як Алькема В.Г., Волощук Л. О. Захаров О. І. Кириченко О.С., Корецька О.В., Кравченко В. О., Літвін Н.М., та ін. Існує необхідність подальшого розвитку теорій управління інноваційним розвитком та управління економічною безпекою підприємств. Також потрібно визначити та інтегрувати елементи економічної безпеки та інноваційного розвитку підприємства як

відокремленого об'єкта досліджень та управління, спираючись на їхню взаємодію.

Питання збереження економічної стійкості гостро стоїть перед керівництвом ПП «Агрореммаш-Плюс». Підприємство працює у промисловому напрямку та займається виробництвом машин і устаткування для сільського та лісового господарства. Також важливим напрямком діяльності є імпорт закордонного обладнання та інструменту, а саме: косарок, техніку для садів та виноградників, агрегати для землеробства тощо. Серед послуг, що надає підприємство: корчування старих садів; відновлення садових обприскувачів; обрізка лісосмуг; відновлення лісових, садових і польових мульчерів; стабілізація ґрунтів на майданчиках і сільських дорогах тощо.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розкриття теоретичних аспектів економічної безпеки та інноваційного розвитку підприємства та надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму їх взаємодії на ПП «Агрореммаш-Плюс».

Для досягнення мети встановлено ряд завдань:

- дослідити сутність понять «інновація» та «інноваційний процес» та розглянути їх класифікацію ;
- визначити зміст та функції інноваційного менеджменту;
- розглянути роль та задачі управлінців у сфері інноваційної діяльності та особливості прийняття управлінських рішень;
- розкрити основні аспекти інноваційного менеджменту в розрізі економічної безпеки підприємства;
- вивчення загальної характеристики ПП «Агрореммаш-Плюс» та видів діяльності;
- дослідження типу організаційної структури управління підприємством;
- аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»;

- оцінка рівня економічної безпеки та інноваційного потенціалу підприємства;
- надання рекомендацій щодо вдосконалення ефективності управління інноваційною діяльністю з метою збереження економічної безпеки ПП «Агрореммаш-Плюс».

Об'єктами дослідження є інноваційна діяльність та економічна безпека підприємства. Предмет дослідження – інноваційні процеси на ПП «Агрореммаш-Плюс».

В ході дослідження було використано такі наукові методи, як: аналітичний, системний аналіз, графічний, порівняння, динамічних рядів, екстраполяції та SWOT-аналіз. Дослідження проводилось за період з 2018 по 2022 роки. Літературними джерелами для написання роботи виступали підручники, монографії, наукові статті та публікації у сфері інноваційної діяльності та економічної безпеки.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, основної частини, що включає три розділи, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у формуванні загальних рекомендацій щодо поліпшення протікання інноваційних процесів з метою збереження економічної стійкості сільськогосподарських підприємств шляхом підтримки з боку державних органів та донорських, зокрема закордонних, організацій.

Практичне значення отриманих результатів відображається у розробці інноваційної стратегії для ПП «Агрореммаш-Плюс», дослідження загроз та стримуючих факторів для здійснення інноваційної діяльності, а також пропозиція джерел фінансування нововведень.

Результати випускної кваліфікаційної роботи апробовані на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», м Кропивницький. Тема тез: «Проблеми та напрямки підтримки інноваційної діяльності підприємств аграрного сектору, як спосіб забезпечення їх економічної безпеки».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В РАМКАХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття інноваційного процесу, сутність та класифікація інновацій

Підприємство будь-якої сфери діяльності, розміру та форми забезпечує свій розвиток та подальше існування зокрема інноваціям та їх головної складової – інноваційним процесам. Без впровадження інноваційних процесів практично неможливо створити новий продукт, оскільки важливими елементами інноваційного процесу є не лише фінансові, економічні, соціальні, організаційні та техніко-технологічні аспекти, але й можливість розробити та впровадити нові інноваційні ідеї, які приносять користь та досягають кінцевого споживача.

Серед причин дослідження інноваційних процесів на підприємстві є наступні:

1. Конкурентні переваги. Інновації дозволяють підприємствам розробляти нові продукти, послуги і підходи до управління процесами, що дає можливість змагатись на ринку та займати лідируючу позицію на ринку.

2. Ефективність та продуктивність. Нові підходи до організації процесів виробництва чи операційних моментів управління сприяють оптимізації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності праці та зменшення витрат.

3. Залучення і утримання співробітників. Підприємства, які активно розвивають інновації, частіше приваблюють і утримують висококваліфікованих працівників, які бажають працювати у стимулюючому середовищі. Створення сприятливих умов для розвитку інноваційних процесів викликає зацікавленість у талановитих людей до праці та розвитку свого потенціалу. Будь-яка інновація починається з ідеї, яку продукують працівники.

4. Відповідність ринковим вимогам ринку. Зміни у зовнішньому середовищі вимагаються постійної адаптації до нових викликів. Інновації можуть допомогти підприємствам відповідати на ці зміни та залишатися відносно стабільними.

5. Сталість росту. Інновації можуть сприяти сталому росту підприємства та збільшенню його прибутковості в довгостроковій перспективі.

6. Соціальна відповідальність. Розвиток нових технологій та процесів може допомогти вирішувати суспільні проблеми, проблеми працівників та їх родин, а також відповідати вимогам навколишнього середовища – розробляти більш щадні технології виробництва чим вести охорону навколишнього середовища.

7. Глобальний ринок. В умовах глобалізації підприємства повинні бути відкритими до інновацій, щоб успішно конкурувати на світовому ринку.

Тлумачення терміну «інноваційний процес» містяться у багатьох літературних джерелах пов'язаних із інноваційною діяльністю та інноваційним менеджментом. Найбільш влучна та точна є наступна характеристика.

Інноваційний процес – комплексний процес створення, поширення та використання нового практичного засобу (нововведення) для нової або для поліпшення задоволення уже відомої потреби людей [46].

Американський дослідник Б.Твісс зазначає, що «інноваційний процес – це перетворення наукового знання, наукових ідей, винаходів на фізичну реальність (нововведення), яка змінює суспільство» [30].

Микитюк П.П. [29] у підручнику «Інноваційний менеджмент» звужує поняття інноваційного процесу до мікрорівня і визначає його як «складний, та взаємопов'язаний процес створення інновацій з використанням сукупності системи знань, наукової і маркетингової діяльності; сукупності засобів праці, що полегшують людську працю і роблять її продуктивнішою». При цьому зазначається, що інновації можуть розповсюджуватися на техніку, устаткування, інформацію, управління фінансами та організація виробництва.

Часто інноваційний процес розглядається як проміжок від створення ідеї до її реалізації, тобто представляє життєвий цикл інновації.

В цілому, підходи інноваційного процесу зведено у рис. 1.1

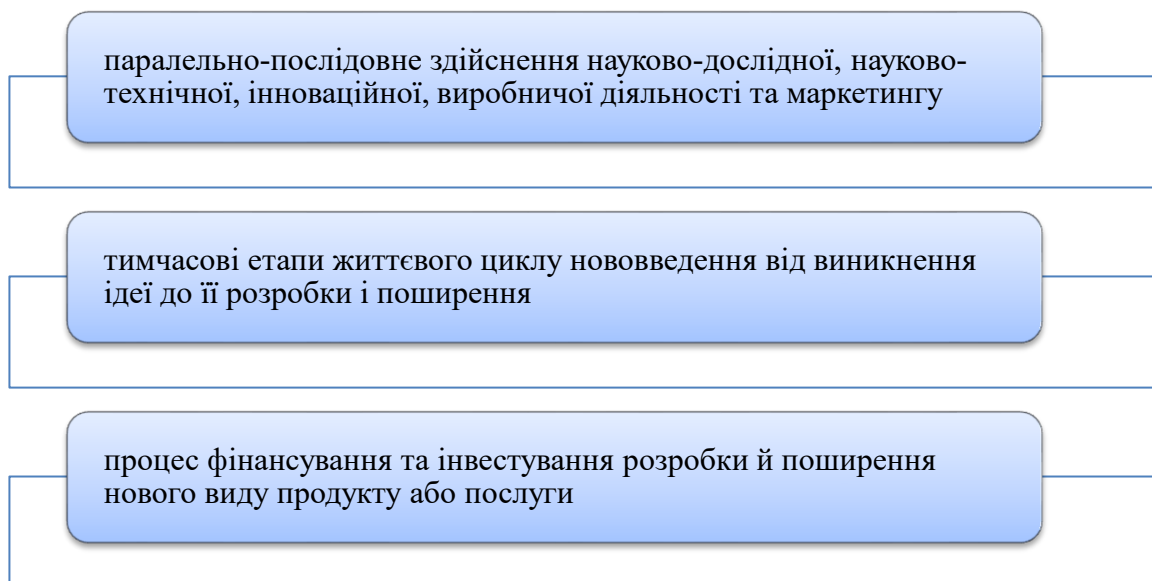


Рис. 1.1. Підходи до інноваційного процесу

Джерело: складено автором на основі [3, с. 26]

Отже, інноваційний процес включає в себе створення, впровадження та поширення інновацій, які характеризуються науково-технічною новизною, можливістю практичного використання та комерційною реалізацією з метою задоволення нових соціальних потреб.

Головна мета інноваційного процесу полягає в удосконаленні ефективності економічної діяльності через оновлення технологій, продуктів та інших аспектів організаційної системи.

Інноваційні процеси за своїм характером поділяються на взаємопов'язані види [19]:

1. Технічні. Несуть в собі перетворення технічного чи технологічного характеру – випуск нових продуктів (виробів) або надання нових або більш модернізованих послуг; зміна або вдосконалення технології виготовлення продукції (послуги); оптимізація, зміна або оновлення засобів виробництва

(машин, устаткування, палива, енергії, матеріалів, інформаційних систем, програмного забезпечення тощо).

2. Організаційні. Охоплюють впровадження нових способів та форм організації всіх аспектів діяльності підприємства та інших сфер суспільного виробництва, такі як оновлення структур управління, підходів до алгоритму виконання завдань, форм організації різних видів виробництва, зміни в нормуванні праці, оптимізація умов праці, перерозподіл та кооперація праці тощо.

3. Економічні. Включають в себе сферу господарського управління, науки та виробництва, шляхом впровадження функцій, таких як прогнозування та планування, фінансування, ціноутворення, мотивація та оплата праці, а також оцінка результатів діяльності. Де цього виду інноваційних процесів також можна віднести маркетинговий напрямок новацій, а саме пошук нових підходів щодо позиціонування товару, взаємодія із конкурентами, покращення сервісу обслуговування, пошук креативних ідей щодо рекламних та PR заходів, розширення виконуваних функцій товару тощо.

4. Соціальні. Передбачають зміни у сфері людських ресурсів та їх взаємовідносин з метою покращення організації та управління робочою силою. Так, до соціальних інноваційних процесів відносять:

- технологічні HR інновації: використання нових технологій, таких як програми для управління персоналом, електронні системи відстеження робочого часу, штучний інтелект для відбору кандидатів тощо;
- інновації в рекрутингу і підборі персоналу: впровадження нових методів відбору кандидатів, таких як аналітика даних для прогнозування потреб у працівниках та використання онлайн-платформ для рекрутингу;
- інновації у навчанні і розвитку співробітників: використання електронних платформ для навчання та розвитку персоналу, створення інноваційних програм навчання та розвитку;

- інновації в управлінні відносинами з персоналом: Розвиток нових методів мотивації, залучення та збереження персоналу, впровадження гнучких форм роботи та бонусних систем;
- культурні інновації: створення і підтримка інноваційної корпоративної культури, яка сприяє креативності, співпраці та розвитку співробітників;
- інновації у відстеженні та оцінці результатів роботи: використання ключових показників ефективності (KPI) та інших методів для оцінки роботи персоналу та впровадження інноваційних підходів до оцінки;
- інновації в управлінні конфліктами та взаєминами на робочому місці: Впровадження програм і методів для попередження та вирішення конфліктів, покращення комунікацій та співпраці серед співробітників.

Соціальні інноваційні процеси спрямовані на умотивовану і як результат ефективну роботу працівників, стимулювання їх творчої діяльності, підтримку комфортних умов життя.

5. Юридичні – інноваційні процеси, що є наслідком змін у законах та різноманітних нормативно-правових документах, яким керуються підприємство у ході своєї діяльності. Відповідно до масштабів та сили впливу на певні сфери суспільного виробництва, інноваційні процеси юридичного спрямування діляться на локальні та глобальні. Якщо локальні інноваційні процеси переважно спричиняють еволюційні зміни у сфері діяльності підприємств і, відповідно, не впливають значущим чином на ефективність функціонування та їх розвиток та їх існування, то глобальні інновації, які, як правило, є радикально новими, суттєво підвищують організаційно-технічний рівень виробництва або навіть призводять до зміни напрямку діяльності підприємства. Ці глобальні інновації впливають на економічних та соціальних процеси регіону або держави.

Всі інноваційні процеси взаємопов'язані та чинять вплив один на одного. Технічні новинки на пряму залежать від економічних інновацій, що призводить

до організаційних змін та потребує нових підходів до управління персоналом і все це відбувається у рамках юридичного поля, яке також змінюється з часом.

Буняк Н.М. виокремлює види інноваційних процесів, ґрунтуючись на сфері їх впливу та розповсюдження. Розрізняють три види інноваційного процесу [3, с. 27]:

1. Простий внутрішньоорганізаційний (новація знаходить натуральну форму);
2. Простий міжорганізаційний (новація втілюється у товарній формі);
3. Розширений.

Простий внутрішньоорганізаційний інноваційний процес включає в себе створення та використання новаторських змін на певному підприємстві, при цьому ці зміни ще не призводять до створення нових товарів або послуг, а направлені на організаційні зміни в операційних процесах. У випадку простого міжорганізаційного інноваційного процесу, ці новаторські зміни стають об'єктом обміну між виробниками та споживачами. Розширений інноваційний процес відзначається з'явленням нових виробників новаторських рішень, що порушує монополію початкового виробника і сприяє поліпшенню характеристик цих нововведень через конкуренцію.

Простий інноваційний процес поступово перетворюється на товарний через дві стадії: спочатку створення новації, а потім її поширення, або дифузії.

Під поширенням інновації слід розуміти процес інформаційного напрямку, за якого інформація швидко виникає та рухається, змінює за необхідності форму і вчасно доходить до отримувача. Важливою умовою ефективного руху інформації також є правильний вибір комунікаційних каналів та здатності суб'єктів господарювання вчасно отримувати, сприймати та практично використовувати.

«Дифузія інновацій – це процес передавання (трансферу) технологій підприємствами різних країн з урахуванням часу, внаслідок чого нововведення проникають в різні галузі виробництва та знаходять усе більше споживачів» [3, с. 28]

Створення сприятливого середовища для реалізації сучасних інноваційних стратегій дозволяє підприємствам отримувати новаторські ідеї, вдосконалювати інноваційний процес і робити свої продукти та послуги конкурентоздатними. В основі інноваційного процесу стоїть інновація.

В науковій літературі містяться суперечки щодо використання термінів «новація» та «інновація». Нижче наведено відмінність цих термінів.

Новація (лат. *povatio* – зміна, оновлення) – це результат інтелектуальної праці осіб, який випливає з фундаментальних, прикладних або експериментальних досліджень у будь-якій галузі людської діяльності та спрямований на покращення її результативності. Новацією можна вважати нову ідею, порядок, метод, підхід, звичай, продукт тощо, які можуть бути використані у виробництві та суспільному споживанні для покращення якості, збільшення ефекту або винагороди.

Термін «інновація» (англ. *innovation* – введення новацій) – це безпосереднє втілення ідеї, її апробація та використання, що приносить певний результат.

Таким чином, узагальнюючи особливості тлумачення понять «новація» та «інновація» та їх сутності можна підсумувати, що відмінність вказаних вище понять полягає у довершеності, тобто якщо новація – це поява ідеї, то інновація – це її реалізація, доведення до кінцевого використання. При безвідносності цих понять у літературі можна побачити, що вони використовуються як синоніми і мають практично однакові судження.

Вивчаючи доробки науковців, що переймаються проблемами інноваційного менеджменту та інноваційної діяльності в цілому, можна виокремити три підходу до інтерпретації поняття «інновація», а саме:

1. Інновація як зміни в техніці, технології;
2. Інновація як втручання в певний організаційний процес, метою якого є підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізація виробничих процесів, продуктивності, результативності тощо.
3. Інновація як кінцевий продукт, втілений та застосований.

Якщо перший підхід є обмеженим у сфері використання, нівелюючи організаційні зміни, маркетингові, продуктові, управлінські тощо, то другий більше відображає сутність інноваційного процесу та торкається лише організаційних змін. В результаті, третій підхід, який передбачає трактовку поняття «інновація» як втілення ідеї у певні рішення та розробки, на нашу думку, є більш підходящим та повністю відображає зміст даного поняття.

В українському законодавстві сфера інновацій керується Законом України «Про інноваційну діяльність» [38], згідно якого «інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентноздатні 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».

Отже, інновація – це результат діяльності, спрямованої на створення та використання нововведень, що включають вдосконалені або нові товари, технології їх виробництва, організаційні зміни, новації в системі управління людськими ресурсами, загальні методи управління на всіх етапах виробництва та збуту. Ці нововведення сприяють розвитку та підвищенню ефективності виробництва і споживання, а також можуть мати соціальний та інший позитивний вплив.

Ілляшенко С.М. виділив три основні риси інновацій:

- новизна;
- технічна спроможність і економічна доцільність нововведення;
- корисність для споживачів або осіб, що користуються новаторською ідеєю (наприклад, працівники підприємства, де вводяться зміни в робочому процесі, підходи до організації та нормування праці) [16, с. 12]

Головною метою інновації є не тільки її новизна, а й корисність для кінцевого споживача, що приносить економічний та/або соціальний ефект для продуцента цього нововведення.

Класифікація інновацій велика та може охоплювати як внутрішні процес на підприємстві, так і результат взаємодії із зовнішнім. У табл. 1.1 зібрано підходи щодо класифікації інновацій, її види та характеристика.

Таблиця 1.1

Класифікація та характеристика інновацій

Ознака	Види	Короткий зміст
1	2	3
За предметним змістом інноваційної діяльності	продуктові	орієнтовані на створення і використання нових чи вдосконалених продуктів у сфері виробництва чи споживання
	технологічні	нові способи (технології) виготовлення традиційних, удосконалених чи принципово нових продуктів
	управлінські	нові методи, стилі, форми, прийоми управління підприємствами, установами тощо
	ринкові	проникнення на нові ринки чи створення нових ринків
За сферами діяльності (характером застосування)	виробничі	використовуються у сфері виробництва
	економічні	використовуються у сфері економічних відносин
	маркетингові	використовуються у сфері маркетингової діяльності, у тому числі маркетингові дослідження, товарна, цінова, збутова, комунікаційна політика, управління маркетингом тощо
	соціальні	використовуються у соціальній сфері
	екологічні	використовуються у сфері природокористування і охорони навколишнього середовища
	правові	пов'язані із юридичними питаннями або із внесенням змін у організаційно-правові відносини на підприємстві
За силою втручання	поступові	акцент на покращенні існуючих продуктів, процесів або технологій означає удосконалення їх продуктивності, розширення функціональних можливостей, зменшення витрат, підвищення якості та інші позитивні зміни.
	радикальні	інновації, що руйнують існуючі ринки, пропонуючи світу щось кардинально нове.
	ординарні	базуються на винаходах або нових рішеннях і вносять істотні зміни в традиційні галузі діяльності
	поліпшуючі	ґрунтуються на раціоналізаторських пропозиціях і вдосконалюють традиційні продукти, технології, методи управління тощо.
За напрямом дії	інновація бізнес-моделі	Зміни, що направлені на покращення моделей керування бізнесом, тобто на рішення керівництва та процеси, управління ризиками, що використовують для отримання прибутку
	підвищують продуктивність	заміняють старі продукти новими, більш сучасними їх версіями. Клієнти охоче купують новий продукт замість старого.
	інновації продуктів, процесів та сервісу	включають новації у зміни в продуктових лініях, набуття нових якостей продуктів, сервісного обслуговування та після продажного сервісу.
За причиною виникнення	стратегічні	новаторські зміни, спрямовані на досягнення стратегічних цілей та довгострокового розвитку підприємства або організації. Включають в себе розробку нових продуктів або послуг, стратегічну зміну бізнес-моделі, розширення на нові ринки або зміну організаційної культури.
	адаптивні	інновації, спрямовані на адаптацію до змін в навколишньому середовищі, зокрема реакцію на нові вимоги, технологічні зміни або зміну попиту споживачів

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Характер впливу на ринково-технологічні можливості	архітектурні	підходи, структури або організаційні моделі, які реформують спосіб функціонування економічної системи чи галузі. Це може включати в себе перетворення бізнес-моделей, зміни у ланцюгах постачання, створення нових ринків або підходів до управління та координації діяльності у сфері виробництва і послуг.
	революційні	інновації, які призводять до радикальних, кардинальних змін у сфері, до якої вони застосовуються. Ці інновації руйнують існуючі практики та підходи, замінюючи їх на повністю нові концепції або технології.
	нішеутворювальні	інновації, спрямовані на створення нового, нішевого ринкового сегмента або введення нового продукту чи послуги, які відповідають специфічним потребам і бажанням обмеженої аудиторії споживачів.
	регулярні	інновації, які відбуваються в систематичному і постійному режимі, з метою постійного вдосконалення та оновлення продуктів, процесів, технологій або послуг компанії.
Масштаби розповсюдження	специфічні	можуть застосовуватися в одній галузі, або в споріднених
	універсальні	інновації, які застосовуються у всіх або багатьох галузях
Місце та роль у процесі виробництва	основні	новаторські зміни, що відбуваються на рівні фундаментальних принципів, концепцій або технологій і призводять до значних трансформацій у продуктах, процесах або послугах
	доповнювальні	це інновації, спрямовані на вдосконалення чи розширення існуючих продуктів, процесів або послуг, додавання нових функцій чи можливостей, але без кардинальних змін основної концепції.
	базисні	інновації, які стосуються основного продукту, процесу чи послуги, що є основним джерелом прибутку для підприємства.
	псевдо-інновації	зміни, які можуть виглядати як інновації, але насправді не призводять до значущих покращень або не вносять новаторські елементи.
Спрямо-ваність впливу на процес виробництва	розширені	новаторські зміни, спрямовані на розширення або різнообразнення продуктів, послуг, процесів або ринків, які вже існують.
	Націоналізовані	нововведення, спрямовані на оптимізацію та покращення продуктів, процесів або послуг з метою зменшення витрат, підвищення продуктивності або поліпшення якості.
	замінні	інновації, спрямовані на заміну існуючих продуктів, послуг або технологій альтернативними варіантами, які можуть бути більш конкурентоспроможними або відповідати змінним потребам споживачів.

Джерело: складено автором на основі [9; 25; 43; 47; 50; 51]

Різноманітність підходів щодо класифікації інновацій свідчить про багатоаспектність та складність інноваційного процесу. Різні класифікації дозволяють виокремити різні аспекти та види інновацій, що допомагає легше розуміти їх сутність та вплив на організації і суспільство в цілому. Загальна характеристика різних типів інновацій робить можливим визначення їх значення для конкретних сфер та виробничих галузей.

Сприймання інновацій може змінюватися в залежності від галузі, контексту та стратегічних цілей підприємства. Тому розуміння різноманітних підходів до класифікації інновацій важливо для розробки та впровадження інноваційних стратегій, а також для аналізу їх впливу на розвиток галузей та суспільства в цілому.

Усвідомлення різноманітності інноваційних підходів також підкреслює необхідність гнучкості та адаптивності у вирішенні завдань інноваційного розвитку, оскільки підходи можуть різнитися в залежності від конкретної ситуації і стратегічних цілей організацій.

Залежно від типу інновації та сфери її використання формується інноваційний процес. Незалежно від специфіки інноваційний процес здійснюється в певному порядку (рис. 1.2)



Рис. 1.2. Етапи інноваційного процесу

Джерело: складено автором на основі [3, с. 30]

Вивчення етапів інноваційного процесу має велике значення з ряду причин:

1. Планування і контроль. Знання етапів допомагає планувати і контролювати процес інновацій, визначати часові та ресурсні витрати, визначати відповідальних за кожен етап та визначати критерії успіху.

2. Мінімізація ризиків. Розуміння послідовності етапів дозволяє виявляти можливі ризики і перешкоди на шляху інновації та розробляти стратегії для їх управління та подолання.

3. Ефективність ресурсів. Знання про етапи інноваційного процесу допомагає використовувати ресурси більш ефективно, не втрачаючи їх на неефективні чи непотрібні завдання.

4. Підвищення інноваційної продуктивності. Розуміння етапів дозволяє створити оптимальну інноваційну систему та забезпечити постійний потік інноваційних продуктів чи послуг.

5. Покращення комунікації. Знання про етапи інноваційного процесу допомагає комунікувати з учасниками проекту, партнерами та іншими стейкхолдерами, розуміючи, на якому етапі знаходиться проект та які вимоги та завдання стоять перед ним.

6. Розвиток стратегій. Вивчення етапів допомагає розробляти стратегії для створення, впровадження та комерціалізації інновацій, враховуючи усі необхідні кроки і фактори.

Знання та розуміння сутності інновацій, інноваційного процесу та етапів інноваційного процесу грає ключову роль у вдосконаленні підприємств та організацій. Це допомагає їм керувати інноваціями більш ефективно і з вищим шансом на успіх у впровадженні новаторських рішень. Структуроване розуміння етапів процесу інновацій дозволяє краще планувати, контролювати та керувати інноваційними проектами. Тому для досягнення стабільного розвитку підприємств в конкурентному ринковому середовищі необхідно постійно вдосконалювати всі аспекти їхньої діяльності, підтримувати наявні конкурентні переваги та формувати нові. Інновації є ключовим інструментом для досягнення цих цілей та реалізації конкурентних переваг.

1.2. Інноваційний менеджмент: зміст, функції та методи

Поняття інновацій та інноваційного менеджменту глибоко увійшли в управлінську практику сучасних підприємств. Якщо інновація представляє собою новаторську ідею, то інноваційний менеджмент покликаний структурувати, організувати та впровадити інновацію в дію, а також надає план для розвитку інновацій в організації. Він визначає, які конкретні кроки та ресурси потрібні для створення та впровадження інновацій. Інноваційний менеджмент також сприяє визначенню стратегічних цілей, ризиків та можливостей, пов'язаних із розвитком новаторських ідей.

Сьогодні інноваційний менеджмент являє собою окрему підсистему загального менеджменту, спрямовану на ефективне керування інноваційними процесами у внутрішній організації. Теоретичною базою для інноваційного менеджменту служить економічна теорія, що розглядає закони та закономірності динамічних систем, а також теорія загального менеджменту організацій, яка визначає принципи, функції, форми та методи керування спрямованою діяльністю людей у процесі досягнення цілей функціонування та розвитку організації. ІМ Воржаков 10

Поняття та зміст інноваційного менеджменту розглядається багатьма науковцями, об'єктом дослідження яких є мета, аспекти використання, функції, методи тощо.

Головною метою інноваційного менеджменту є забезпечення ефективного управління інноваційною діяльністю організації, що сприяє її здатності брати участь у інноваційних процесах, створювати чи залучати інновації, які забезпечують її поступовий, пропорційний розвиток, збереження економічної стійкості, утримання міцних конкурентних позицій та тривалу й успішну активність на ринку. Також метою інноваційного менеджменту є створення умов для розвитку креативного середовища, для виникнення та розвитку новаторських ідей та підходів до виробничого або продажного процесу.

Отже, основним спрямуванням інноваційного менеджменту є забезпечення процесу зародження, створення та успішної реалізації інновацій в організації, що допомагає досягнути конкурентних переваг, забезпечити сталий розвиток та відповісти на зміни в економічному середовищі. Так, інноваційний менеджмент доповнює та підтримує процес інновацій, роблячи його систематичним і керованим.

Генеральною ідеєю, кінцевою метою впровадження будь-яких інновацій на підприємстві (інноваційного менеджменту) є отримання або збільшення прибутку. Схематично зв'язок із інноваціями та прибутком зображено на рис. 1.3.

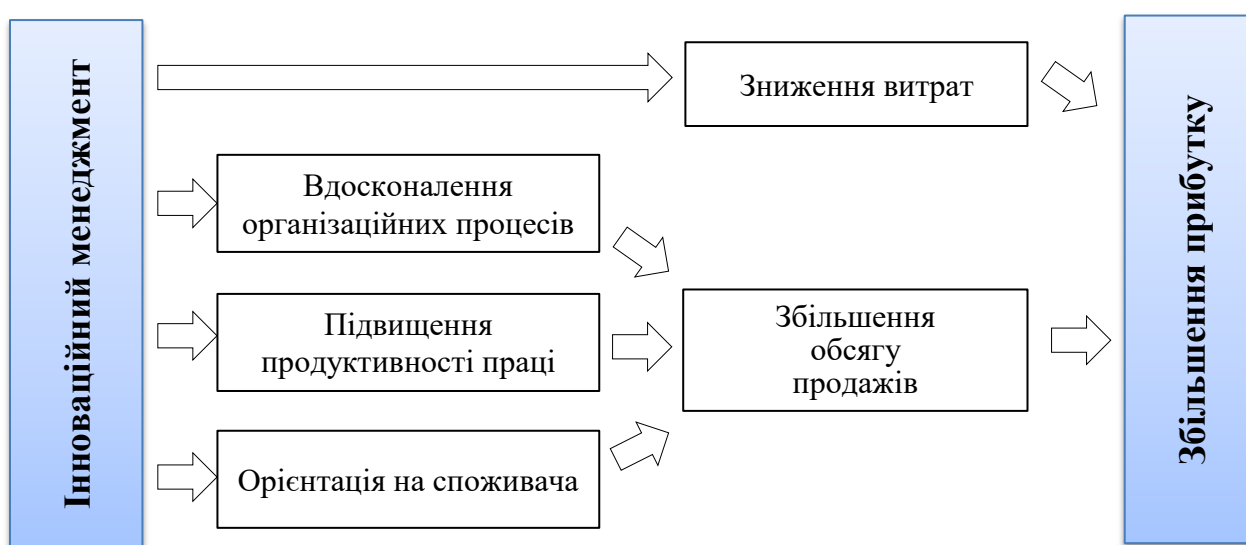


Рис. 1.3. Значимість інноваційного менеджменту

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Колесников О.А [18] пропонує розглядати інноваційний менеджмент в двох аспектах:

1. Інноваційний менеджмент – це управління інноваціями, процесом їх впровадження та використання.
2. Менеджмент, заснований на інноваціях, тобто абсолютно нові або вдосконалені підходи до управління (новий менеджмент).

Відповідно, інноваційний менеджмент є інтегрованою системою, яка використовує знання, техніки, методи, прийоми та стратегії управління з метою

створення та впровадження новаторських рішень для досягнення конкурентної переваги на ринку.

Під функціями інноваційного менеджменту розуміють різні завдання та ролі, які виконує інноваційний менеджер або інноваційний відділ у процесі розвитку та впровадження інновацій. В цілому функції менеджменту означають види діяльності, що роблять процес впровадження інновацій реальним та покликані для управління цими процесами.

Буняк Н.М. [3] ділить функції інноваційного менеджменту на загальні та часткові. Якщо загальні функції описують управління інноваційною діяльністю через проходження класичних функцій менеджменту (планування, організація, мотивування, координація, контроль), то часткові функції передбачають цілепокладання, регулювання інноваційних процесів, комунікації, інноваційний маркетинг тощо.

Вказані функції визначають сфери управлінської діяльності, кожна з яких спрямована на розв'язання конкретних та різноманітних завдань у взаємодії між відокремленими підрозділами фірми, що потребують впровадження різних конкретних заходів. В табл. 1.2. міститься характеристика зазначених функцій.

Таблиця 1.2

Характеристика функцій інноваційного менеджменту

Функція	Характеристика
1	2
Прогнозування	Полягає в передбаченні майбутніх подій, тенденцій і інноваційних результатів. Ця функція готує до впровадження інновацій, розробляти стратегії розвитку, приймати рішення та керувати ризиками
Формування інноваційних цілей	Вибір і обґрунтування цілей управління інноваційним розвитком підприємства, критеріїв управління і обмежень у системі менеджменту. Цілі організації пов'язані із місією, життєвим циклом товару, стратегією розвитку, умовами впливу середовища, фінансового стану тощо.
Планування:	Розробка планів реалізації вибраних цілей на основі бачення ситуації на ринку та техніко-економічному стані організації; обґрунтування змін, вектору, основних напрямів інноваційної діяльності
стратегічне	Визначення стратегічних цілей та пріоритетів для інновацій, враховуючи короткострокові та довгострокові вимоги організації
тактичне	Процес розробки конкретних дій і заходів на короткострокову та середньострокову перспективу для впровадження інноваційних проєктів в організації. Це визначає, яким чином планується виконання стратегічних рішень та досягти інноваційних цілей компанії

Продовження табл. 1.2

1	2
Організація	Полягає у створенні оптимальних умов для впровадження та розвитку інновацій в організації та включає в себе забезпечення ресурсами, створення команди, визначення норм праці, створення інфраструктури тощо
Регулювання	управління будь-якими контрольованими параметрами діяльності підприємства з метою їх локалізації у заданих на етапі ціле 14 встановлення меж
Мотивація	Передбачає створення інноваційного середовища, розвиток толерантності до змін, спонукання та заохочення за креативність працівників; розробка стимулів, які б винагороджували працівників за створення і реалізацію інновацій; творення інноваційної культури в організації та розвиток здатностей персоналу для підтримки інновацій.
Координування	Забезпечення найбільш ефективної взаємодії між всіма учасниками та складовими інноваційних процесів підприємства за допомогою оптимізації витрат часу і ресурсів для досягнення максимального результату в рамках системи управління інноваціями
Контроль	Включає в себе контроль та моніторинг внутрішнього середовища підприємства, актуальних показників всіх параметрів, які підлягають управлінню та регулюванню в рамках системи менеджменту.
Комунікації	Розробка стратегії впровадження інновацій на ринку, включаючи рекламу, продаж та спілкування зі споживачами
Інноваційний маркетинг	Передбачає дослідження зовнішнього середовища підприємства, а саме вивчення загроз зі сторони конкурентів, політичної, соціальної та економічної ситуації в країні, регіоні тощо.
Оцінка ризиків	Ідентифікація, моніторинг та управління ризиками, пов'язаними з інноваціями, включаючи фінансові, технічні та ринкові ризики.
Оцінка і вимірювання результатів	Визначення, як успішно інновації впроваджуються та досягають своїх цілей, шляхом використання ключових показників продуктивності.

Джерело: складено автором на основі [3, с. 13; 29, с. 32]

Ці функції є важливими складовими процесу інноваційного менеджменту і сприяють успішному створенню та впровадженню інновацій в організації.

В будь-якій системі управління методи, як інструмент управлінської системи є ключовими, оскільки саме через їх застосування менеджери впливають на управлінські об'єкти, змінюючи їх з початкового стану на бажаний.

«Методи – це способи реалізації управлінської діяльності, яка являє собою, з одного боку, процес виконання функцій менеджменту, а з іншого – процес впливу на персонал організації з метою активізації його роботи та надання їй творчого, зацікавленого, активного характеру» [17, с. 137].

Отже, методи управління інноваціями представляють собою інструменти та прийоми, які використовуються для планування, розробки, впровадження та оцінки інноваційних проектів та ініціатив в організаціях. Серед типових методів в інноваційному менеджменті виділяють наступні:

1. Методи ідентифікації ідей. Ці методи направлені на створення механізмів для збору та аналізу інноваційних ідей (наприклад, інноваційні лабораторії, новаторська кружки, фокус-групи тощо) та системи збору пропозицій від співробітників та клієнтів.

2. Методи стратегічного планування. Допомагають визначити напрямки інноваційного розвитку, включаючи аналіз ринку, конкурентоспроможності, та розробку стратегій для досягнення цілей.

3. Методи проектного управління. Використовуються для планування та виконання інноваційних проектів – розробку графіків, бюджетів, оцінку ризиків тощо.

4. Методи комунікації та залучення персоналу. Сприяють залученню співробітників до інноваційного процесу через комунікацію, навчання та мотивацію.

5. Методи оцінки інновацій. Включають аналіз результатів і визначення впливу інновацій на організацію, включаючи фінансову та стратегічну оцінку.

6. Методи управління змінами. Допомагають впоратися з внутрішніми та зовнішніми змінами, які супроводжують інноваційну діяльність.

7. Методи вибору та впровадження технологій. Включають аналіз і вибір технологій, а також їх впровадження та інтеграцію в діяльність організації.

8. Методи управління ризиками. Допомагають ідентифікувати та управляти ризиками, пов'язаними з інноваційними проектами, з метою мінімізації негативних наслідків.

В практиці інноваційного менеджменту використовується широкий спектр методів економічного та соціально-психологічного напрямку. Перелік основних методів наведено на рис. 1.4.

Методи виявлення думок

- Інтерв'ю
- Анкетування
- Вибіркові опитування
- Експертиза

Аналітичні методи

- Системний аналіз
- Написання сценаріїв
- Функціонально-вартісний аналіз
- Економічний аналіз

Методи оцінювання

- Оцінювання продукту
- Оцінювання НТ рівня та конкурентоспроможності розробок
- Оцінювання організаційно-технічного рівня виробництва
- Оцінювання витрат
- Оцінювання межі прибутковості.
- Оцінювання ризику
- Оцінювання ефективності інновацій

Методи генерування ідей

- Мозкова атака
- Метод синектики
- Морфологічний аналіз
- Метод контрольних запитань
- Метод фокальних об'єктів
- Ділові ігри
- Метод 6-3-5

Методи прийняття рішень

- Економіко-математичні моделі
- Побудова дерева рішень
- Порівняння альтернатив

Методи прогнозування

- Експертні
- Екстраполяції
- Аналогії
- Метод Дельфі
- Регресійний аналіз
- Економетричні
- Імітаційні моделі

Методи наочного уявлення

- Графічні моделі
- Фізичні моделі
- Посадові інструкції

Методи аргументації

- Презентації
- Ведення переговорів

Рис. 1.4. Методи інноваційного менеджменту

Джерело: складено автором на основі [17]

Ці методи використовуються для планування та реалізації інноваційних ідей, забезпечення ефективного управління процесами інноваційного розвитку та досягнення успішних результатів в інноваційній діяльності організації.

Управління інноваційною діяльністю по суті починається із прийнятого управлінського рішення, адже саме після нього розпочинається шлях розвитку та впровадження інновацій з метою досягнення стратегічних цілей компанії.

«Управлінське рішення – це результат творчого процесу відпрацювання однієї або декількох альтернатив з різних можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення визначених цілей» [3, с. 16].

Таблиця 1.3

Рівні використання управлінського рішення в інноваційному менеджменті

Сфера застосування	Вид рішення	Характеристика
Стратегічне планування	Інноваційна стратегія	Управлінське рішення визначає напрямок інноваційної діяльності, враховуючи стратегічні цілі і завдання організації
Оцінка ризиків та можливостей	Аналіз	Управлінське рішення включає в себе оцінку ризиків і можливостей, пов'язаних з інноваційними проектами, забезпечуючи обґрунтовані вибори
Фінансове управління	Бюджетування	Управлінське рішення визначає фінансові ресурси, призначені для реалізації інноваційних ідей та проектів
Керування змінами	Управління проектами	Управлінське рішення організує і визначає етапи впровадження інновацій, забезпечуючи високий рівень ефективності та взаємодії всіх зацікавлених сторін
Комунікація та лідерство	Комунікація	Управлінське рішення сприяє ефективній комунікації між різними відділами та рівнями управління, що є ключовим для успішної реалізації інновацій
Оцінка результатів	Моніторинг та аналіз	Управлінське рішення включає в себе постійний моніторинг та оцінку результатів інноваційних проектів, дозволяючи вчасно вносити корективи
Співпраця зі стейкхолдерами	Взаємодія	Управлінське рішення враховує інтереси всіх стейкхолдерів, забезпечуючи їхню взаємодію та підтримку.

Джерело: складено автором

Ключові аспекти ролі управлінського рішення в інноваційному менеджменті та його взаємодію з загальним менеджментом наведено у табл. 1.3.

Для того, щоб управлінське рішення було ефективним, воно має відповідати ряду вимог [3; 17]:

1. Цілеспрямованість – встановлення мети інноваційної діяльності та чітке притримання в ході розробки плану її досягнення.

2. Обґрунтованість – відповідність стратегічним цілям та завданням організації, а також наявність обґрунтування, яке підтримує вибір даного рішення відповідно до достовірної та повної інформації. Цей аспект є важливим, оскільки впровадження інновацій пов'язане з великими витратами та ризиками, і керівництво повинно бути переконане у виправданості і ефективності прийнятих рішень.

3. Забезпеченість ресурсів. Інноваційні рішення можуть бути втілені в операційну чи маркетингову діяльність тільки за наявності ресурсів та наявних або потенційних джерел надходження, що забезпечують їх реалізацію.

4. Ієрархічність – передбачає структурований і системний підхід до прийняття рішень на різних рівнях управління організацією. Цей принцип визначає ієрархічний порядок, в якому рішення приймаються та впроваджуються, забезпечуючи ефективну координацію та спільність стратегічних цілей на всіх рівнях.

5. Адресність. При розробці інноваційних змін чітко встановлюються виконавці, які мають відповідні повноваження та компетенції для реалізації інновації.

6. Гнучкість. Передбачає можливість адаптації до змін у цілях та/або методах їх досягнення при виникненні змін у зовнішніх та внутрішніх умовах.

7. Директивність – обов'язковість до виконання; розробці варіантів втілення за різних умов розвитку подій.

Проте досконалість управлінських рішень стосовно інновацій залежать від багатьох чинників, основними з яких є:

- якість, достовірність, актуальність вихідної інформації, яка визначає її релевантність та комунікативність;
- вчасність прийнятого рішень, що визначається швидкістю організації його впровадження та передачі виконавцю;
- відповідність рішень наявному механізму управління і методам управління, на яких він базується;
- відповідний рівень кваліфікації управлінського персоналу, що здійснює розроблення, ухвалення рішень та організацію їх виконання;
- готовність керованої підсистеми та вчасність впровадження рішення.

У загальному контексті, управлінське рішення в інноваційній діяльності допомагає забезпечити ефективне використання ресурсів, визначити стратегічний курс для інновацій, здійснювати контроль та забезпечувати неперервну адаптацію до змін в середовищі.

Узгодження управлінського рішення проходить ряд етапів. Початковий етап передбачає ретельне вивчення, аналіз і визначення оптимального напрямку для розвитку інноваційної стратегії. Тут важливим є створення ефективного механізму ухвалення рішень, який забезпечить реалізацію інноваційних ідей та проектів.

Далі відбувається ідентифікація потреб і можливостей для інноваційного розвитку. Це може включати в себе аналіз ринкових тенденцій, вивчення конкурентів, оцінку внутрішніх ресурсів та експертні оцінки здатності організації до інновацій. Після цього визначають стратегічні цілі і завдання, які будуть досягнуті через інноваційний розвиток. Це може включати покращення продуктів чи послуг, введення нових технологій, розширення ринків або оптимізацію виробничих процесів.

Обговорення управлінського рішення включає в себе активну комунікацію між усіма зацікавленими сторонами, такими як топ-менеджмент, фахівці в області інновацій, відділи маркетингу та виробництва. Важливо обговорити можливі ризики, визначити ресурси, необхідні для реалізації проектів, та визначити відповідальність за виконання завдань.

Після узгодження рішення важливо визначити конкретні кроки для його впровадження, розробити план дій та визначити систему вимірювання результативності. Організація повинна мати гнучкі механізми, які дозволяють адаптувати стратегію інноваційного розвитку відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Продуктантом управлінського рішення є менеджер – особа, яка постійно займає керівну посаду (або тимчасово на неї призначена), до повноважень якої входить прийняття та реалізація рішення, має у підпорядкуванні підлеглих, кожний з яких виконує свої специфічні функції.

Залежно від типів інновацій та організацій (угруповань), що їх впроваджують розрізняють певні види менеджерів. Їх класифікація міститься на рис. 1.5.

На управлінців у сфері інноваційного менеджменту покладено ряд важливих завдань, виконання яких можливе за умови їх високої компетентності.

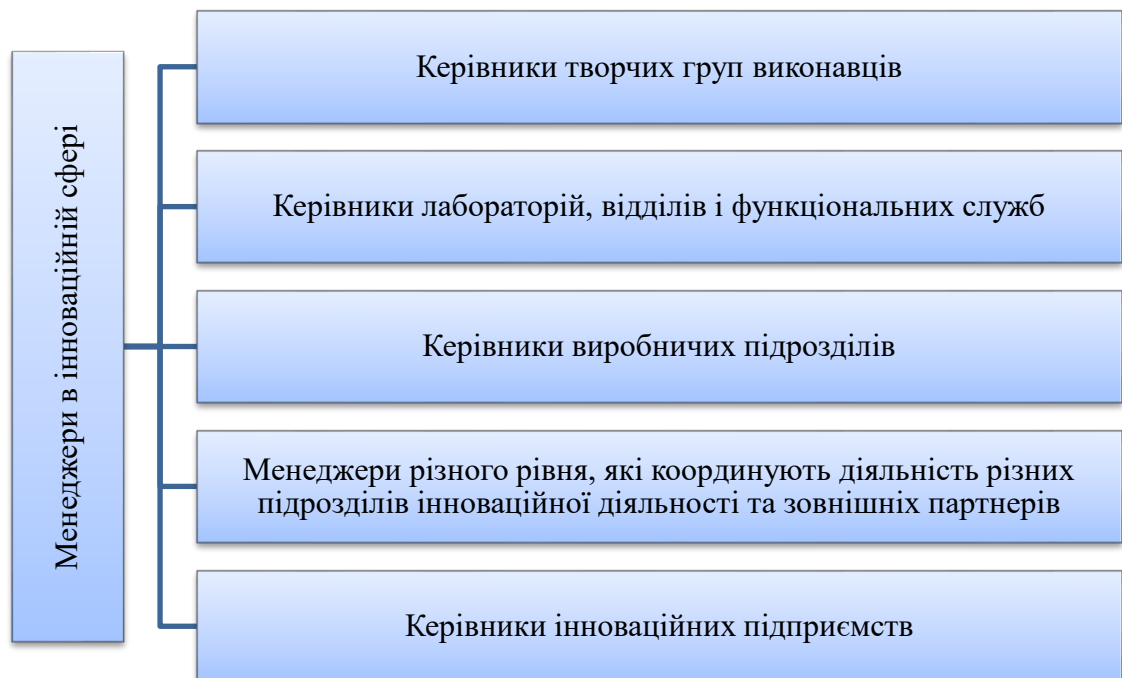


Рис. 1.5. Управлінці в інноваційному менеджменті

Джерело: складено автором на основі [3]

Основні якості менеджера з інноваційної діяльності наступні:

- далекоглядність. Готовність сприймати та вбачати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі; вміння вибудовувати логічні зв'язки та передбачати наслідки;
- аналітичні здібності. Здатність аналізувати інформацію, визначати тенденції і виділяти ключові показники для прийняття рішень;
- гнучкість і адаптивність. Здатність швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- креативність. Здатність генерувати нові ідеї та підходи, виходити «за кордонами» традиційних шляхів розв'язання завдань;
- стратегічне мислення. Здатність бачити велику картину, визначати стратегічні напрямки інноваційного розвитку;
- лідерські якості. Здатність мобілізувати команду та надихати її на досягнення інноваційних цілей;
- раціональність. Здатність ефективно використовувати ресурси - розподіляти бюджет, час і інші ресурси для досягнення інноваційних цілей;
- комунікабельність та емпатія. Здатність ефективно спілкуватися та взаємодіяти з різними зацікавленими сторонами, включаючи команду, клієнтів, інвесторів і партнерів, а також розуміти потреби та перспективи інших членів команди, що сприяє побудові співпраці та підтримці;
- здатність до командної роботи. Володіння навиками роботи в команді, спільно вирішувати завдання та обмінюватися ідеями з іншими членами групи;
- ризикова стійкість. Здатність приймати рішення в умовах невизначеності та ризику, відкритість до випробувань та вивчення на помилках.

Таким чином, інноваційний менеджмент являє собою складну систему, яка покликана для розробки, планування, організації та контролю інноваційних процесів на підприємстві, а також створення сприятливого клімату для працівників задля зародження та просування новаторських ідей з метою забезпечення стратегічних та оперативних дій. Продумана інноваційна політика та ефективний менеджмент підприємства сприятиме досягненню конкурентних

переваг та зміцненню фінансово-економічного стану підприємства та його працівників.

1.3. Основи інноваційного менеджменту в системі економічної безпеки підприємства

Впровадження інновацій дозволяє підприємству розробляти унікальні продукти та послуги, що виходять за межі стандартів галузі. Це створює конкурентні переваги та дозволяє підтримувати позиції на ринку. Моніторинг власних та конкурентних ринкових позицій дозволяє швидко адаптуватися до змін. Інноваційний менеджмент надає підприємству гнучкість та здатність адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку та економічного середовища. Засвоєння нових технологій і методів дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни у вимогах споживачів та конкурентів, чим досягається лідерство. В сучасному бізнес-середовищі лідерство в інноваціях є важливою складовою економічної безпеки. Вивчення інноваційного менеджменту надає змогу підприємствам зберігати своє позиціонування лідера у відповідних галузях. Лідерство та швидка адаптація до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі створює стійкий економічний фундамент. Засвоєння інновацій є основою для створення стабільного економічного та соціального розвитку підприємства, що зменшує його вразливість до економічних труднощів та змін. Тому вивчення основ інноваційного менеджменту у системі економічної безпеки підприємства є важливим аспектом для забезпечення його стійкості, конкурентоспроможності та успішності в сучасних умовах.

Питання «безпеки» завжди турбувало науковців та практиків у сфері економічної науки та підприємництва, адже в умовах фінансово-економічної безпеки є можливим гармонійних розвиток підприємства.

Економічна безпека підприємства полягає у гарантуванні та захисті його економічних інтересів та потенціалу розвитку від впливу зовнішніх та внутрішніх загроз.

Метою економічної безпеки є забезпечення здатності підприємства відновлюватись та стабільно розвиватись у високодинамічному ринковому середовищі.

Зазначена мета визначає основні функціональні цілі та завдання системи економічної безпеки підприємства, яку можна розглядати як комплекс взаємопов'язаних елементів, таких як спеціальні структури, засоби, методи та заходи. Ці елементи спрямовані на гарантування безпеки підприємницької діяльності від внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечуючи стабільність та стійкий розвиток у сучасних умовах та в майбутньому.

Фахівці визначають різноманітні чинники економічної безпеки, серед яких ключовими є [5]:

1. Внутрішні – ресурсні, фінансово-економічні, техніко-технологічні, організаційні, соціальні, управлінські, інформаційні тощо.
2. Зовнішні – воєнний стан, міжнародні, глобалізаційні, політичні, нормативно-правові, науково-технічний розвиток, фінансово-економічні національного та регіонального рівня, демографічні, соціокультурні, галузеві, екологічні тощо.

Різні підходи до класифікації цих чинників і загроз визначають різні структури економічної безпеки підприємства як складного та комплексного явища.

Таким чином, економічну безпеку можна розглядати як ключовий фактор життєздатності, діяльності та прогресу підприємства, який в свою чергу забезпечується завдяки інноваційній активності підприємства.

Інновація виступає, як результатом фінансово-економічної безпеки підприємства, так і рятівником, коли стан підприємства є кризовим або передкризовим.

Так, в умовах економічної кризи та нестабільності суспільно-політичного сектору, ефективність заходів з підтримки стійкості суб'єктів господарювання і зниження рівня небезпек значно залежить від ефективності їх систем економічної безпеки. Це пояснюється тим, що сучасна економіка, як світова,

так і вітчизняна, відзначається складністю та високим рівнем загроз та невизначеності в ході подій. Отже, інформаційно-аналітичному підрозділу служби безпеки дуже важко вчасно ідентифікувати області небезпек та загроз у зовнішньому і внутрішньому середовищі і прогнозувати їх розвиток. Ця складність унеможливорює адекватну протидію загрозам. Для вирішення цього питання потрібні інноваційні підходи до створення та управління системою економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності.

Інноваційні рішення стають необхідними для удосконалення механізмів управління та взаємодії в системі економічної безпеки, розробки нових технологій та технічних засобів для протидії існуючим та можливим небезпекам та загрозам у сфері економіки. Також актуально впровадження нових організаційних структур в підрозділах безпеки та навчання висококваліфікованих фахівців у галузі безпеки.

Захаров О. І. пропонує наступне тлумачення поняття «інновації у сфері економічної безпеки» - це розробка і впровадження нових форм організації системи безпеки, механізмів управління та взаємодії, технічних засобів і технологій, форм і методів протидії викликам, небезпекам, загрозам і ризикам, застосування яких окремо або в різних видах комбінації підвищує ефективність діяльності системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності» [13].

Забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає планування та організацію систематичних та цілеспрямованих заходів, спрямованих на передбачення, уникнення та послаблення ризиків, що можуть виникнути у господарській сфері. Вона передбачає розробку та впровадження стратегій, політик, технологій та структур, які сприяють забезпеченню стійкості та розвитку суб'єкта господарювання в умовах невизначеності, змін і можливих загроз.

Забезпечення економічної безпеки в рамках інноваційного менеджменту передбачає:

1. Аналіз ризиків – оцінка та ідентифікація потенційних небезпек, що можуть виникнути, аналіз їх можливих наслідків і ймовірності.

2. Розробка превентивних стратегій – розробка планів і стратегій, спрямованих на зменшення ймовірності виникнення небезпек та зменшення їхніх негативних наслідків.

3. Впровадження інновацій - застосування новітніх технологій, методів та інновацій для забезпечення ефективності, адаптації до змін та запобігання можливим ризикам.

4. Створення системи моніторингу – розвиток систем для постійного моніторингу економічного середовища з метою вчасного виявлення змін і реагування на них.

5. Організація системи безпеки – впровадження ефективної системи управління безпекою, що включає в себе відповідні політики, процедури та контроль.

Такий підхід дозволяє забезпечити ефективний захист від різноманітних загроз та створити умови для стабільної та успішної діяльності суб'єкта господарювання.

Корецька О.В. пропонує загрози в інноваційній діяльності об'єднати у дві групи [22]:

1. Загрози, що виникають під час забезпечення інноваційної діяльності і включає ризики, пов'язані з недостатнім фінансуванням або ризиком неотримання запланованих надходжень, необхідних для реалізації інноваційних проєктів.

2. Загрози, пов'язані із організацією інноваційного процесу та заключаються в ймовірності недостатності та невідповідності рівня кадрового та техніко-технологічного забезпеченням.

Повністю уникнути цих загроз в інноваційній сфері неможливо, оскільки інновації завжди пов'язані з ризиком. Умови, в яких діють підприємства, які займаються портовою діяльністю, вимагають постійних зусиль для

вдосконалення ухвалення управлінських рішень з метою забезпечення їхньої фінансово-економічної безпеки.

Сутністю інноваційного процесу в контексті економічної безпеки підприємств є удосконалення системи економічної безпеки через впровадження новаторських рішень у функціонування суб'єктів системи безпеки.

Змістом інноваційного процесу в системі безпеки полягає в розробці та впровадженні новаторських підходів до системи економічної безпеки, що сприяють підвищенню ефективності діяльності суб'єктів системи безпеки у відношенні протидії зовнішнім та внутрішнім небезпекам і загрозам.

Інноваційний процес в рамках економічної безпеки підприємства відповідає певним принципам та має ряд завдань (рис.1.6).

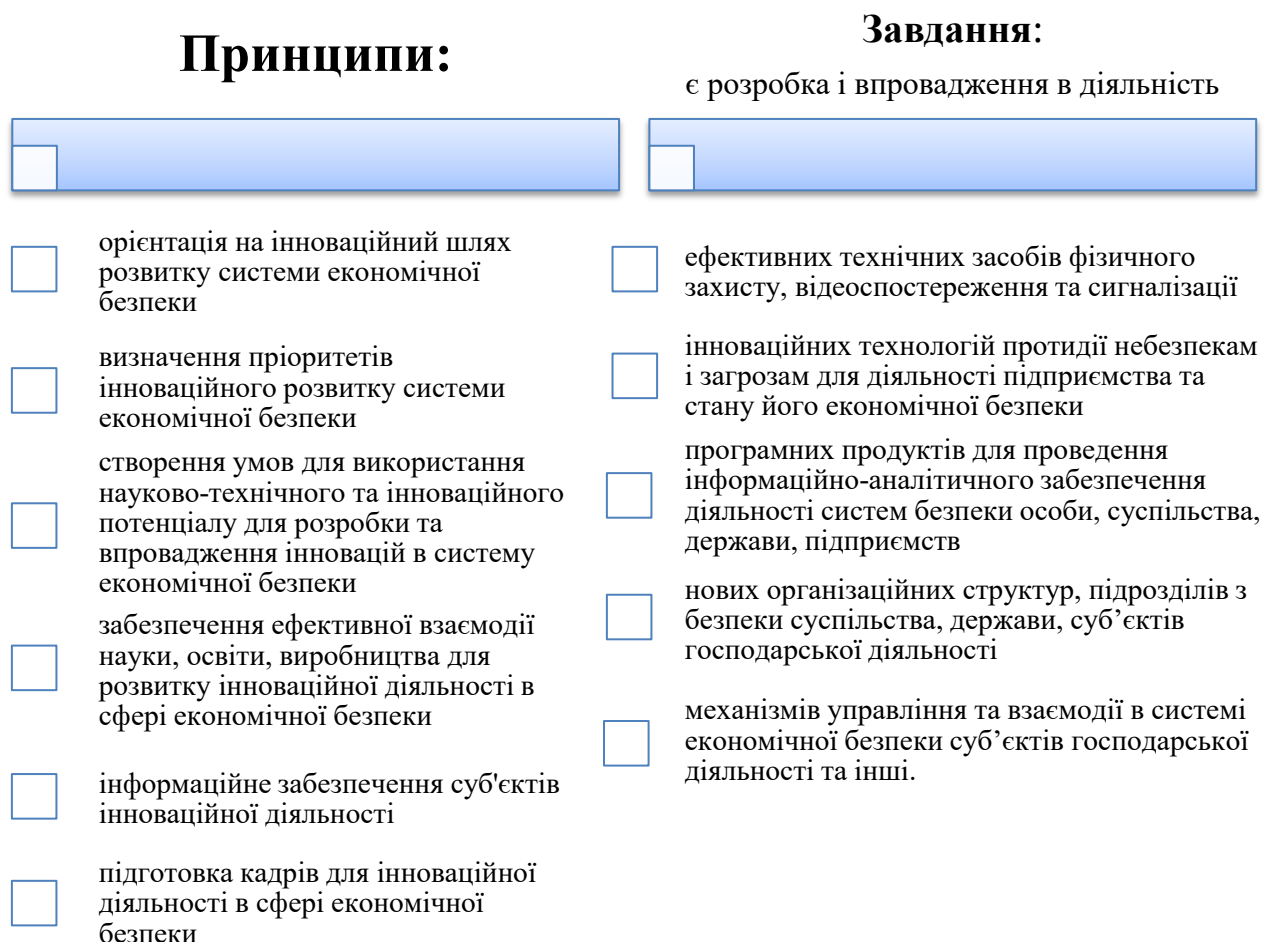


Рис. 1.6. Принципи та завдання інноваційного забезпечення системи фінансово-економічної безпеки

Джерело: складено автором на основі [13]

Перед менеджерами, що задіяні в процесі інноваційного розвитку та направлені на збереження фінансово-економічної безпеки підприємства стоїть задача створення умов для плідної роботи та ефективної взаємодії структурних підрозділів. Поєднуючи елементи систем (інновацій та безпеки) в єдиному процесі у єдиному процесі досягається високий рівень координації роботи, як внутрішньої так і у взаємодії із зовнішнім оточенням [2, с. 153].

Інновації в сфері безпеки підприємств можуть ставити перед собою різноманітні цілі, орієнтовані на поліпшення та забезпечення стійкості системи безпеки. Вони спрямовані на створення більш ефективних, адаптивних та інтегрованих систем безпеки для захисту підприємств від різноманітних загроз. Основні цілі інновацій в цьому контексті зображено на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Групи цілей інноваційного менеджменту в рамках економічної безпеки

Джерело: складено автором

Корецька О.В. основні цілі інновацій в сфері безпеки підприємств звела до наступного [22]:

1. Встановлення областей, які потребують вирішення в системі забезпечення безпеки організації та вироблення інноваційних стратегій для їх розв'язання.

2. Розробка та впровадження інтегрованих систем безпеки, що базуються на сучасних досягненнях науково-технічного прогресу.

3. Створення сучасних програм і методик навчання персоналу організації для ефективного використання інноваційних технологій у сфері безпеки, включаючи спеціалістів підрозділів безпеки.

Отже, здійснення інноваційної діяльності у галузі економічної безпеки представляє собою завдання високого рівня складності. Для успішного розроблення та впровадження інновацій у систему економічної безпеки підприємства необхідно витратити значні фінансові ресурси, використовувати інтелектуальний та матеріально-технічний потенціал, а також демонструвати високий рівень організаційної та управлінської ефективності для керування цим складним процесом. Тому вивчення інноваційного менеджменту є ключовим для ефективного функціонування підприємства та забезпечення його стійкості в умовах постійних змін у сучасному бізнес-середовищі.

Ефективність інноваційної діяльності в значній мірі залежить від ефективності управління цим складним процесом, а саме від інноваційного менеджменту. Таким чином, інноваційний менеджмент у сфері економічної безпеки є системою управління інноваційною діяльністю, спрямованою на розробку та впровадження інновацій в систему економічної безпеки підприємства. Його метою є вдосконалення механізмів управління та взаємодії, оптимізація організаційних структур, підвищення якості підготовки фахівців, а також підвищення ефективності технічних засобів, технологій, методів і методик протидії небезпекам і загрозам як з зовнішнього, так і з внутрішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПП «АГРОРЕММАШ-ПЛЮС» ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ

2.1. Характеристика діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»

Датою створення Приватного підприємства «Агрореммаш-Плюс» вважається 17 листопада 2003 року. Підприємство є промисловим та обрало собі напрямок виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства. У Статуті зазначено наступні види діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»:

- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві;
- 02.10 Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві;
- 05.20 Добування бурого вугілля;
- 16.10 Лісопильне та стругальне виробництво;
- 16.24 Виробництво дерев'яної тари;
- 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.;
- 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням;
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення;
- 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування [54].

ПП «Агрореммаш-Плюс» є частиною групи компаній MaxiMarin Group, що активно працює на ринку сільськогосподарської техніки як виробник та постачальник обладнання для садів та виноградників. Ця група відзначається високим рівнем агротехнологій. MaxiMarin Group представляє собою об'єднання компаній, які об'єднані спільною метою. Слоган об'єднання: «Надати українському фермеру нові ефективні технології, які раніше не були доступні» [35].

Унікальність технологій виражена у наступному:

1. Технологія збереження вологи MaxiMarin.
 2. Високопродуктивний метод корчування старих садів і розчищення занедбаних полів.
 3. Інтелектуальне обладнання для садів, виноградників і ягідників.
 4. Малозатратний спосіб будівництва сільських і ґрунтових доріг та ін.
- [26].



Рис. 2.1. Структура MaxiMarin Group

Джерело: [26].

До складу MaxiMarin Group входить ряд компаній, які успішно взаємодіють задля забезпечення споживацького задоволення. Група включає

наступні компанії: ПП «Агрореммаш-спецтехніка», ПП «Агрореммаш-Плюс», ПП НВЦ з ІТ «Максимарин», ПП «Юридична компанія «Ліга захисту прав» та ТОВ «Синтез Агро» (див. рис. 2.1).

Кожне із підприємств забезпечує роботу певної ланки діяльності групи. Так, ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» займається виробництвом та ремонтом сільськогосподарської техніки. Популярності набули наступні види продукції:

- трактори «Кіровоць» та МТЗ;
- комбайн «Дон»;
- сівалки З 3-3.6 та З 3–5.4;
- сівалку СУПН;
- культиватори КРН, КПС та іншу техніку.

Компанія існує вже 28 років та є лідером на ринку садівництва та виноградарства у виробництві спеціалізованої техніки, такої як садові обприскувачі (причіпні та навісні), стовбостави, відсікачі, подрібнювачі, фрези та інше. Завдяки значному досвіду, підприємство вміє утримувати баланс між вартістю та якістю, що дозволяє сільгоспвиробникам ефективно використовувати техніку за мінімальними витратами, забезпечуючи безперебійну роботу підприємства та швидку окупність інвестицій при високоякісному зборі врожаю.

Наступною у ланці MaxiMarin Group є ПП «Агрореммаш-плюс», на яке покладається задача поставок імпортного обладнання наступних торгівельних марок: Seppi M , Rinieri S.R.L, Fischer GmbH , Clemens GmbH , Breviglieri, Stehr та ін. ПП «Агрореммаш-Плюс» вже більше 20 років являється виробником та постачальником обладнання широкого спектру – від малих садових обприскувачів і косарок до енергонасичених тракторів та іншої габаритної с/г спецтехніки.

ПП НВЦ з ІТ «Максимарин» визнана на українському ринку своїми розробками та впровадженням новаторських технологій, спрямованих на регулювання та збереження вологості ґрунту та покращення якісних характеристик сільськогосподарських культур, компанія виробляє продукцію

під торговою маркою «MaxiMarin». Це дозволяє рослинам максимально використовувати природну вологу, зменшуючи полив на понад 50% як за частотою, так і за обсягом, тим самим зменшуючи витрати на зрошення. Вологі ґрунти стають більш аерованими та дренажними завдяки застосуванню таких пристроїв, як садові обприскувачі, стовпостави, контурні обрізувачі дерев і комунальні навісні пили. Ці технології успішно використовуються біля 15 років в Україні, Молдові, Румунії, Білорусі та Польщі.

Завдяки використанню передових технологій нового покоління сільськогосподарські господарства можуть значно підвищити врожайність. Компетентні фахівці компанії ПП НВЦ з ІТ «MaxiMarin» пропонують інноваційні технології та багаторічний досвід для ефективного вирішення проблем регулювання вологості, враховуючи особливості кожної культури.

Юридичний супровід господарської діяльності в рамках роботи MaxiMarin Group забезпечується фахівцями ПП «Юридична компанія «Ліга захисту прав». Підприємство надає консультації з юридичних питань, спрямованих на захист прав фермерських господарств. Також досвідчені адвокати та юристи забезпечують повний юридичний супровід у галузі господарської діяльності для інших фермерських господарств, аграрних виробників, переробних підприємств та сільськогосподарських підприємств усіх секторів агропромислового комплексу.

Останньою, але не мало важливою у ланці MaxiMarin Group є компанія ТОВ «Синтез Агро», яка в свою чергу виступає надійним постачальником спеціалізованого обладнання від провідних європейських виробників. Маючи досвід біля 15 років на ринку обладнання сільськогосподарського призначення підприємство також впроваджує передові технології у таких галузях, як: комунальне господарство, будівництво будинків та інших споруд, будівництво та обслуговування доріг.

Окрім продукції MaxiMarin ТОВ «Синтез агро» є офіційним представником обладнання та пристроїв відомих торгових марок (див. рис. 2.2)

Femas	• виробник гідравлічних навісних стріл маніпуляторів з великою кількістю насадок;
Pavijet	• виробник асфальтоукладальників, які здатні працювати з гравієм, піском, каменем, щебенем, асфальтом, а також бетоном;
Seppi M	• виробник мульчерів, ротоваторів, фрез корчувачів на будь-яку спеціалізовану техніку: трактори, навантажувачі, екскаватори. Призначення обладнання Seppi M - це розчищення територій від порослі і підготовка площі під подальше її використання;
Ghedini –	• навісне обладнання, яке застосовується на всіляких моделях екскаваторів і навантажувачів, вібропогрузувачів, висвердлювачів пнів і косарок;
Optimas	• німецький виробник лазерних планувальників;
RM S.p.A	• італійський виробник якісних дощувальних машин;
ŞAKALAK	• турецький виробник якісних овочевих сівалок;
Ozdoken	• виробник просапних сівалок із Туреччини;
Spapperi	• культивация тютюну і розсадосадильне обладнання.

Рис. 2.2. Торгові марки – постачальники ТОВ «Синтез агро»

Джерело: складено автором на основі [26]

Окрім вказаних раніше торгових марок сільськогосподарської техніки ПП «Агрореммаш-Плюс» являється представником наступного імпортного обладнання:

1. Fischer GmbH, німецька компанія з понад 50-річним досвідом, виробляє до 550 видів інноваційних косарок, зосереджуючись на фруктовому господарстві та виноградарстві.

2. Компанія Rinieri S.R.L – італійський виробник сільськогосподарської техніки для виноградників, садів і відкритих полів, працює з 1920 року. Продукцією компанії є ножі, дискові сікачки для саду, реверсивні шредери,

компактні машини для передньої біо-динамічної duo frame змінні подрібнювачі тощо.

3. Breviglieri, що на ринку сільгосптехніки з 1949 року, експортує 75% продукції в 85 країн світу, надаючи різноманітну техніку для обробки ґрунту, посіву та подрібнення.

4. Stehr Baumaschinen GmbH – інноваційна компанія в галузі машинобудування, спеціалізується на виробництві спеціальних будівельних машин, таких як ущільнювачі плит, грейдери, копачі для траншеї, мотоблоки для стабілізації ґрунту та інші.

5. Clemens GmbH спеціалізується на сільськогосподарській техніці для виноградарства і вирощування фруктів, представляючи широкий асортимент обладнання та автоматичну систему управління виноградником Moosle.

Таким чином, основна діяльність ПП «Агрореммаш-Плюс» заключається у наступних видах роботи:

1. Виробництва техніки власного виробництва:
 - ін'єкційні підживлювачі рослин;
 - обприскувачі;
 - обрізувачі лісосмуг, садові;
 - стовпопостав;
 - бортовий комп'ютер для польових обприскувачів;
 - оцинкована металева шпалерна опора;
 - борона ротаційна навісна;
 - гербіцидні балки;
 - штригель ротаційний.
2. Реалізація сільськогосподарської техніки:
 - техніка для обслуговування сонячних електростанцій;
 - обладнання та інструменти для органічного землеробства;
 - обладнання для посіву трав та сидераторів;
 - техніка для садів і виноградників;

- техніка для ягідників і овочів;
- техніка для лісових і комунальних господарств;
- техніка для зернових культур;
- техніка для дорожнього виробництва;
- електрогенератори;
- різці та запасні частини для лісових мульчерів;

3. Надання послуг:

- встановлення переднього валу відбору потужності;
- внесення КАС за технологією CULTAN;
- корчування старих садів;
- відновлення садових обприскувачів;
- обрізка лісосмуг;
- відновлення лісових, садових і польових мульче рів;
- стабілізація ґрунтів на майданчиках і сільських дорогах [35].

На базі ПП «Агрореммаш-Плюс» успішно функціонує конструкторське бюро із висококваліфікованими інженерами та майстрами. Основною діяльністю бюро є створення сільськогосподарської техніки та апгрейт існуючої. Співпраця із ними дає можливість замовникам адаптувати під свої потреби нову техніку та вирішує актуальні проблеми фермерських господарств. Зазвичай замовники звертаються за такими послугами, як:

- розробка нового і нестандартного обладнання під конкретні цілі;
- допомога у роботі з тим чи іншим навісним знаряддям;
- підгонка міжкущової фрези чи лісової фрези для корчування пнів.

Наявність особистого конструкторського бюро додає переваг підприємству у конкурентній боротьбі на локальному ринку с/г техніки.

Партнерство між ПП «Агрореммаш-Плюс» та ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» дозволяє виходити на міжнародні ринки. Так, підприємства практикують успішну діяльність в таких країнах, як Польща, Грузія, Молдова,

Казахстан, Румунія та Угорщина. Якість продукції та розумна ціна продукції дозволяє постійне розширення географії впливу.

Із початку 2022 року із початком повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну міжнародні зв'язки підприємства дещо деформувались. Так, попит на сільськогосподарську техніку зазнає змін, а саме:

- відбувається зменшення попиту на техніку в Україні. По-перше, зменшилась кількість с/г угідь у зв'язку із захопленням територій. По-друге, фермери відкладають або зменшують інвестиції в нову техніку через невизначеність та нестабільність на ринку;

- збільшення попиту в інших країнах. З іншого боку, інші країни можуть звертати більше уваги на покупку сільськогосподарської техніки для компенсації можливого зменшення обсягів виробництва в Україні. Фермери в країнах, що експортують сільгосппродукцію, можуть збільшити попит на сучасну техніку для підвищення ефективності виробництва;

- зміни в глобальних цінах на продукцію. Політична нестабільність та обмеження в області сільськогосподарського виробництва можуть вплинути на глобальні ціни на продукцію. Це, в свою чергу, може вплинути на попит та можливості фермерів і технічних компаній.

- зміни в торговельних відносинах. Політичні та економічні наслідки конфлікту можуть викликати перегляд торговельних відносин та обмеження на експорт і імпорт сільськогосподарської техніки.

У кінцевому підсумку, вплив конфлікту на попит на сільськогосподарську техніку буде залежати від багатьох факторів, таких як тривалість конфлікту, міжнародна реакція, економічні наслідки та рішення фермерів та інших учасників ринку. Така ситуація вкрай негативно впливає на рівень економічної безпеки ПП «Агрореммаш-Плюс»

2.2. Організаційна структура управління підприємства

Організаційна структура управління підприємства – це управлінська система, що визначає розподіл завдань, функцій та відповідальності між різними структурними одиницями (відділами, підрозділами, службами, філіями, менеджерами) організації для досягнення її цілей. Ця структура визначає, як ієрархічно, так і функціонально буде впорядковане управління в організації.

Організаційна структура управління включає в себе різні рівні керівництва, взаємозв'язки між ними, а також ланцюжки командування і системи звітності. Це може бути представлено в традиційних організаційних схемах, діаграмах або текстовому описі.

Основні типи організаційної структури управління [31, с. 47]:

1. Лінійна структура - це ієрархічне впорядкування, де керівництво передається вниз по ланцюжку командування від вищих керівників до менших підрозділів.

2. Функціональні відділи – групування за функціональним принципом, де схожі функції чи види робіт об'єднуються в одному відділі (наприклад, виробництво, маркетинг, фінанси).

3. Лінійно-функціональна структура – змішаний тип, що відображає наявність ланцюжка керівників від вищої ланки до іншої по функціональному принципу.

4. Дивізійна організаційна структура – формування структури управління на основі диверсифікації виробництва, коли навколо певного виробництва або напрямку діяльності формується організаційний підрозділ з автономією у здійсненні своєї повсякденної операційної діяльності.

5. Процесна структура – групування функцій за процесами або завданнями, які вони виконують, замість функціональної природи.

6. Матрична структура. Створюється тимчасово для вирішення конкретного завдання.

Організаційна структура визначає, як різні частини організації співпрацюють для досягнення загальних цілей та ефективної діяльності підприємства.

Дослідження організаційної структури управління в рамках інноваційної діяльності та економічної безпеки дає уявлення про особливості функцій, характеру взаємодій та розподілу обов'язків між окремими підрозділами задля раціональної імплементації інноваційних процесів із максимальним збереженням економічної безпеки підприємства.

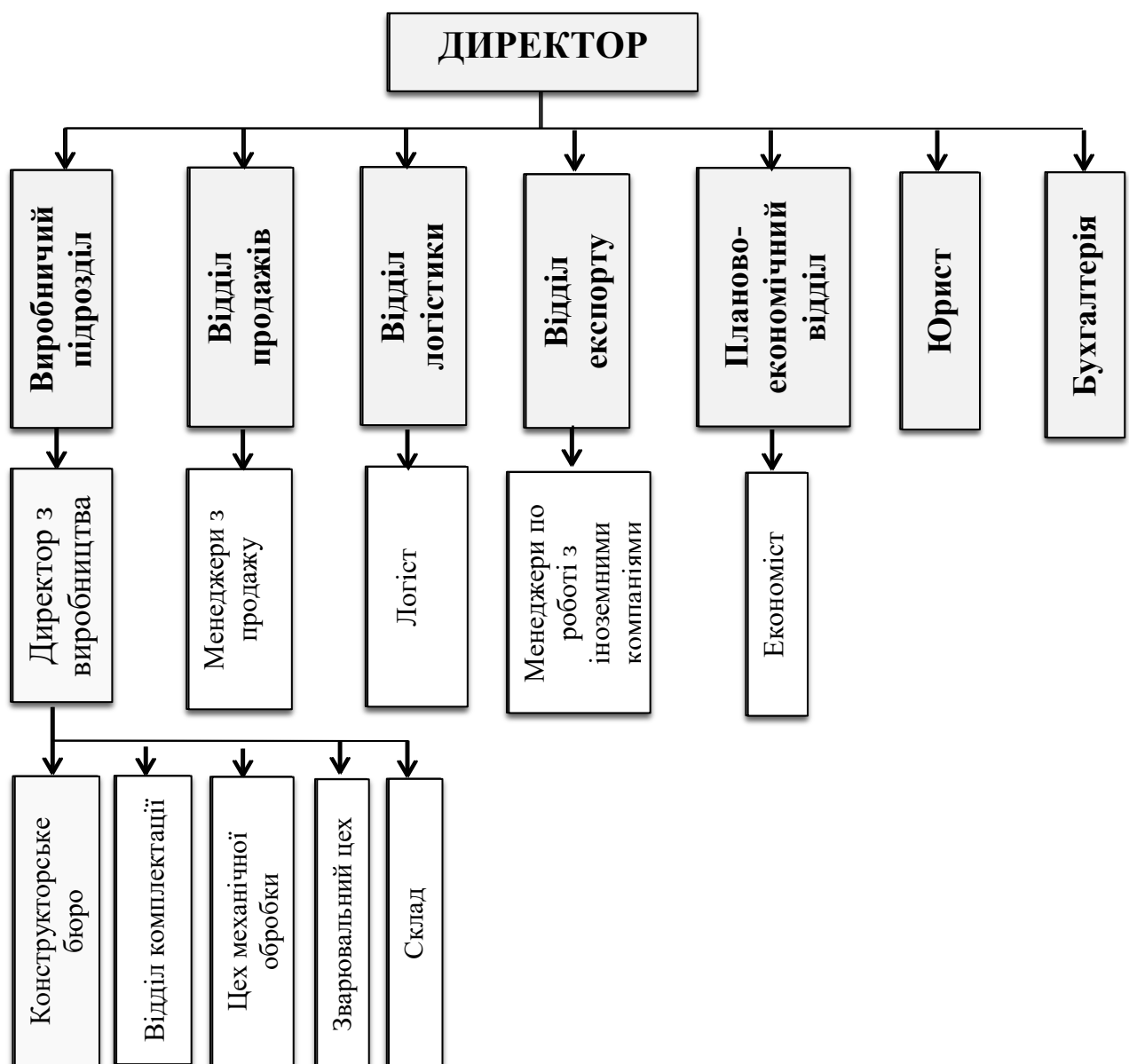


Рис. 2.3. Структура управління ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором.

Дослідимо особливості організаційної структури управління ПП «Агрореммаш-Плюс». Схематично вона зображена на рис. 2.3.

З рис. 2.3 видно, що організаційна структура управління ПП «Агрореммаш-Плюс» відповідає лінійно-функціонального типу. Такий вид організації управлінських зв'язків має певні переваги та недоліки.

Так, перевагами використання лінійно-функціонального типу організаційної структури є:

1. Чіткість ієрархії. В цьому типі структури існує чітка ієрархія, що полегшує прийняття рішень і передачу інформації зверху вниз та навпаки ланцюгом командування.

2. Економія ресурсів. Фахівці з різних функціональних областей можуть бути ефективно використані для виконання специфічних завдань, що може призвести до економії ресурсів.

3. Глибокі знання області. Кожен функціональний підрозділ може накопичити глибокі знання у власній області, що сприяє високій якості роботи.

4. Єдність стратегії. Здатність однакової стратегічної орієнтації, оскільки функціональні підрозділи працюють на виконання загальних цілей організації.

До недоліків лінійно лінійно-функціональної структури відносять:

1. Недостатню координацію: Може виникати збої у взаємодії між різними функціональними підрозділами, особливо коли завдання вимагає співпраці між ними.

2. Повільне прийняття рішень. Рішення можуть прийматися повільно через необхідність врахування багатьох рівнів в ієрархії.

3. Жорсткість і гнучкість. Лінійно-функціональна структура може бути менш гнучкою і менше придатною для адаптації до змін у середовищі.

4. Конфлікти між функціональними областями. Можливі конфлікти між функціональними структурними одиницями через різницю в інтересах та підходах.

Оскільки ПП «Агрореммаш-Плюс» є невеликим підприємством, менеджменту компанії вдається створити гнучку організаційну культуру, яка може ефективно працювати в умовах лінійно-функціональної структури, зберігаючи при цьому переваги та мінімізуючи недоліки.

Розглянемо, яким чином на досліджуваному підприємстві відбувається розподіл обов'язків між структурними елементами.

Директор підприємства ПП «Агрореммаш-Плюс» є ключовою фігурою у прийнятті головних управлінських рішень. Він виконує ряд функцій та зобов'язань. Основні з них включають наступні:

1. Стратегічне управління – розробка та реалізація стратегії розвитку компанії відповідно до ринкових умов та конкурентного середовища.
2. Оперативне управління – забезпечення ефективності та оптимального функціонування всіх підрозділів підприємства.
3. Фінансове управління – керування фінансовою діяльністю компанії, враховуючи бюджетування, фінансовий аналіз та забезпечення фінансової стабільності.
4. Маркетинг та продажі – розробка та виконання стратегій маркетингу та продажу для збільшення обсягів продаж сільськогосподарської техніки.
5. Управління персоналом – організація та керівництво персоналом, забезпечення відповідної кваліфікації та мотивації працівників.
6. Стосунки з клієнтами – взаємодія з клієнтами, вирішення їхніх питань та забезпечення задоволеності від обслуговування.
7. Технічний розвиток – слідкування за інноваціями в галузі сільськогосподарської техніки, впровадження нових технологій та покращення продуктового портфеля.
8. Управління ризиками – аналіз та управління ризиками, пов'язаними з економічними, правовими та іншими факторами, що можуть впливати на діяльність підприємства.
9. Співпраця з партнерами та постачальниками – встановлення та управління взаємовигідними стосунками з партнерами та постачальниками.

10. Відповідність стандартам та законодавству – забезпечення дотримання компанією всіх вимог стандартів, правил та законодавства.

11. Представницька функція – представлення компанії перед громадськістю, зацікавленими сторонами та владними органами тощо.

Директору прямо підпорядковуються директор з виробництва, начальники відділів (планово-економічного, відділу логістики, відділу продажів та експорту), юрист та головний бухгалтер.

Виробничий підрозділ, на чолі якого стоїть директор з виробництва керує наступними ланками:

- конструкторським бюро;
- відділом комплектації;
- цехом механічної обробки;
- цехом зварювання;
- складом.

Конструкторське бюро ПП «Агрореммаш-Плюс» включає в себе різні спеціалізовані позиції для розробки, тестування та вдосконалення агротехніки. Серед ключових спеціалістів – інженери-конструктори, проєктні менеджери, механіки, тестувальник.

Робота конструкторського бюро спрямована на:

- розробку нових моделей сільськогосподарської техніки та вдосконаленням існуючих;
- контроль за виконанням проєктів, включаючи розробку нових продуктів та модифікацію існуючих;
- виконання тестів на витривалість, ефективність та відповідність стандартам продукції;
- здійснення аналізу роботи механізмів, виявлення проблеми та розробки рішення для їх вирішення;
- розробку та впровадження електронних та автоматизаційних систем у сільськогосподарську техніку;

- підготовку технічної документації для виробництва та обслуговування сільськогосподарської техніки;
- використання аналітичних методів для оцінки ефективності та можливостей вдосконалення сільськогосподарської техніки.

Відділ продажів ПП «Агрореммаш-Плюс» налічує у своєму складі керівника відділу та менеджерів з продажу, що є кваліфікованими фахівцями та періодично проходять навчання задля підтримки своїх професійних навичок.

Начальник відділу виконує ряд важливих функцій:

1. Розподіляє обов'язки серед фахівців відділу.
2. Розробляє програми для розширення ринків збуту нової продукції.
3. Впроваджує та контролює за методами взаємодії компанії з клієнтською базою.
4. Аналізує ситуацію на ринку збуту продукції.
5. Здійснює оцінку інформації про дії конкуруючих організацій.
6. Приймає участь у розробці стратегії продажів та стратегічному плануванні на підприємстві.

Менеджери з продажів є одними із ключових працівників підприємства. Зміст функцій менеджерів викладено у таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

Функції менеджерів з продажу ПП «Агрореммаш-Плюс»

	Напрямок діяльності	Функції
1	2	3
1.	Продажі та запити клієнтів	- Забезпечення ефективних процесів продажу сільськогосподарської техніки. - Обробка запитів та консультації клієнтів щодо технічних характеристик продукції.
2.	Активний пошук нових клієнтів	- Пошук та привертання нових клієнтів на ринок. - Розробка стратегій для розширення клієнтської бази.
3.	Взаємодія із замовниками	- Установлення та підтримка ефективних відносин із клієнтами. - Вирішення запитань та подолання проблем замовників.
4.	Аналіз ринку	- Моніторинг та аналіз ринкових тенденцій та конкуренції. - Збір та аналіз відгуків від клієнтів та конкурентів.
5.	Ведення договорів	- Укладення договорів на постачання сільськогосподарської техніки. - Забезпечення виконання умов контрактів.

Продовження табл. 2.1

1	2	3
6.	Підтримка та консультації	- Надання технічних та консультаційних послуг клієнтам. - Забезпечення післяпродажного обслуговування.
7.	Планування продаж	- Розробка стратегій та планів продаж для досягнення поставлених цілей. - Визначення обсягів продаж і прибутковості.
8.	Взаємодія із Іншими Підрозділами	- Координація з іншими відділами, зокрема з виробництвом, маркетингом та логістикою
9.	Розвиток Відносин	- Збереження та розвиток партнерських відносин із дилерами та представниками.
10.	Звітність	- Підготовка звітів про результати продаж та виконання планів.

Джерело: складено автором

Ці функції спрямовані на забезпечення ефективного збуту сільськогосподарської техніки, взаємодії з клієнтами та вирішення різноманітних завдань, пов'язаних із продажами на аграрному ринку.

Задачею логіста на ПП «Агрореммаш-Плюс» є забезпечення принципу вчасності отримання матеріалів, необхідних для виготовлення техніки та забезпечення своєчасної доставки товару споживачеві. До функціональних обов'язків логіста входять наступні напрямки роботи:

1. Планування виробництва - розробка оптимального графіку виробництва для максимізації використання ресурсів та уникнення перерв у постачанні продукції.

2. Управління запасами – мінімізація запасів матеріалів та готової продукції для зменшення витрат та оптимізації простору складських приміщень.

3. Організація внутрішнього та зовнішнього транспорту:

4. Оптимізація логістичних маршрутів:

5. Управління складами - організація та ефективне управління складськими приміщеннями для забезпечення вчасної відправки та приймання товарів.

6. Обробка замовлень та виконання клієнтських вимог:

7. Управління поверненням продукції.

8. Впровадження інноваційних методів та технологій для покращення логістичних процесів та зменшення витрат.

9. Систематичний аналіз та вдосконалення логістичних стратегій для забезпечення оптимальності та ефективності.

На начальника планово-економічного відділу покладається вирішення стратегічних завдань з ефективного управління економічними процесами підприємства. Він керує відділом, спрямовуючи його роботу на раціональну організацію господарської діяльності, виявлення та використання резервів виробництва для досягнення максимального економічного ефекту.

До основних завдань начальника входить планування, координація, контроль, розрахунки та аналіз економічної діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс». Функції відділу:

- розробка проектів річних, квартальних і місячних планів для всіх підрозділів підприємства та взаємне їх узгодження;
- складання комплексного плану соціально-економічного розвитку підприємства;
- забезпечення взаємодії різних відділів та підпорядкованих структур для впровадження планів;
- моніторинг виконання плану реалізації продукції та плану прибутку;
- розробка планів техніко-економічних нормативів та проектів цін на продукцію;
- проведення аналітичного аналізу всіх аспектів діяльності підприємства.
- підготовка і управління документацією;
- управління працівниками відділу, забезпечення їх ефективної роботи.

Головний бухгалтер ПП «Агрореммаш-Плюс» прямо підпорядковується директору та відповідає за здійснення і керівництво фінансово-економічною діяльністю компанії та виконання ряду важливих функцій. Сферою завдань головного бухгалтера є облік, фінансова звітність та планування, податкова

політика, внутрішній контроль та консультування, а також забезпечення внутрішнього та зовнішнього аудиту.

Серед основних функцій бухгалтерського відділу:

- організація та контроль за веденням бухгалтерського обліку відповідно до чинного законодавства та стандартів обліку;
- співпраця з аудиторами та іншими фінансовими установами при проведенні аудитів та перевірок;
- складання та подання фінансової звітності в установлені строки та відповідно до вимог законодавства;
- взаємодія з податковими органами та забезпечення відповідності податкового законодавства;
- розробка фінансових планів, бюджетів та прогнозів для забезпечення стабільності та ефективності фінансово-господарської діяльності;
- проведення фінансового аналізу та надання рекомендацій керівництву щодо покращення фінансової діяльності тощо.

Відділ експорту налічує менеджерів по роботі із іноземними компаніями. Так як ПП «Агрореммаш-Плюс» співпрацює із багатьма зарубіжними брендами, міжнародний напрямок діяльності є важливим. Функціями даного відділу є:

- пошук нових клієнтів та ринкових сегментів для підвищення обсягів продажів;
- здійснення активних переговорів з міжнародними клієнтами щодо умов постачання, цін, термінів та інших комерційних умов;
- узгодження та укладання міжнародних контрактів та угод;
- встановлення та підтримка партнерських відносин з міжнародними клієнтами;
- вирішення та врегулювання конфліктів, які можуть виникнути в процесі співпраці;
- виявлення та моніторинг ключових тенденцій та особливостей ринку.

Вирішення юридичних питань на ПП «Агрореммаш-Плюс» покладено на окрему структурну одиницю – юриста компанії. Він відповідає за забезпечення правової підтримки та відповідності діяльності компанії чинному законодавству. Його функції включають розробку та вдосконалення юридичної стратегії, участь у веденні договірної роботи та переговорах, вирішення юридичних питань щодо власності, ліцензування та земельних питань, а також взаємодію з органами державної влади та представництво підприємства у судових інстанціях. Юрист сприяє вирішенню конфліктів, веде документацію з питань юридичної безпеки та надає консультації різним підрозділам компанії щодо юридичних аспектів їхньої діяльності.

Таким чином, дослідження організаційної структури є важливим етапом аналізу господарської діяльності будь-якого підприємства. Компанії, що займаються виробництвом та продажем сільськогосподарської техніки, зокрема ПП «Агрореммаш-Плюс» виявляють потребу у високій ступені координації та інтеграції між функціональними підрозділами, такими як виробництво, маркетинг, продажі та обслуговування. Ефективна організаційна структура може сприяти оптимальному використанню ресурсів, швидкій реакції на зміни на ринку та підтримці високого рівня якості продукції та обслуговування. При цьому, важливо постійно адаптувати організаційну структуру до змін в економічному середовищі та внутрішніх потребах підприємства.

2.3. Аналіз основних показників діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»

Аналіз та оцінка основних показників діяльності у контексті вивчення інноваційної діяльності та економічної безпеки є ключовими моментами для розуміння ефективності підприємства та визначення його потенціалу. Взаємодія між інноваціями та економічною безпекою визначає перспективи розвитку підприємства в умовах змін на ринку та технологічних трансформацій.

Таблиця 2.2

Загальні техніко-економічні показників діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс» за 2018-2022 роки

№ з/п	Показник	Од. ви-міру	Роки					Приріст							
			2018	2019	2020	2021	2022	2019/2018		2020/2019		2021/2020		2022/2021	
								абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
1.	Вартість основних фондів на кінець року	тис. грн	20301	20411	20499	11455	9073	110	0,5	88,0	0,4	-9054	-44,2	-2372	-20,7
2.	Вартість оборотних активів	тис. грн	8448	8616	8797	5409	3268	168	2	181	2,1	-3388	-38,5	-2141	-39,6
3.	Власний капітал	тис. грн	7248	-5136	-554	-542	-528	-12384	-171	4258	-89,2	12	-2,2	14	-2,6
4.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	13355	13817	16608	3250	5220	462	3,5	2791	20,2	-13358	-86	1970	72,9
5.	Адміністративні витрати	тис. грн	1723	2104	3183	256	637	381	22,1	1079	51,3	-2927	-92	381	148,8
6.	Витрати на збут	тис. грн	1409	1793	2058	147	509	384	27,3	265	14,8	-1911	-93	362	246,3
7.	Чистий дохід	тис. грн	25500	25000	26700	3727	6443	-500	-2	1700	6,8	-22973	-86	2716	72,9
8.	Валовий прибуток	тис. грн	11645	11683	10092	477	1223	38	0,3	-1591	-13,6	-9615	-95,3	746	156,4
9.	Чистий прибуток	тис. грн	16645	4262	4583	61	63	-12383,5	-74,4	320,7	7,5	-4522	-98,7	2	3,3
10.	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	110	98	63	45	10	-12	-10,9	-35	-35,7	-18	-28,6	-35	-77,8

Джерело: складено автором

Аналіз цих показників дозволяє виробити стратегії для підтримання стійкості та конкурентоспроможності компанії в умовах сучасного економічного середовища.

Аналіз господарської діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс» здійснено на базі даних бухгалтерської звітності за 2018-2022 років: «Баланс» та «Звіт про фінансові результати» (див. додатки А, Б, В, Г, Д, Е, Ж, З).

Загальні техніко-економічні показники діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс» та їх динаміка внесено у таблицю 2.2.

Проаналізуємо динаміку показників діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс», що містяться у табл. 2.2.

Основні засоби відіграють ключову роль у відображенні фінансово-економічного стану підприємства. Їх динаміка на досліджуваному підприємстві демонструє зменшення. Якщо в 2018-2020 році їх величина була майже не змінною, то в 2021 році відбулося зменшення розміру основних засобів на 44%, а в наступному році – на 21%. В цілому за звітні роки величина показника зменшилась у 2,2 рази.

Вартість оборотних активів є актуальним для забезпечення фінансової стійкості, оптимізації управління та планування стратегічного розвитку підприємства, тому їх аналіз є важливим. Є абсолютна потреба в оборотних активах, яка залежить передусім від обсягу господарської діяльності, умов постачання та збуту.

Згідно Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» «оборотні активи являють собою грошові кошти та їх еквіваленти, що необмежені у використанні, а також активи призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу» [12].

Характерними ознаками майна, яке відноситься до оборотних активів, є:

- висока рухливість та мобільність цієї частини активів, яка обслуговує процеси закупівлі, виробництва та реалізації продукції, товарів і послуг;

- одночасне перебування на різних етапах циклу обігу у натуральній, поточній розрахунковій та грошовій формах;
- висока ліквідність активів, які не витрачаються, але споживаються протягом одного операційного циклу (або року), і постійно поновлюються в господарському обігу [24].

Із табл. 2.2 видно, що найвище значення оборотних активів ПП «Агрореммаш-Плюс» мало у 2020 році – 8797 тис. грн Але до 2022 року воно скоротилось до 3268 тис. грн, що майже у 3 рази менше. Недостатність або неефективне використання оборотних активів негативно впливають на фінансові результати господарської діяльності підприємств.

Власний капітал підприємства також відображає фінансовий ресурс, що належить власникам. Він складається із власних коштів, які залишаються після віднімання зобов'язань від загальних активів підприємства.

Власний капітал ПП «Агрореммаш-Плюс» у 2018 році складав 7248 тис. грн По причині значної заборгованості власний капітал у 2019 році вже становив -5136 тис. грн Але варто відзначити, що до 2022 року хоча від'ємний показник і залишився, проте становив уже 528 тис. грн Така ситуація свідчити про нестабільність та залежність підприємства від кредиторської та дебіторської заборгованості.

Розмір собівартості реалізованої продукції ПП «Агрореммаш-Плюс» до 2020 року зростала. Так, за період з 2018 по 2020 роки вона виросла на 3253 тис. грн Але у 2022 році сума собівартості значно скоротилась і вже становила 3250 тис.грн, що на 86% менше за результат 2020 року. У зв'язку із розширенням мережі збуту сільськогосподарської техніки, в 2022 році відбулось збільшення собівартості до 5220 тис. грн, а це на 73% більше за показник попереднього року.

Дослідимо також інші показники, що характеризують витрати підприємства – витрати на збут та адміністративні витрати.

Для підприємства, що переважно займається перепродажем витрати на збут є демонстративними та потребують аналізу.

Витрати на збут ПП «Агрореммаш-Плюс», включають витрати, пов'язані із здійсненням процесів маркетингу та продажу продукції, а саме:

- розходи на рекламні кампанії, рекламні матеріали, рекламні агентства, виставки тощо;
- витрати на транспортування продукції до пунктів продажу, включаючи витрати на транспорт, упаковку та доставку;
- витрати на торговельні точки - оренду або утримання магазинів, виставкових стендів або торгових точок, де представлена сільськогосподарська техніка;
- витрати на комунікації (телефонію, інтернет, поштові послуги, що використовуються для комунікації з клієнтами та партнерами тощо);
- розходи на пакувальні матеріали;
- витрати на послуги збуту – комісійні виплати, які можуть сплачуватися дилерам чи посередникам за продажі;
- витрати на розвиток каналів збуту, а саме: ресурси, витрачені на розширення та управління різними каналами збуту, включаючи інтернет-продаж, дилерські мережі та інші.

Загальна сума витрат на збут є важливим показником для оцінки ефективності та прибутковості збутових діяльностей підприємства. Якщо подивитись на дані табл. 2.2., то видно як змінюються витрати на збут на ПП «Агрореммаш-Плюс». Так, їх сума до 2020 року збільшувалась у зв'язку із ростом кількості замовлень. Але починаючи із 2021 року їх величина стрімко впала до 147 тис. грн (2058 тис. грн у 2020 році), а в 2022 році вже збільшилась у 3,5 рази.

Адміністративні витрати ПП «Агрореммаш-Плюс» покликані для забезпечення ефективного та стабільного функціонування адміністративних структур підприємства Вони включають наступні статті витрат:

- оплата праці адміністративного персоналу, включаючи керівництво та служби
- витрати на офісні приміщення;

- витрати на комунікації керівних органів;
- юридичні та консалтингові послуги, облікові та аудиторські послуги, технічну підтримку тощо.
- витрати на корпоративні заходи (витрати на тренінги, семінари, корпоративні заходи та інші події для персоналу).
- витрати на інформаційні технології – засоби для автоматизації бізнес-процесів, програми для обліку та аналізу, IT-інфраструктура.

У адміністративних витрат динаміка подібна до витрат збуту. Так, до 2020 року вони вирости майже у 2 рази, а в 2021 році їх величина зменшилась до 256 тис. грн В 2022 році адміністративні витрати збільшились на 381 тис. грн

На рис. 2.4 можна побачити прирости росту витратних показників ПП «Агрореммаш-Плюс». Як показує графік, тенденція у всіх перелічених вище показників подібна.

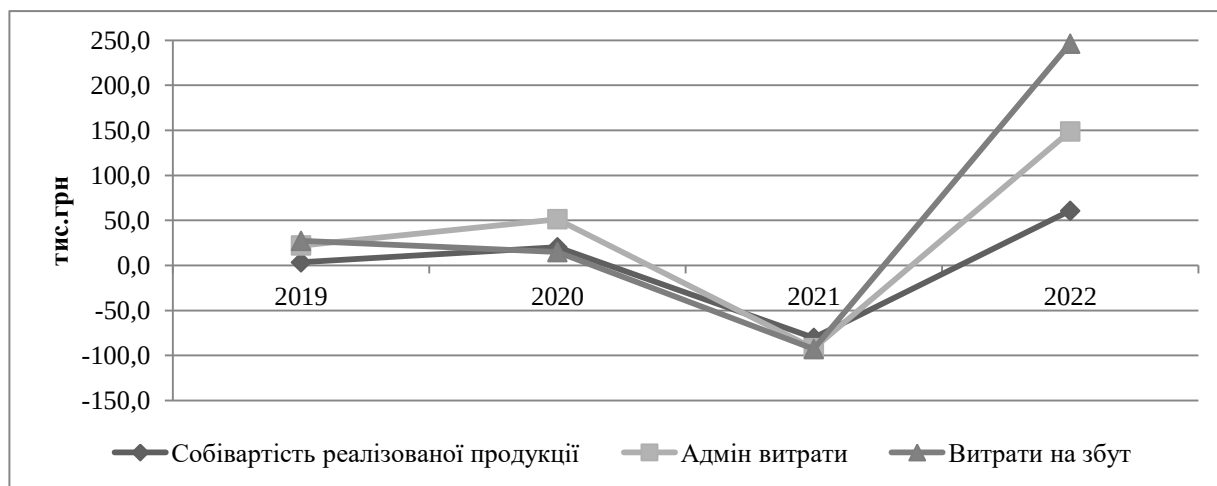


Рис. 2.4. Приріст росту собівартості реалізованої продукції, витрат на збут та адміністративні витрати

Джерело: складено автором

Важливо також проаналізувати динаміку операційних витрат ПП «Агрореммаш-Плюс».

Операційні витрати ПП «Агрореммаш-Плюс» включають у себе всі витрати, пов'язані з його щоденною діяльністю та виробничим процесом. Це

охоплює витрати на сировину, паливо, енергію, заробітну плату працівників, амортизацію обладнання та інші витрати, пов'язані з веденням сільського господарства. Операційні витрати є ключовим елементом в бізнес-плануванні та фінансовому управлінні підприємства, оскільки вони відображають вартість виробництва та можуть впливати на прибутковість та конкурентоспроможність господарства.

Зміни у величинах операційних витрат ПП «Агрореммаш-Плюс» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка операційних витрат ПП «Агрореммаш-Плюс»

№	Витрати, тис. грн	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
1.	Операційні витрати, в т.ч:	16487,3	17713,7	18494,5	3653	6366
2.	матеріальні затрати	5500	6030	6140	1315	2292
3.	витрати на оплату праці	3850	4150,1	4482	877	1528
4.	відрахування на соціальні заходи	1751,3	1830,2	1920,5	378	336
5.	амортизація	880	900	1002	-32	704
6.	інші операційні витрати	4506	4803,4	4950	1115	1506

Джерело: складено автором

В 2018-2020 роках операційні витрати на ПП «Агрореммаш-Плюс» були майже незмінні і складали невеличкий щорічний ріст – відповідно 7 та 4%. Проте в 2021 році відбулося зменшення матеріальних витрат та витрат на оплату праці майже у 5 разів. Також у цьому році відбувся розпродаж основних фондів, в результаті чого амортизаційні витрати становили -32 тис. грн У 2022 році в цілому операційні витрати виросли на 74%.

У структурі операційних витрат (рис. 2.5) видно, що найбільшу частку у загальній сукупності витрат займають матеріальні витрати та інші операційні витрати – близько 30%, в середньому 23% приходить на оплату праці.

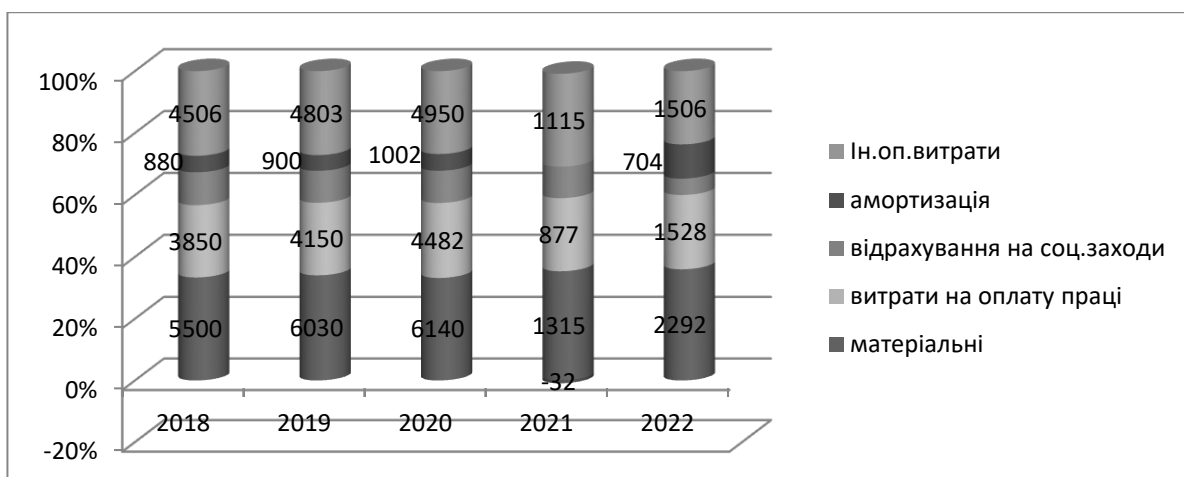


Рис. 2.5. Структура операційних витрат ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

Вивчення показників прибутковості підприємства є важливим етапом аналізу його фінансового стану та ефективності управління. Ці показники дозволяють отримати уявлення про доходність бізнесу, його здатність генерувати прибуток в контексті витрат, потенційних інновацій та інвестицій. Ретельний аналіз прибутковості враховує не лише обсяги прибутку, але й фактори, що впливають на його формування, такі як витрати, ефективність управлінських рішень та конкурентне середовище. Дослідження цих показників дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення для оптимізації фінансових результатів та досягнення стійкого розвитку підприємства.

На рис. 2.6 зображено чистий дохід, валовий прибуток та чистий прибуток ПП «Агрореммаш-Плюс» у порівнянні.

Проаналізуємо динаміку чистого доходу, валового прибутку та чистого прибутку ПП «Агрореммаш-Плюс».

Чистий дохід є фінансовим показником, що визначається як сума грошових потоків або вартості активів, які залишаються після врахування всіх витрат і податків.

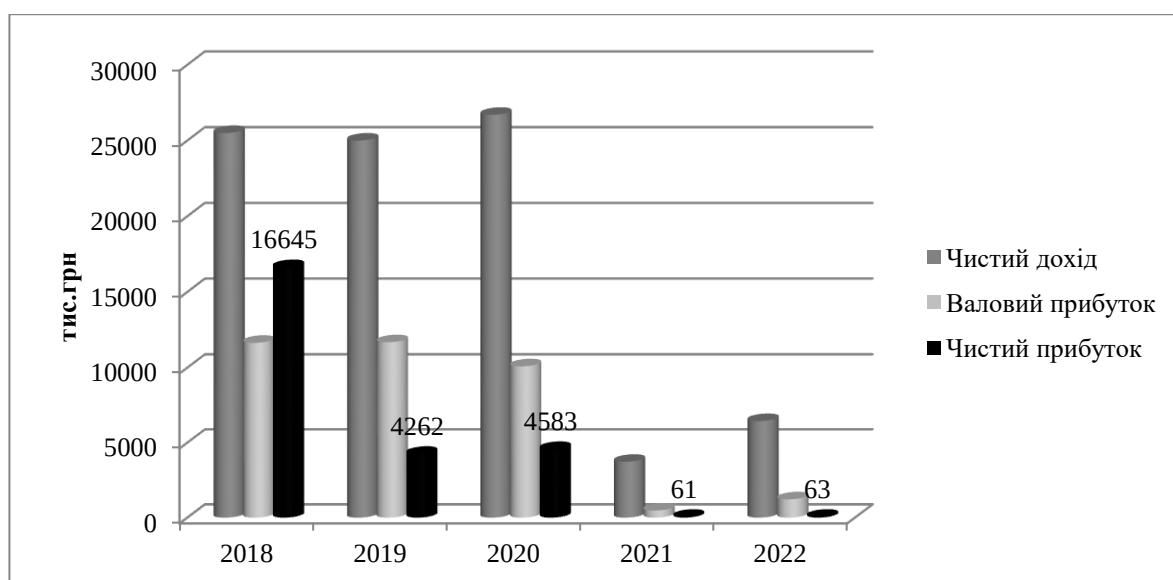


Рис. 2.6. Показники прибутковості ПП «Агрореммаш-Плюс» за 2018-2022 роки

Джерело: складено автором

Зміни у величині чистого доходу від реалізації продукції ПП «Агрореммаш-Плюс» має хвилеподібну динаміку. Так, у 2019 році показник зменшився на 2%, а в 2020 році зріс на 7%. Найбільш чуттєві зміни відбулись у 2021 році, коли чистий дохід зменшився на 86% у порівнянні з попереднім роком. Проте в наступному вже спостерігався ріст на 73%. В 2020 році значно зменшились продажі сільськогосподарської техніки, на що вплинула всесвітня пандемія.

Валовий прибуток визначається як різниця між виручкою та витратами на виробництво.

Валовий прибуток ПП «Агрореммаш-Плюс» значно зменшився у 2021 році – у 24%. А в 2022 році показник виріс у 2,6 рази.

Чистий прибуток являє собою остаточний фінансовий результат підприємства, що залишається після врахування всіх витрат, включаючи оплату праці, податки, витрати на матеріали, обладнання тощо. Саме його розмір визначає здатність підприємства розвиватись.

З рис. 2.5 видно, що найвищий показник чистого прибутку – 16645 тис. грн.. У наступному році його величина зменшилась майже у 4 рази. Значний

спад прибутковості у цьому році супроводжувався значним ростом собівартості реалізації фінансових інвестицій та втрат від не операційних курсових різниць у цілому на 17758 тис. грн.

В 2020 році чистий прибуток дещо зріс, але не суттєво – лише на 7,5%. А от показники 2021 та 2022 року демонструють значне падіння чистого прибутку ПП «Агрореммаш-Плюс». Так, у ці роки його розмір становив – 61 та 63 тис. грн відповідно. Проте не дивлячись на складну ситуацію із кредитним тягарем та ведення діяльності в період воєнного стану, підприємство залишається прибутковим.

Відповідно до фінансово-економічних змін відбувається скорочення чисельності персоналу. Так, за звітні роки її кількість зменшилась у 10 разів.

Таким чином, аналіз отриманої інформації та оцінка основних техніко-економічних показників є основою для ухвалення подальших управлінських рішень, побудови інноваційної політики і є необхідною частиною процесу планування майбутньої діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс». Також він є підґрунтям для вибору стратегічного курсу з метою укріплення економічної безпеки.

2.4. Оцінка рівня економічної безпеки та інноваційного потенціалу ПП «Агрореммаш-Плюс»

Інноваційний потенціал підприємства є ключовим елементом забезпечення його економічної безпеки. Впровадження новаторських технологій, продуктів та управлінських підходів може сприяти зміцненню конкурентоспроможності та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Інновації дозволяють ефективніше використовувати ресурси, підвищувати продуктивність, виробляти конкурентоздатні продукти чи послуги та розширювати ринки збуту. Завдяки інноваційному підходу, підприємство може бути менш вразливим до економічних труднощів, забезпечуючи сталість та витривалість у змінних умовах. Таким чином, інновації та економічна

безпека взаємодіють, створюючи основу для стійкого розвитку підприємства в динамічному бізнес-середовищі.

Вивчення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища є критичним елементом оцінки інноваційного потенціалу та рівня економічної безпеки підприємства (рис. 2.7).

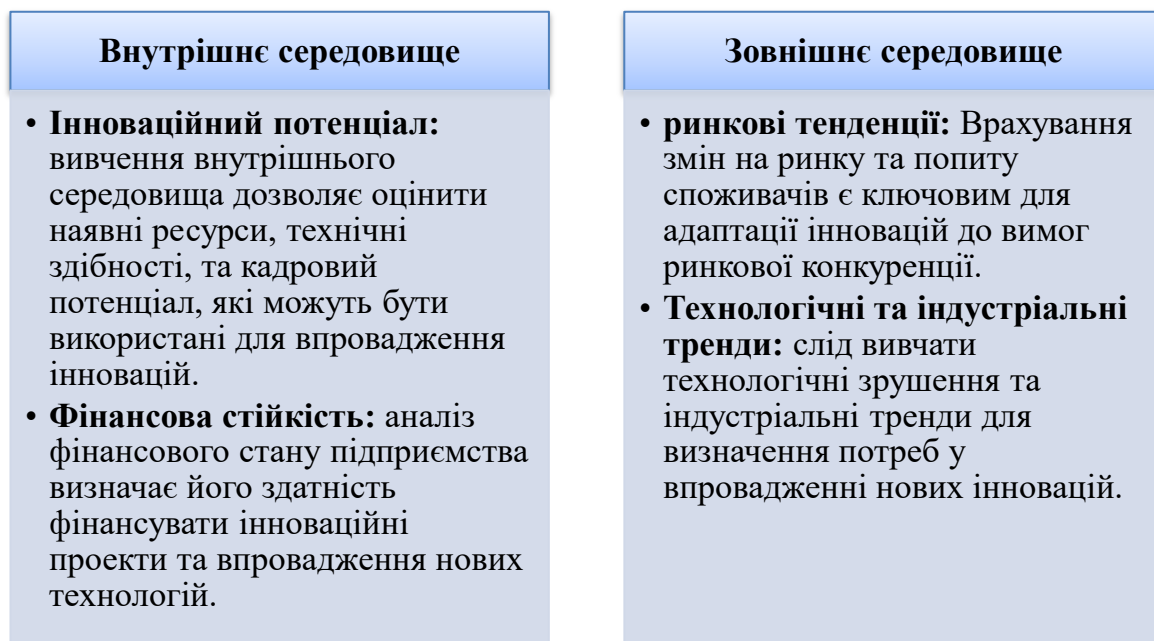


Рис. 2.7. Об'єкти вивчення інноваційного потенціалу в рамках економічної безпеки

Джерело: складено автором

Розгляньмо обидва аспекти досліджуючи внутрішнє та зовнішнє середовище ПП «Агрореммаш-Плюс».

Відповідно до інформації на рис. 2.7. внутрішнє середовище доцільно розглядати через вивчення інноваційного потенціалу, який виражається у оцінці технічного та кадрового стану.

Аналіз використання основних фондів є обов'язковою частиною вивчення інноваційного потенціалу, адже більшість технічних нововведень можливі лише за рахунок раціонального використання обладнання, інструментів та виробничих площ, їх моральний та фізичний знос.

На рис. 2.8 відображено співвідношення зношених та придатних до використання фондів ПП «Агрореммаш-Плюс».

З рис. 2.8 помітний стрімкий зріст зношеного обладнання. Так, якщо в 2018 році коефіцієнт зносу становив 33%, то в 2022 році – на 55% більше. З цього випливає, що частка придатних до використання основних фондів на підприємстві у 2022 році складала лише 12%.

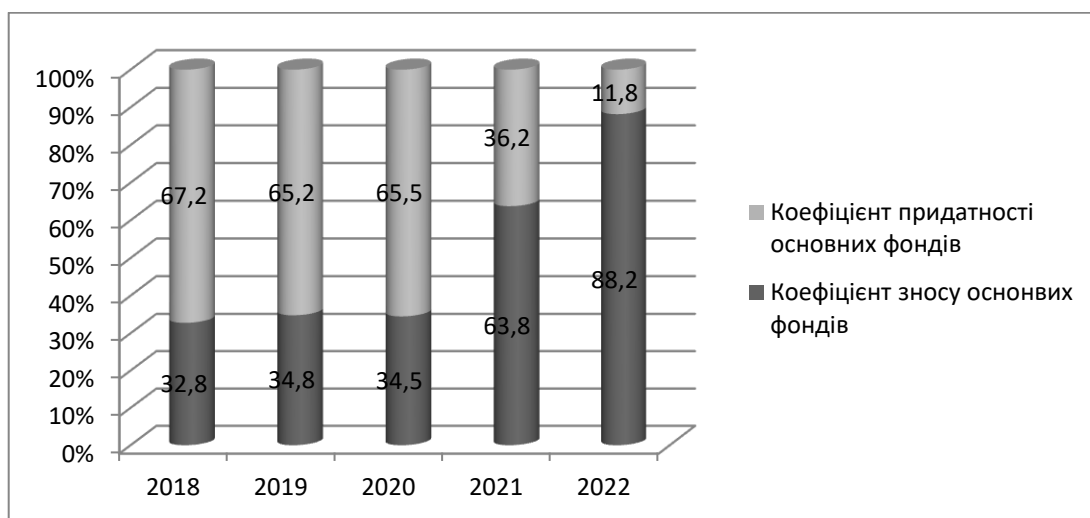


Рис. 2.8. Коефіцієнти зносу та придатності основних фондів на ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

Стан використання основних фондів також відображають такі показники як фондівіддача, фондоозброєність, фондомісткість та рентабельності основних фондів. Аналіз їх динаміки є актуальним для оцінки інноваційного розвитку, оскільки надає важливу інформацію про ефективність використання капітальних вкладень та готовність підприємства до впровадження нових технологій. Динаміка наведених показників, розрахованих по ПП «Агрореммаш-Плюс» наведено у табл. 2.4.

Показник фондоозброєння вказує на обсяг капіталовкладень у виробництво та інфраструктуру підприємства та відображає величину основних фондів, що умовно припадає на одного працівника. Із табл. 2.4 видно, що даний показник за період з 2018 року по 2021 суттєво не змінювався та становив у середньому 250 тис. грн/особу, а в 2022 році збільшився майже у 5 разів і

становив 907 тис. грн Такі зміни відбулись по причині значного скорочення персоналу у 2022 році.

Таблиця 2.4

Показники використання основних фондів

ПП «Агрореммаш-Плюс»

№	Показник	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
1.	Фондоозброєння, тис.грн/особу	184,6	208,3	325,4	254,3	907,3
2.	Фондовіддача	1,9	1,9	2,0	0,9	6,0
3.	Фондомісткість	0,5	0,5	0,5	1,1	0,2
4.	Рентабельність ОФ, %	122,0	32,0	34,1	1,5	5,9

Джерело: складено автором

Подібна тенденція помічена і за показником фондовіддачі. До 2020 року показник зростав, в 2021 році зменшився у 2 рази у порівнянні з попереднім. А от в 2022 році значно виріс – у 6 разів. Фондовіддача демонструє наскільки ефективно використовуються основні фонди для виробництва продукції. Високий показник свідчить про ефективне використання капітальних активів. Хоч у 2022 році чистий прибуток був не суттєвим, дохід від реалізованої продукції зріс у 2 рази, а вартість основних засобів було зменшено на 21%.

Фондомісткість є оберненим показником до фондовіддачі та показує, як ефективно обслуговується основний капітал, враховуючи витрати на його утримання та експлуатацію. Вищий рівень фондомісткості свідчить про ефективне управління активами. Найвище значення показника ПП «Агрореммаш-Плюс» мало у 2021 році – 1,1, в наступному році воно зменшилось у 6,7 разів.

Ефективність використання основних фондів у виробництві відображає рівень коефіцієнту рентабельності основних фондів. Так як чистий прибуток у підприємства був найвищим у 2018 році відповідно в цьому році коефіцієнт рентабельності основних фондів має найвище значення – 122%. У 2021 році підприємство винесло на продаж значну кількість обладнання та будівель для

оплати банківського кредиту, при цьому чистий прибуток в цьому році був найменшим – по таким причинам коефіцієнт рентабельності у 2021 році мав найменше значення – 1,5%. Низький коефіцієнт вказує на низьку ефективність вкладення капіталу у виробництво.

Рівень здатності до інноваційного розвитку недостатньо дослідити тільки шляхом аналізу використання технічних ресурсів, важливо також визначити кадровий потенціал підприємства. Роль людських ресурсів у забезпеченні економічної безпеки при впровадженні новацій величезний, оскільки працівники є продуцентами інновацій, і вони ж є їх впроваджувачами.

Дослідимо кількісний та якісний склад персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс».

У табл. 2.5 відображено рух персоналу підприємства за 2018-2022 роки.

Таблиця 2.5

Рух кадрового складу ПП «Агрореммаш-Плюс»

№	Показник, осіб	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
1.	Середньооблікова чисельність працівників	110	98	63	45	10
2.	Звільнено працівників	24	45	38	37	3
3.	Прийнято працівників	12	15	5	1	-

Джерело: складено автором

У зв'язку із порушенням логістичних зв'язків по причині пандемії та повномасштабного вторгнення в Україну, ринок сільськогосподарської техніки зазнає суттєвих змін. Налагоджені раніше контакти із закордонними компаніями ускладнились, відрядження зменшились, доставки техніки скоротились. Відповідно зменшується дохід підприємства, що значно ускладнює утримання штату працівників. Так, чисельність працівників ПП «Агрореммаш-Плюс» за звітні роки зменшилась у 11 разів. Динаміка коефіцієнту плинності наведено на рис. 2.9.

Організаційна структура управління ПП «Агрореммаш-Плюс» не передбачає у своєму складі особу, на які було б покладено функції директора з управління персоналу. Натомість його функції виконує безпосередньо директор підприємства, який приймає рішення при наборі та звільненні працівників. Кадрові функції, такі як облік працівників, ведення трудових книжок тощо, виконує бухгалтер підприємства.

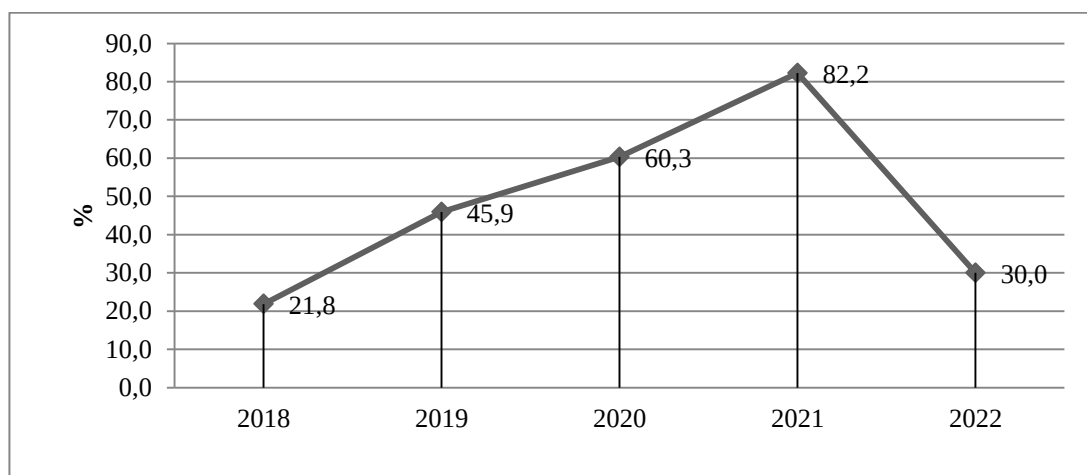


Рис. 2.9. Коефіцієнт плинності кадрів ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

Структура персоналу за виконуваними функціями демонструє відсотковий розподіл між керівниками, спеціалістами та допоміжним персоналом. На рис. 2.10 зображено цю структуру та її зміни у 2018-2022 роках.

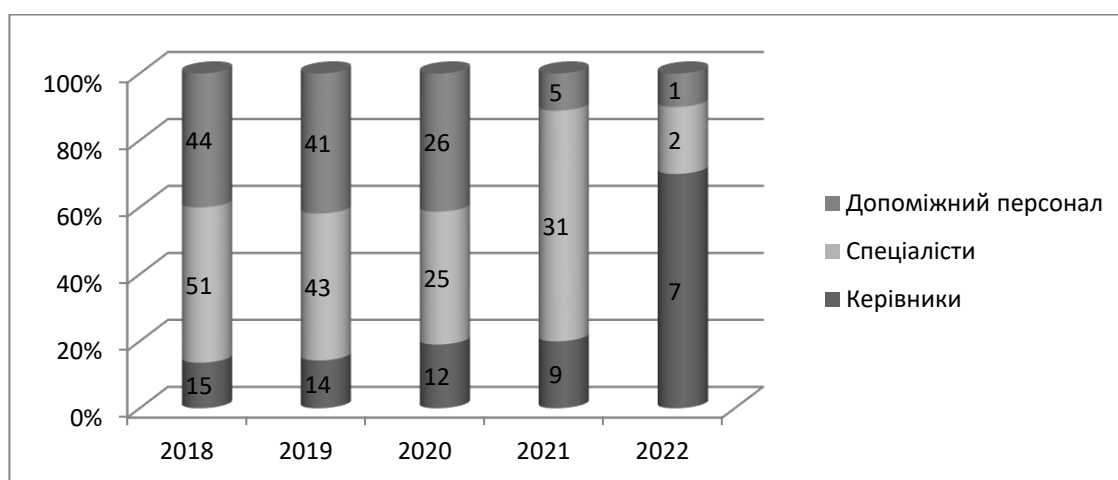


Рис. 2.10. Структура персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс» залежно від виконуваних функцій

Джерело: складено автором

Із рис. 2.10 видно, що до 2020 року 40% персоналу підприємства складали молодший та допоміжний персонал, в 2021 році переважаюча кількість працюючих були спеціалісти, а в 2022 році після скорочення залишились практично одні керівники – 70% від загальної кількості працівників.

Ефективність роботи персоналу відображається показником продуктивності праці. Показник продуктивності праці визначає рівень використання працівниками ресурсів у виробничих процесах та виробничій діяльності. Він показує скільки одиниць продукції або послуг виробляється на одного працівника за певний період часу. Цей показник дозволяє підприємству оцінити ефективність використання свого трудового потенціалу. Динаміку показника продуктивності праці на ПП «Агрореммаш-Плюс» наведено на рис. 2.11.

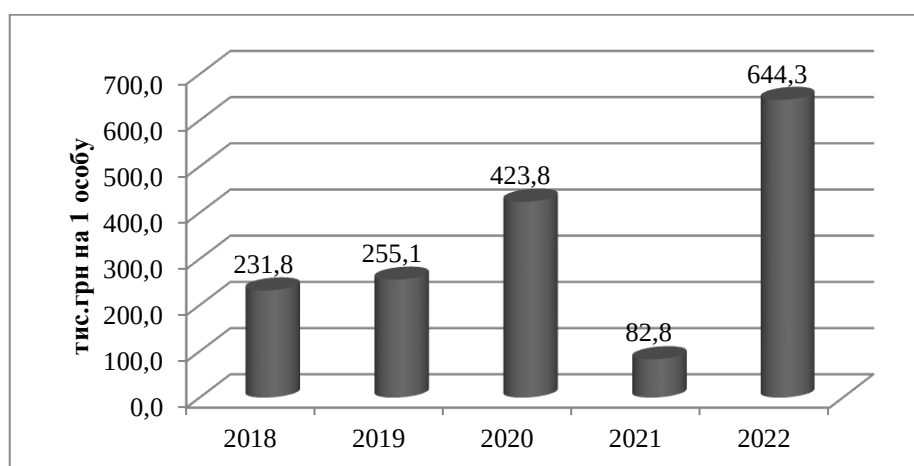


Рис. 2.11. Динаміка продуктивності праці на ПП «Агрореммаш-Плюс» за 2018-2022 рр.

Джерело: складено автором

На рис. 2.11 видно, що до 2020 року продуктивність праці на підприємстві збільшувалась. За цей період показник виріс майже у 2 рази. Зростання продуктивності праці може свідчити про оптимізацію процесів, впровадження новітніх технологій, а також вдосконалення організаційної структури підприємства. У контексті сільськогосподарського

машинобудування це може вказувати на ефективність виробництва та обслуговування сільськогосподарської техніки при задіяному персоналі.

Проте у зв'язку із скороченням чисельності персоналу та обсягів реалізованої продукції у 2021 році продуктивність праці значно скоротилась (у 5 разів). В 2022 році вартість реалізованої продукції збільшилась, що потягнуло за собою ріст продуктивності праці. Так, показник виріс у 7,8 разів, але це пов'язано безпосередньо із тим, що кількість працюючих значно скоротилась

Зниження продуктивності праці вказує на те, що ПП «Агрореммаш-Плюс» не використовує свої трудові ресурси ефективно, що може мати негативний вплив на його результативність та конкурентоспроможність. Причинами такого розвитку подій можуть бути:

1. Неефективність процесів. Застосування застарілих технологій або неефективних виробничих методів може призвести до збільшення витрат часу та ресурсів на виробництво одиниці продукції.
2. Нераціональне управління. Недосконале управління ресурсами, плануванням чи організацією праці може призвести до неефективного використання працівників.
3. Низький рівень навчання та кваліфікації.
4. Відсутність інновацій. Слабка інноваційна політика, відсутність вкладень в новітні технології та інноваційні підходи може призвести до застою та зниження конкурентоспроможності.

Зниження продуктивності праці часто вимагає вивчення та впровадження заходів щодо оптимізації бізнес-процесів, підвищення якості управління та розвитку трудового потенціалу підприємства.

Фінансова стійкість підприємства вказує на стан та потенційні інноваційні можливості. Вона демонструє його здатність витримувати внутрішні та зовнішні виклики, забезпечуючи неперервність фінансових операцій і виконання своїх фінансових зобов'язань. Для оцінки фінансової стабільності проаналізуємо такі показники, як коефіцієнт стійкості та

рентабельність активів. Ці показники відображають фінансове здоров'я та стабільність підприємства в довгостроковій перспективі.

«Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується як співвідношення суми власного капіталу і довгострокових зобов'язань до суми пасивів. Значення коефіцієнта вказує, яку частку активів компанія здатна фінансувати за рахунок постійного капіталу і капіталу, залученого на довгостроковій основі» [20].

Рентабельність активів говорить про здатність генерувати прибуток від діяльності та забезпечувати стійке фінансове здоров'я.

Зазначені показники розраховані по ПП «Агрореммаш-Плюс» та зведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стабільності ПП «Агрореммаш-Плюс»

№	Коефіцієнт	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
1.	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,4	0,2	0,3	0,4	-0,1
2.	Рентабельність активів, %	115,4	114,0	120,1	39,0	148,5

Джерело: розроблено автором

За нормативом, коефіцієнт фінансової стабільності знаходиться в межах 0,7-0,9. Як видно із табл. 2.6, в жодному із звітних років показника в цих межах немає. Найбільш наближене значення до нормативного було у 2018 та 2021 році – 0,4. У 2021 році показник був від'ємним в першу чергу за рахунок від'ємного власного капіталу та відсутності довгострокових зобов'язань. Значення нижче нормативного свідчить про недостатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі.

Рентабельність активів у 2018-2019 роках була приблизно однаковою. В 2020 році показник збільшився на 5%. А в 2021 році відбувся різкий спад, коли рентабельність активів стала 39%, що у 3 рази менше за результат попереднього року. Варто також зазначити, що в 2021 році показник значно виріс до 148%. Висока рентабельність активів свідчить про ефективне

використання ресурсів підприємства та його здатність генерувати прибуток в контексті обсягу вкладених активів.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз зовнішнього середовища ПП «Агрореммаш-Плюс»

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
1. На ринку сільськогосподарської техніки широкий асортимент продукції сільськогосподарської техніки і відповідно велика кількість запитів на різноманітну техніку. Тому завжди можна зайняти нішу із неординарною або вузькоспеціалізованою технікою (механізмами, обладнання). 2. У підприємства є сильна дилерська мережа та зв'язки як в середині країни, так і за кордоном, що може сприяти швидкому постачанню та обслуговуванню клієнтів в різних регіонах. 3. Так як, Кіровоградська область вважається менш військово-активною, основні фонди підприємства знаходяться у відносній фізичній безпеці. Тому співпраця із підприємствами області є менш ризикованою.	1. Висока залежність від імпортних механізмів та комплектуючих, що створюють суттєві обмеження пов'язані із постачанням із-за кордону. 2. Зниження стабільності логістичних ланцюгів через військові конфлікти може призвести до підвищення витрат на постачання та доставку техніки. 3. Заборона на виїзд особам чоловічої статі, що може стати перепорою для налагодження нових зв'язків та контактів.
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
1. Зростання попиту на сільськогосподарську техніку в країні. У воєнний період попит на техніку для сільськогосподарських потреб може збільшитися через підвищену потребу у сільському господарстві та заміну втраченої в результаті військових дій техніку. 2. Зменшення кількості конкурентів, оскільки деякі з них виявилися на окупованих територіях. 3. Розвиток місцевого виробництва: Збільшення інвестицій в місцеве виробництво може зменшити залежність від імпортних компонентів та забезпечити стійкість в умовах війни. 4. Політична підтримка сільськогосподарських підприємств. 5. Лояльність зі сторони закордонних дружніх країн, бажання допомогти розвинути галузь та підтримати підприємців. 6. Ріст попиту на дрібну сільськогосподарську техніку.	1. Нерегулярність та затримка постачання. Військові конфлікти можуть призвести до затримок в постачанні необхідних матеріалів та комплектуючих. 2. Зниження платоспроможності споживачів та клієнтів підприємства. Це стосується як крупних фермерів так і потреб домогосподарств. 3. Військовий стан може призвести до невизначеності на ринку та зміни у споживчому попиті. 4. Блокування морських портів.

Джерело: складено автором

Аналіз зовнішнього середовища ПП «Агрореммаш-Плюс» в сучасних умовах господарювання можна здійснити за допомогою методу SWOT, який дозволяє визначити його сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості та загрози, які впливають із зовнішніх факторів. У табл. 2.7 зібрано фактори впливу зовнішнього середовища

Оцінка зовнішнього середовища ПП «Агрореммаш-Плюс» за методом SWOT-аналіз вказав на ряд можливостей, які можна реалізувати за допомогою грамотної фінансової політики та за використанням інноваційного потенціалу. Врахування цих факторів дозволяє підприємству ефективно планувати свою інноваційну стратегію, а також забезпечує стійкість до зовнішніх викликів, що може бути особливо важливим для забезпечення економічної безпеки.

Зроблений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища з позиції інноваційної діяльності та економічної безпеки продемонстрував необхідність запровадження інноваційних підходів щодо забезпечення стабільності та успіху в складних воєнних умовах.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПП «АГРОРЕММАШ-ПЛЮС» ШЛЯХОМ ПОСИЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Загальні рекомендації щодо підтримки інноваційної діяльності підприємств аграрного сектору в умовах війни

Існує думка, що з метою створення сприятливих умов та підтримки аграрного бізнесу в сфері інноваційного розвитку підприємствам аграрного сектору потрібна допомога у ліквідації їх фінансової нестабільності, яка стримує залучення як вітчизняних так і зарубіжних фінансових інвесторів [21].

Для забезпечення стійкості підприємств та захисту їх економічної безпеки доцільно, щоб державна політика включала в себе поєднання інструментів для створення умов, що сприяють відновленню промислового виробництва, та стимулювання розвитку галузей за пріоритетними напрямками. А так як Україна є провідним експортером сільськогосподарської продукції, аграрна промисловість стає апріорі ключовою.

Також важливим напрямком реанімації аграрної галузі є активізація євроінтеграційних зусиль, що є ключовим чинником для використання потенціалу ЄС та забезпечення прискорення економічного зростання, модернізації промисловості та розвитку партнерства відповідно до європейських стандартів. Такий підхід сприятиме швидкому відновленню та модернізації економіки.

У контексті повномасштабної збройної агресії РФ, державна аграрна політика повинна бути максимально заохочувальною для забезпечення стійкості сільськогосподарського виробництва та ефективності ланцюгів «виробництво – перероблення – зберігання – постачання населенню харчових продуктів». Ключові завдання цієї політики включають гарантування продовольчої безпеки, надання сільськогосподарським виробникам

матеріально-технічних ресурсів, створення умов для самостійного забезпечення харчовими продуктами та розвиток перероблення сільськогосподарської сировини всередині країни [36].

За опитуванням Міжнародної маркетингової групи, за підтримки Help-Ukraine та у співпраці з Українською Радою Бізнесу, українські фермери стикаються із рядом проблем, серед яких визначальними є [4]:

1. Недостатньо кваліфікованих працівників – 1,97.
2. Слабкий захист прав власності, рейдерство – 2,48.
3. Проблеми у розрахунках із торговими мережами – 2,52.
4. Ризики, пов'язані із можливістю відімкнення електроенергії – 2,67.
5. Непередбачувані дії держави, постійні зміни законодавства – 2,73.
6. Недобросовісна конкуренція, значний рівень тіньового сектору – 3,33.
7. Зниження споживчого попиту в Україні – 3,40.
8. Корупційні ризики – 3,57.
9. Зависокі податки, зокрема зависоке навантаження на фонд оплати праці – 3,84.
10. Перешкоди діяльності з боку перевіряючих та/або контролюючих органів – 3,90.
11. Відсутність необхідного обладнання, матеріалів, сировини – 3,93.
12. Низька доступність грантових програм, запроваджених Урядом - 4,11.
13. Проблеми із логістикою – 4,23.
14. Недоступність або низька доступність кредитних ресурсів – 4,25.
15. Блокування податкових накладних – 4,39.
16. Воєнні ризики, пов'язані із можливістю руйнування активів – 4,60.
17. Воєнні ризики, пов'язані із можливістю захоплення активів/територій – 4,69.

Оцінка виставлялась фермерами в порядку пріоритетності та впливу на їх діяльність – від 1 до 5 (де 1 – найбільш пріоритетна, 3 - 50% / 50%, та 5 – найменш пріоритетна).

За результатами опитування було зроблено наступний висновок. Фермери Центральної України відмічають головну проблему у веденні підприємницької діяльності – недостатність кваліфікованих працівників. Наступною перепорою є слабкий захист прав власності та рейдерство, що представляє серйозну загрозу для підприємств сільськогосподарського сектору, адже це призводить до:

- фінансового виснаження підприємства через неправомірне використання його ресурсів;
- втрати контролю. Рейдери частіше за все не мають належного інтересу до розвитку підприємства, в результаті чого відбувається його деградація та втрата конкурентоспроможності;
- порушення зв'язків із постачальниками, розрив контрактів, порушення технологічних та виробничих процесів;
- втрата ринкового позиціонування в результаті недовіри зі сторони клієнтів та партнерів до нових власників

Крім того, до додаткових викликів відносять проблеми у розрахунках із торговими мережами, непередбачувані дії держави, постійні зміни законодавства та ризики, які пов'язані із можливістю відключення електроенергії. Зафіксовано також, що фермери в центральній частині країни потребують залучення від держави та/або гуманітарних організацій дешевих кредитних ресурсів від 500 тис грн до 5 млн. грн, а також консультації експертів щодо питань фінансів та інвестицій, а також щодо постачання та збуту [4].

80% фермерів потребують допомоги в різних її формах, так у 78,3% є потреба у фінансовій допомозі від кредитних установ чи донорських програм [49].

Також відповідно до результатів проведеного опитування ММГ, найбільш необхідними для фермерів є зміни наступного напрямку:

- тимчасово звільнити їх від сплати єдиного податку 4 групи;

- вирішити проблему, пов'язану із блокуванням податкових накладних, та відновити презумпцію невинуватості платника податку;
- створити організації водокористувачів для розвитку систем зрошення;
- відтермінувати введення мінімального податковонлсиго навантаження на 1 гектар землі;
- продовжити безмитний режим з із країнами Європейського Союзу та квот принаймні на період війни тощо опит.

Проте, лише 8 компаній із 400 опитаних із різних областей України готові до виходу на міжнародний ринок не на словах [4]. Їх продукти повністю відповідають вимогам європейських стандартів. Решта мають хоча б одну з невирішених проблем, серед яких:

- відсутність адаптації упакування чи невпевнені у відповідності їх продукції потребам потенційних споживачів за кордоном;
- проблеми з логістикою, особливо це стосується ускладненого доступу до контейнерних перевезень, резервування автотранспорту та відсутність подачі вагонів;
- неготовність комунікувати із іноземними компаніями, щонайменше по причині неволодіння іноземними мовами та незнанням особливості торгівельної політики закордонних країн;
- відсутність стратегії виходу на міжнародний ринок;
- нерішучість починань з приводу бойових дій тощо.

Проблеми та очікування фермерських господарств можна вирішити шляхом суттєвої підтримки зі сторони держава через формування аграрної політики, яка б передбачала заходи, спрямовані на поліпшення законодавчої бази та фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств [21].

На думку більшості експертів, головним завданням перед органами влади України в сучасних умовах має стати створення умов для інтенсифікації економічних процесів на територіях, де не ведуться бойові дії шляхом послаблення податкового тиску, спрощення бюрократичних процедур тощо.

Рекомендації щодо надання державної підтримки вітчизняному підприємництву, зокрема аграрного сектору, в умовах війни схематично зображено на рис. 3.1

Рекомендації, що враховують специфіку с/г підприємств	Рекомендації, обумовлені війною та військовими діями	Законодавчі зміни, що стосуються підприємців України
•Тимчасове призупинення обов'язку фермерів сплачувати єдиний податок 4 групи •Відтермінування запровадження мінімального податкового навантаження на 1 гектар •Створення організацій водокористувачів для розвитку зрошення •Законодавче врегулювання взаємовідносин між виробниками та торговими мережами, шляхом встановлення граничних термінів відстрочок відповідно до Директиви ЄС (30/60 днів) та розширенням повноважень Антимонопольний Комітет України для контролю за виконанням мережами цих норм •Залучення кваліфікованих працівників у агропромислову галузь	•Запровадження прозорих та ефективних механізмів для відшкодування збитків громадянам та бізнесу за втрачене майно •Впровадження державної програми гарантування воєнних ризиків за принципом страхування та надання доступу страховим компаніям України до перестрахування для формування якісних пакетів із воєнними ризиками	•Повернення презумпції невинуватості платника податку, вирішення проблем із блокуванням податкових накладних; •Продовження безмитного режиму з ЄС та квот ще на кілька років. •Вирішення питання консолідації земель сільськогосподарського призначення •Проведення податкової реформи у частині заміні податку на прибуток, податком на виведений капітал; зниження сукупного податкового навантаження на фонд оплати праці до цільового показника 25% (сукупно) •Проведення інституційної реформи перевіряючих, контролюючих, правоохоронних органів та судової системи

Рис. 3.1. Рекомендації для органів державної влади щодо підтримки вітчизняного підприємництва, дотичного до сільськогосподарської діяльності в період війни

Джерело: складено автором на основі [6].

Рішення щодо змін в державній політиці (рис. 3.1) в сфері аграрної промисловості приймаються на рівні:

- Верховної ради України;
- Кабінет Міністрів України;
- Національного банку України;

- Єврокомісії;
- Європарламенту.

Отже, заохочення бізнесу аграрної сфери можливе за умови партнерства з державою, яка швидко реагує на запити підприємців, адже шлях до перемоги частково лежить на плечах саме бізнесових структур.

На сьогодні, державними органами було організовано ряд заходів щодо стабілізації діяльності підприємств сільськогосподарської галузі. Серед них [36]:

1. Створення Національної ради з відновлення України від наслідків війни.
2. Програма релокації виробничих потужностей (Програма підтримки бізнесу у Львівській області на період воєнного стану, створення екоіндустріальних парків, ІТ-кластер, ініціатива «My Relocate», Центр економічного розвитку та релокації бізнесу на Вінниччині, Центр підтримки підприємців «Дія.Бізнес» у м. Ужгороді тощо)
3. Зміцненні конкурентоспроможності українських виробників на зовнішніх ринках шляхом лібералізації зовнішньої торгівлі.
4. Створення і розвиток переробних підприємств у спосіб надання державою грантових коштів підприємцям у межах програми «єРобота» (наприклад, грантова програма «Новий рівень»).
5. Розширено програму «Доступні кредити 5–7–9 %» на підприємства, зруйновані під час війни.
6. Розвиток індустріальних парків як точок зростання економіки (індустріальні парки «Мольфар» у Закарпатській області, «Калуський індустріальний ХАБ» в Івано-Франківській області, Глобальна програма екоіндустріальних парків в Україні тощо).
7. Забезпечення України безперебійною електроенергією, потрібною для функціонування промислових підприємств та побутового споживання.
8. Створено Координаційну раду з питань логістики в сільському господарстві тощо.

На період воєнного стану внесено зміни у податковий кодекс України [37], згідно якого підприємства, що перебувають у зоні бойових дій або на тимчасово окупованій території звільняються від сплати екологічного та земельного податків.

Також відповідно Постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання бронювання військовозобов'язаних в умовах правового режиму воєнного стану» від 03.03.2022 № 194 [34] аграрним підприємствам надається відстрочка для критично важливих працівників. Їм гарантується звільнення на 6 місяців від призову на військову службу під час мобілізації та на воєнний час. За окремих умов термін дії відстрочки може бути продовжено на строк до двох місяців.

Під час введення воєнного стану аграріям дозволяється використовувати сільськогосподарську техніку без необхідності реєстрації. Після закінчення періоду воєнного стану власники повинні будуть зареєструвати свої машини протягом 90 днів [39].

Допомога підприємствам аграрного сектору може надаватись не тільки в правовому полі шляхом адаптації законодавчих норм, а й у формі підтримки та надання різного плану послуг зі сторони гуманітарних, волонтерських, громадських та донорських організацій.

Дослідження рівня співпраці фермерських господарств із гуманітарними організаціями показав, що вони не мають попереднього досвіду. Більшість підприємств не розуміє для чого, яким чином і як саме можна взаємодіяти з ними. Основні проблеми зводяться до фінансової підтримки, хоча гуманітарні організації пропонують широкий спектр безоплатної допомоги і в іншому напрямленні, а саме:

- консультативної допомоги у фінансових, юридичних, соціальних питаннях; кібербезпеки, інформаційної підтримки тощо;
- підготовка до участі у грантових програмах (оформлення пакетів документів, супровід, реалізація тощо);

- проведення тренінгів, вебінарів та інших видів навчання персоналу у напрямку підвищення обізнаності в нових методах управління, організації тощо;
- налагодження співпраці із іноземними компаніями, сприяння підписання контрактів та багато чого іншого.

Загальні рекомендації щодо співпраці з фермерськими господарствами	Рекомендації по напрямках програм допомоги
• Інформування та відкритий діалог між фермерськими господарствами та організаціями. • Застосування індивідуального підходу у наданні допомоги • Застосування комплексного підходу допомоги.	• Надання консультативної підтримки фермерським господарствам • Грантові програми для фермерських господарств • Підвищення кваліфікації працівників агросектору • Впровадження програми невідкладного реагування • Вихід на міжнародні ринки • Допомога у відновленні зруйнованих внаслідок війни фермерських господарств • Діяльність з розмінування полів • Розвиток перспективних напрямків фермерських господарств

Рис. 3.2. Рекомендації для гуманітарних та донорських організацій щодо підтримки вітчизняного підприємництва, дотичного до сільськогосподарської діяльності в період війни

Джерело: складено автором на основі [6].

Відповідно, перспективним напрямком допомоги розвитку аграрному бізнесу має стати популяризація програм підтримки від гуманітарних, волонтерських, благодійних компаній. Необхідно активно проводити відкриті діалоги та інформаційні заходи, ознайомлюючи фермерські господарства з програмами міжнародних організацій.

Ще одним напрямком поліпшення ситуації є застосування комплексного підходу до надання допомоги. Важливо розглядати фермерські господарства комплексно, розробляючи багатокомпонентні програми допомоги, спрямовані на підтримку відновлення та розвитку цих господарств. Розуміючи, що

фермерські господарства є ключовими постачальниками робочих місць у сільській місцевості, важливо стимулювати їхнє відновлення та розвиток через різні напрямки.

3.2. Розробка інноваційної стратегії ПП «Агрореммаш-Плюс» та її вплив на економічну безпеку підприємства

В ході дослідження інноваційної діяльності та економічної безпеки підприємства визначено, що між цими об'єктами є безпосередній зв'язок, де обидва явища виступають як ціль і засіб її досягнення. З одного боку, економічна безпека є важливою передумовою та відображенням потенціалу розвитку, зокрема інноваційного, оскільки спрямована на забезпечення стабільності та стійкості підприємства. З іншого боку, розвиток підприємства повинен спрямовуватися на створення та ефективне функціонування систем, що забезпечують його економічну безпеку.

У сучасних умовах господарювання, зокрема, на тлі новітніх загроз зі сторони зовнішнього середовища (воєнний конфлікт, стрімкий ріст науково-технічного процесу тощо), збереження економічної безпеки підприємства вимагає високого рівня інновацій. При цьому процеси інноваційного розвитку можуть вносити зміни у внутрішнє середовище підприємства та викликати реакцію зовнішнього середовища, що може призвести до додаткових ризиків, порушуючи стабільність економічної безпеки підприємства.

Інноваційний розвиток підприємства може виступати як засіб забезпечення його економічної безпеки, так і бути потенційною загрозою для цієї безпеки, оскільки не відомо яким буде ефект від введення інновацій. Відповідно, є ймовірність настання непередбачуваних наслідків та появи ризиків, пов'язаних із впровадженням новаторських рішень. Проте це не відміняє необхідності впроваджувати інноваційну діяльність на підприємстві, а вимагає створення умов для мінімізації ризиків порушення соціально-економічної рівноваги підприємства. Виникає необхідність побудови чіткої

стратегії, яка дозволить підприємству гнучко реагувати на непередбачувані обставини.

Стратегічне планування допомагає визначити цілі, об'єктиви та шляхи досягнення успішних результатів у контексті інновацій. Це дозволяє підприємству ефективно управляти ризиками та максимізувати вигоди від своєї інноваційної діяльності, забезпечуючи йому конкурентні переваги та стійкість в змінному бізнес-середовищі.

Застосування інструментів стратегічного управління направлене на організацію процесів як в середині підприємства так і за її межами. Завдяки продуманій стратегії у підприємства є можливість реагувати на конкурентоспроможність продукції, прогнози попиту на ринку, досягнення конкурентних переваг тощо та ефективно розвиватись у довгостроковій перспективі.

Згідно тлумачення Галушки З.І. стратегією інноваційного розвитку можна вважати «проект (модель) проведення головних інноваційних дій необхідних для реалізації корпоративних цілей, що спрямовані на певне оновлення окремих компонентів виробництва, реалізації та споживання продукції» [7]. Проте у даному визначенні не вказано, що стратегічні інновації можуть стосуватись не тільки технічних та виробничих моментів, а й організації управління, HR-менеджменту тощо.

Інноваційна стратегія – це стратегія, прийнята шляхом узгодження управлінських рішень, що прямо чи опосередковано впливає на інноваційну діяльність підприємства, націлена на передбачення глобальних змін в економічній, виробничій, соціальній сферах, має довгострокові наслідки оскільки спрямована на пошук ідей для зміцнення ринкових позицій та забезпечення стабільного розвитку організації при збереженні її економічної безпеки.

ПП «Агрореммаш-Плюс» являється підприємством, що належить до аграрного сектору та за чисельністю працюючих відноситься до малих. Інноваційна діяльність у малих підприємств має свою специфіку розвитку.

Малий бізнес характеризується найнижчими вимогами до інвестицій та найшвидшим оборотом капіталу. Він виступає ефективним інструментом для постійного оновлення всіх елементів виробничих процесів, забезпечення високої конкурентоздатності продукції, робіт і послуг. Малі підприємства демонструють високу динамічність та гнучкість у реагуванні на зміни споживчого попиту, а також на нові пропозиції і перспективи, що виникають внаслідок науково-дослідних і конструкторських робіт. У сфері інновацій вони, як правило, не потребують значних інвестицій та залучення істотних матеріальних, трудових та енергетичних ресурсів [15; 41].

Вважається, що підприємства малого бізнесу виступають «ринковим генератором» інноваційних ідей по ряду причин:

- вони гнучкі та адаптивні, можуть швидко змінити профіль своєї діяльності;
- мобільність за рахунок не великої кількості персоналу та малих обсягів виробництва;
- високий рівень сприймання нових підходів, ідей у виробничій і управлінській діяльності;
- швидкою підлаштовуються до зовнішніх змін;
- швидка оборотність засобів;
- зазвичай потреба у відносно невеликих коштах для реалізації інновацій;
- невеликі витрати на управління процесами
- високий рівень спеціалізації виробництва і праці тощо.

Перераховані особливості формують явні переваги для розвитку інноваційної діяльності на малих підприємствах.

Але поруч з перевагами є й недоліки, які варто враховувати при побудові інноваційної стратегії ПП «Агрореммаш-Плюс». Серед проблемних моментів є наступні [27]:

- низький професійний рівень менеджменту серед обмеженість виду діяльності;

- фінансові обмеження, що ускладнює здатність інвестувати в нові знання, маркетингові дослідження та розвиток;
- незначні можливості зовнішнього фінансування, зокрема кредитування;
- через зазвичай вузьку спеціалізацію, у підприємства обмежені можливості диверсифікації виробничого профілю;
- низька інноваційна культура;
- високий рівень ризику в підприємницькій діяльності, незначний рівень поділу праці і спеціалізація робочих місць. Відсутність спеціалізованих робочих місць може ускладнити виробничий процес та управління задачами;
- відсутність кваліфікованих кадрів. По-перше, по причині обмеженості в штаті спеціалістів, що є фахівцями в розвитку інноваційної діяльності, а по-друге, неможливість залучити висококваліфікованих фахівців, які б володіли необхідними знаннями у сфері інновацій (по фінансовим причинам);
- труднощі у доступі до передових технологій через їхню високу вартість або складність впровадження;
- обмежена здатність забезпечити масштабний попит;
- відсутність власних дослідницьких лабораторій та інфраструктури для розвитку інновацій;
- персоніфікована відповідальність за фінансові результати;
- високий рівень ризику через дороговартість інновацій;
- проблеми із захистом інтелектуальної власності..

Управління ПП «Агрореммаш-Плюс» здійснюється одним керівником, що з одного боку забезпечує йому мобільність та гнучкість, а з іншої вимагає від нього широкого кола знань – управлінської, фінансової, виробничої, соціальної, а також інноваційної сфери.

Матвій І. Є., Віхоть Т. А. зазначають, що «вузька спеціалізація малого бізнесу та його напруженість на окремі сегменти ринку не дають змоги диверсифіковувати свій виробничий профіль, надавати клієнту можливість

обрати серед великого асортименту свою продукцію» [27]. У цій сфері у малого бізнесу менше шансів на збереження своєї стійкості у порівнянні з великим, адже невелика номенклатура продукції, низька пропускна здатність обладнання виявляється неспроможним забезпечити ефективне виробництво на великому обсязі, що негативно впливає на можливість масштабування виробництва та, відповідно, може призводити до підвищення рівня цін на продукцію.

Опитування менеджерів ПП «Агрореммаш-Плюс» дало можливість визначити потенційні стримуючі фактори інноваційного розвитку. Їх згруповано та відображено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Стримуючі фактори інноваційної діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

Інноваційна діяльність завжди супроводжується ризиком, що може значно підірвати економічну безпеку підприємства. Проте впровадження новаторських ідей, передових технологій, використання науково-технічного потенціалу, нових інформаційних систем та програмного забезпечення, а також ефективна організація та зважена політика управління активами підприємств

сприяють поліпшенню фінансового стану, формуванню конкурентного середовища серед підприємців та розвитку самого підприємства.

Використання стратегічного підходу в побудові інноваційних процесах дозволяє мінімізувати потенційні ризики та забезпечити економічну безпеку.

Отже, розробка інноваційної стратегії є обов'язковим елементом в механізмі забезпечення економічної стабільності підприємства. За результатами сучасних наукових досліджень та практики успішних компаній, інноваційні проєкти які не визначають чіткої місії, бачення свого розвитку у майбутньому, не досягають високих результатів, не стають конкурентоспроможними та сильними на своєму ринку як у найближчій, так і в далекотерміновій перспективі. Для малих підприємств існує ще більша загроза при невдало запусненій інновації, оскільки при застосуванні неправильних підходів до підприємство може не просто понести збитки, а й ставити банкрутом та припинити свою діяльність.

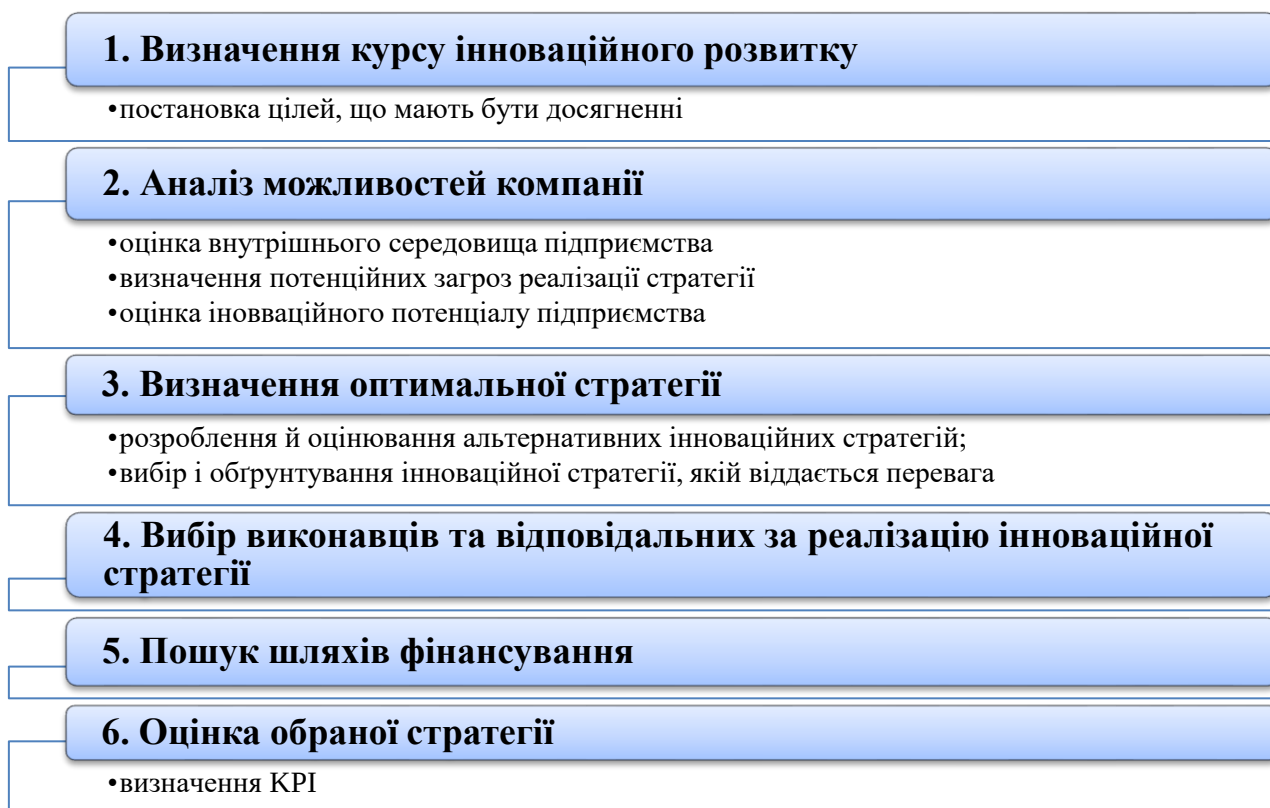


Рис. 3.4. Етапи розробки інноваційної стратегії

ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

Аналіз багатьох наукових джерел дозволив сформулювати типовий алгоритм побудови інноваційної стратегії. В адаптованому вигляді до ПП «Агрореммаш-Плюс» він зображений на рис. 3.4.

Початкова стадія інноваційної стратегії базується на визначенні загального курсу розвитку. Тут окреслюється місія, мета та встановлюються цілі, які планується досягти.

Так, за результатами оцінки проблем росту ПП «Агрореммаш-Плюс» (рис. 3.3) виявлено ряд проблем у таких сферах:

- фінансова – питання залучення додаткових коштів на реалізацію стратегії;
- організаційно-комунікаційному – питання налагодження зв'язків із постачальниками техніки, зокрема, закордонними;
- інформаційна – відсутність системної інформації про нові технології та дослідження поточних потреб ;
- виробнича – слабка інноваційна структура; розпуск конструкторського бюро по причині продажу основного обладнання;
- людські ресурси – відсутність кваліфікованих кадрів для проведення інноваційної політики; незрілість та неготовність використовувати консалтингові послуги.

Наведені вище стримуючі фактори розвитку інноваційної діяльності дають можливість сформулювати бачення та цілі інноваційної стратегії.

Місія ПП «Агрореммаш-Плюс» після впровадження інноваційної стратегії може виглядати так: «Наша місія полягає в тому, щоб надавати сільськогосподарським виробникам найсучасніші та ефективні технологічні рішення для підвищення продуктивності, забезпечення стійкості галузі та сприяння сталому розвитку. Ми прагнемо стати провідним інноваційним партнером, який перетворює та модернізує сільськогосподарські практики, забезпечуючи нашим клієнтам доступ до передових технологій, підтримки в управлінні ресурсами та створюючи нові можливості для їхнього успіху. Наша діяльність ґрунтується на інноваціях, високій якості обладнання та відданості

створенню ефективних та екологічно чистих рішень, що допомагають виробникам досягати виняткових результатів у сфері сільського господарства».

Цілі інноваційної стратегії ПП «Агрореммаш-Плюс» наведено у рис. 3.5:

Цілі	Пошук та залучення додаткових фінансових ресурсів для успішної реалізації інноваційної стратегії підприємства.
	Налагодження ефективних зв'язків із постачальниками техніки, зокрема, ініціювання партнерств з закордонними постачальниками
	Забезпечення системного збору інформації про нові технології та вивчення поточних потреб на ринку
	Вдосконалення інноваційної структури підприємства
	Відновлення конструкторського бюро та створення міцної інноваційної бази
	Підвищення кваліфікації кадрів для проведення інноваційної політики.
	Підготовка персоналу до використання консалтингових послуг, аутсорсингу для розвитку готовності до інновацій

Рис. 3.5. Цілі інноваційної стратегії ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

Інноваційна стратегія буде ефективною за умови досяжності поставлених цілей в цій галузі, що, в свою чергу, впливає на рівень економічної безпеки.

Наступним етапом розробки інноваційної стратегії є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Важливо не просто зробити аналіз індикаторів, а й поєднувати стратегічне бачення підприємства із здатністю адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи економічну стійкість та конкурентоспроможність бізнесу в умовах інноваційного розвитку.

Аналіз внутрішніх показників діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс» за період з 2018 по 2022 роки, наведений у другому розділі кваліфікаційної роботи, показав наступні результати:

1. Суттєве зменшення основних та оборотних коштів за звітні роки.
2. Величина власного капіталу, а також його від'ємний показник свідчить про переважаючу частку зобов'язань. Така ситуація дає підстави робити припущення про нестабільність та залежність підприємства від кредиторської та дебіторської заборгованості.
3. Різкий скачок витрат підприємства у 2021 році, зокрема собівартості реалізованої продукції, адміністративних, операційних та збутових витрат, та їх збільшення у 2021 році.
4. Зменшення доходу від реалізації продукції у 2021 році на 86%, валовий прибуток – на 24%, а чистий – у 4 рази у порівнянні з попереднім роком.
5. Незначний ріст показників прибутковості у 2022 році.
6. Скорочення працівників підприємства у 10 разів.

Оцінка інноваційного потенціалу зводиться до дослідження наявних техніко-технологічних, фінансових та людських ресурсів, які можуть бути використані для впровадження нових ідей.

Так, технічне та технологічне обладнання виробничого процесу дозволяє підприємству досягати високої якості, швидкості та конкурентоспроможності у виробництві. Наявність фінансових ресурсів відкриває можливості для проведення науково-конструкторських розробок та впровадження новітніх технологій, що в свою чергу забезпечує переваги на ринку продукції. Кваліфікація промислово-виробничого персоналу впливає на якість виробництва, і їхнє задоволення як матеріальне, так і нематеріальне, створює позитивний корпоративний клімат та сприяє безпеці в інформаційній сфері [23].

На ПП «Агрореммаш-Плюс» стан інноваційної діяльності на даному етапі розвитку може бути оціненим як слабкий. Так, було відмічено низький відсоток придатності основних фондів. Відмічається падіння рентабельності основних фондів з 122% у 2018 році до 1,5% у 2021 році. В 2022 році ситуація покращується і показник рентабельності використання основних фондів зростає майже до 6%

Коефіцієнт фінансової стабільності не відповідає нормативному у жодному з років і є менше нижнього значення (0,7), а в 2022 році він становив - 0,1, що свідчить про недостатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі. При цьому спостерігається ріст рентабельності активів. У 2022 році він становив 148%, що говорить про ефективне використання ресурсів підприємства та його здатність генерувати прибуток в контексті обсягу вкладених активів.

Ситуація щодо стану використання людських ресурсів наступна. Значне скорочення працівників призвело до відсутності робітничих професій на підприємстві. Також по цій же причині збільшився показник продуктивності праці.

За для уникнення перешкод, в рамках розробки інноваційної стратегії визначаються загрози, що пов'язані із її реалізацією. Зовнішні загрози досліджено у другому розділі роботи (див. табл. 2.7).

Зупинимось на внутрішніх. Скориставшись думкою Кравченко В.О. [23] розділимо їх на дві групи – ті, що виникають в процесі забезпечення інноваційної діяльності та ті, що можуть виникати в процесі організації. У табл. 3.1 містяться загрози інноваційній діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс».

Повністю уникнути загроз неможливо, також неможливо передбачити всі ймовірні перешкоди, але визначити додатковий план дій за умови їх настання – цілком реально. Підприємство здійснює свою діяльність у мінливому середовищі, додаються також загрози прямого чи опосередкованого впливу зі сторони воєнних дій, що потребують від нього постійної роботи над удосконаленням прийняття управлінських рішень щодо гарантування його економічної безпеки.

Наступним етапом побудови інноваційної стратегії є вибір пріоритетних альтернативних напрямків. Виходячи із проведеної оцінки інноваційного потенціалу підприємства, можливостей та загроз зі сторони внутрішнього та зовнішнього середовища виділимо два головних проблемних моменти:

- фінансування інноваційної діяльності;

- брак персоналу для розробки та реалізації інновацій.

Таблиця 3.1

Загрози інноваційній діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»

Загрози, що виникають в процесі забезпечення інноваційної діяльності	Загрози, що можуть виникати в процесі організації інноваційної діяльності
1. Загрози, пов'язані із недостатнім забезпеченням інноваційного проекту достатнім рівнем фінансування: - нездобуття коштів, необхідних для розробки інноваційного проекту; - бюджет проекту може виявитися дефіцитним унаслідок ліквідації, банкрутства або накладення арешту на майно кредиторів тощо; - дороговартість кредитних коштів або неможливість подальшої його виплати; - поява непередбачуваних витрат, які не буде можливість покрити 2. Неспроможність адаптувати нові технології або труднощі у їх впровадженні можуть суттєво уповільнити процес інновацій. 3. Недостатній рівень знань персоналу у питаннях реалізації інноваційної стратегії. 4. Можливість втратити позиції через невдалий вплив нових технологій або продуктів на ринку.	1. Ризики, пов'язані із укладенням угод після проведення переговорів: - у зв'язку із військовими подіями; - зв'язок із неплатоспроможними партнерами; - невиконання партнерами договірних зобов'язань у встановлений термін. 2. Розголошення конфіденційної інформації через вчинки персоналу або в результаті промислового шпигунства, організованого конкурентами. 3. Невдалий вибір цільових ринків збуту та недостатня інформованість щодо конкурентів або відсутність достовірних даних про них. 4. Поява на ринку виробників, що пропонують однотипну техніку, здатні задовольнити попит споживачів за рахунок кращої якості та низької ціни 5. Опір організаційної структури чи співробітників може призвести до відмови від інновацій та повернення до звичайних практик.

Джерело: складено автором

Науковці згрупували інноваційні стратегії до наступних [10]:

1. Наступальну (агресивну). Підходить підприємствам, які готові фінансово та технічно зайняти позицію ринкового лідера шляхом створення і впровадження нових продуктів на основі світових досягнень науки і технологій. Потребує значних фінансових вливань, змістовних досліджень ринку

технологій, спеціалізованого підрозділу виконавців швидкого реагування на зміни на ринку

2. Оборонну (захисну). Передбачає завоювання та утримання передових позицій в основному за рахунок новітніх технологій. Провокує істотні поліпшення в інноваціях (а не просте копіювання нових продуктів), високу мобільність підприємства, здатність до ухвалення креативних новітніх розробок, наявність розвинутої науково-технічної бази та отримання патентів на продукцію.

3. Імітаційну. Спрямована на утримання національного ринку шляхом копіювання технологій інноваційних підприємств. Ця стратегія передбачає отримання ліцензій, привертання кваліфікованого науково-технічного персоналу, використання ефекту масштабу (зниження вартості продукції завдяки дешевій робочій силі, місцевій сировині і ресурсам, використанню існуючих виробничих потужностей) та значної державної підтримки.

4. Залежну стратегію – обирають субпідрядники підприємств-світових лідерів, займаючись субпідрядними роботами.

5. Традиційну – при відсутності технологічних змін на підприємстві, як осмислена відмова від оновлення продукції, після ретельного аналізу ринкової ситуації та стану конкурентів. Ґрунтується на удосконаленні форми і сервісу традиційної продукції;

6. Стратегію «ніші» – використовується для виділення особливої ніші на існуючих ринках з нетиповими потребами споживачів. Ця стратегія передбачає використання інформації та можливостей зовнішнього середовища та спирається на відсутність власних науково-технічних розробок.

Доцільно обрати оборонну або імітаційну інноваційну стратегію. Відновлення конструкторського бюро ПП «Агрореммаш-Плюс» дозволить відповідати на запити споживачам, оптимізувати нову техніку під потреби клієнтів. Так, як досвід роботи у цьому напрямку є, зробити це буде відносно не складно, використовуючи старі зв'язки із виконавцями конструкторських та технічних робіт. Виробництво та апгрейд сільськогосподарського приладдя є

пріоритетним способом діяльності, по двом причинам: по-перше, це буде дешевше ніж закупити імпортоване обладнання (в його вартість входить валютна різниця та витрати на транспортизацію), а по-друге, воно буде більше адаптоване до вітчизняних користувачів.

Кадрове забезпечення реалізації інноваційної стратегії є також ключовим моментом. Персонал є продукантом новаторських/раціоналізаторських ідей, виконувачем, а також може стати перепорою та головною загрозою. Тому високо кваліфікованість, досвідченість, креативність та ефективність персоналу є запорукою ефективності інноваційних впроваджень на підприємстві.

На ПП «Агрореммаш-Плюс» станом на 2022 рік чисельність працівників зводилась до 10 працівників, серед яких 70% директор та керівники підрозділів. Керівний персонал спеціалізується на своїх напрямках роботи – логістика, бухгалтерія, міжнародні зв'язки, юридичний напрямок тощо. Проте кожен із них не має компетенцій в управлінні інноваційною діяльністю.

Також варто відзначити, що чисельність персоналу є замалою для проведення запланованих інновацій. Виникає проблема пошуку кваліфікованих працівників за умови обмеженості фінансування. В такому випадку можна використати відносно новий інструмент, що використовується в аграрному бізнесі – аутсорсинг.

Аутсорсинг (англ. out «зовнішній», source «джерело») – це передача виконання будь-якої задачі або процесу спеціалізованому зовнішньому оператору [8]. Це модель віддаленого найму, при якій окремі сфери діяльності підприємства делегуються третім особам, які є фахівцям у цій сфері. При аутсорсингу компанія-виконавець часто отримує доступ до бізнес-процесів, сервісів, систем, інфраструктури компанії-замовника, що з одного боку допомагає зануритись у стан та проблеми підприємства, а з іншого може створити небезпеку його економічній стабільності.

Для ПП «Агрореммаш-Плюс» рішення використати метод аутсорсинг – це:

1. Ефективне конструкторське рішення. Використання аутсорсингу для конкретних конструкторських завдань може допомогти отримати швидке та якісне рішення від спеціалізованого партнера. Наприклад, якщо потрібно розробити нові компоненти або вдосконалити існуючі, залучення зовнішнього конструкторського бюро може пришвидшити процес та забезпечити доступ до додаткового експертного досвіду.

2. Зниження витрат. Аутсорсинг може дозволити підприємству скористатися зовнішніми ресурсами без необхідності підтримки великої внутрішньої команди. Це може призвести до економії фінансових ресурсів, зокрема, на оплаті зарплат та утриманні додаткового персоналу.

3. Швидкість впровадження інновацій. Залучення зовнішніх фахівців через аутсорсинг може прискорити впровадження інновацій в продукцію. Експерти, які спеціалізуються на конкретних областях, можуть швидше розробляти та впроваджувати нові ідеї, сприяючи конкурентоспроможності продукції.

4. Глобальна перспектива. Аутсорсинг може відкрити доступ до глобальних ринків та міжнародних технологічних та інноваційних рішень. Співпраця з партнерами з різних країн може розширити можливості підприємства на світовому ринку.

Загалом, правильно організований аутсорсинг може виявитися важливим інструментом для ПП «Агрореммаш-Плюс», що прагне підтримувати інновації та залишатися конкурентоспроможним на ринку сільськогосподарської техніки.

Також важливо надавати розумну автономію працівникам, оскільки вона створює умови для розвитку креативності та інноваційності.

Жодна інноваційна стратегія не може бути реалізована без фінансового підкріплення. Враховуючи те, що ПП «Агрореммаш-Плюс» має ситуацію із скороченням розміру прибутку та перевагою зобов'язань над власним капіталом, виникає потреба у залученні додаткових сторонніх коштів.

Одним із напрямків фінансування може виступити кредити в банку. Варіанти кредитування можуть бути наступними:

1. Банк Альянс надає кредити на бізнес-ідею в межах 50 тис - 1 000 тис. грн на термін 12 / 24 міс. із середньомісячною переплатою від 1,75%.

2. ПриватБанк пропонує наступні кредитні умови для власників агробізнесу – сума кредиту від 200 тис. грн; термін кредитування – до березня 2025 р. при комісії до 1,5% від суми кредиту та під заставу сільськогосподарської техніки та/або транспортних засобів.

3. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%» для полегшення доступу аграріїв до кредитів в умовах воєнного стану. Можна отримати кредит у розмірі до 90 млн. грн під 5–9 % річних, залежно від категорії кредиту та суб'єкта підприємництва.

Альтернативними рішеннями щодо фінансування інновацій може стати участь у Регіональній програмі розвитку малого та середнього підприємництва у кіровоградській області 2022-2024 рр. [11]. Програма розроблена для створення сприятливих умов для активізації підприємницької діяльності, зростання інвестиційної та інноваційної активності суб'єктів господарювання. Джерело фінансування – місцевий бюджет.

Моніторинг та оцінка результатів – останній етап розробки та реалізації інноваційної стратегії ПП «Агрореммаш-Плюс», який є важливим для забезпечення успішності та ефективності впроваджених змін. Нижче наведено кілька ключових елементів, які варто врахувати при цьому процесі:

- визначення ключових показників ефективності. Такими показниками мають стати динаміка обсягів продаж, ринкова частка, рівень задоволення клієнтів та т.ін.

- оцінка фінансових результатів після впровадження інновацій (прибуток, витрати на збут, ROI);

- оцінка інноваційних процесів - перевірка ефективності внутрішніх інноваційних процесів та їх вплив на виробництво; аналіз реалізації інноваційних ідей та реакції персоналу на зміни.

- розробка механізмів адаптації стратегії на основі зібраних даних та виявлених відхилень, а також впровадження коректив для досягнення максимальної ефективності;

- оцінка кадрового потенціалу, що передбачає аналіз навичок та компетенцій персоналу в контексті впроваджених інновацій; здійснення навчання та підтримки персоналу в процесі змін.

Детальний план реалізації інноваційної стратегії дозволить ПП «Агрореммаш-Плюс» систематично та ефективно впроваджувати інновації, забезпечуючи стійкий та успішний розвиток у галузі сільськогосподарської техніки. Завдяки інноваційному підходу, підприємство може бути менш вразливим до економічних труднощів, забезпечуючи сталість та витривалість у змінних умовах. Таким чином, інновації та економічна безпека взаємодіють, створюючи основу для стійкого розвитку підприємства в динамічному бізнес-середовищі.

ВИСНОВКИ

Україна володіє потужним науковим потенціалом, що становить інтелектуальне багатство нації. Креативність та здатність пошуку нестандартного рішення у складних ситуаціях завжди було притаманне українцям. Проте реалізація інноваційної діяльності не зводиться до інтуїтивного способу дій, це складний поетапний процес із широким інструментарієм та методологією.

Інноваційний процес на підприємстві являє собою послідовність етапів створення, впровадження та поширення інновацій, які характеризуються науково-технічною новизною, організаційними нововведеннями, можливістю практичного використання та комерційною реалізацією з метою задоволення нових потреб працівників, підприємства та споживачів. Головною метою інноваційних процесів є удосконалення ефективності економічної діяльності через оновлення технологій, продуктів та інших аспектів організаційної системи.

Реалізація інноваційних процесів завжди супроводжується ризиками. Тому в процесі розгорнення інноваційної діяльності існує загроза розбалансування економічної рівноваги підприємства, в результаті чого у підприємства є ймовірність потрапити у фінансово-економічну небезпеку. Тому розгляд двох таких механізмів, як інноваційна діяльність та економічна безпека у взаємозв'язку є логічною та потребує вивчення.

ПП «Агрореммаш-Плюс» є підприємством із значним науково-технічним потенціалом для здійснення інноваційної діяльності. Так, на його базі функціонує конструкторське бюро, яке за останні роки занепадає. Також у ході оцінки техніко-економічних показників діяльності підприємства було виявлено ряд проблем, а саме: зменшення основних та оборотних коштів за звітні роки; зниження власного капіталу, а також його від'ємне значення у останні роки; показник свідчить про переважаючу частку зобов'язань; зменшення доходу від реалізації продукції у 2021 році на 86%, валовий прибуток – на 24%, а чистий –

у 4 рази у порівнянні з попереднім роком; скорочення працівників підприємства у 10 разів. Ситуація дає підстави робити припущення про існування залежності підприємства від кредиторської та дебіторської заборгованості.

Проте відзначається незначний ріст показників прибутковості у 2022 році та бажання керівництва відновити свою техніко-економічну потужність.

Одним із способів розвитку інноваційної активності на ПП «Агрореммаш-Плюс» із збереженням економічної безпеки може стати розробка продуманої інноваційної стратегії. Так, авторами поетапно розглянуто за запропоновано шляхи реалізації стратегії, окреслено цілі, стримуючі фактори, загрози зі сторони внутрішнього та зовнішнього середовища, що можуть виникнути у підприємства, кадрове забезпечення, а також запропоновано варіанти фінансової підтримки проєкту по відновленню конструкторського бюро.

Також допомога підприємствам аграрного сектору може надаватись зі сторони влади України, шляхом змін у правовому полі, та у формі підтримки та надання різного плану послуг зі сторони гуманітарних, волонтерських, громадських та донорських організацій. Дослідження рівня співпраці фермерських господарств із гуманітарними організаціями показав, що вони не мають попереднього досвіду. Більшість підприємств не розуміє для чого, яким чином і як саме можна взаємодіяти з ними. Основні проблеми зводяться до фінансової підтримки, хоча гуманітарні організації пропонують широкий спектр безоплатної допомоги в консультативному направленні з різних питань – юридичних, кібербезпеки, інформаційної підтримки, підготовка до участі у грантових програмах; проведення тренінгів, вебінарів за різними тематиками, сприяння підписання контрактів тощо.

Таким чином, питання поліпшення стану ПП «Агрореммаш-Плюс» та зміцнення його економічної безпеки має вирішуватись завдяки комплексному підходу, враховуючи власні ресурси та розраховуючи на підтримку зі сторони держави та донорських організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алейнікова О.В., Притула Н.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с.
2. Алькема В.Г., Літвін Н.М., Кириченко О.С. Економічна безпека інноваційного підприємства: Навчальний посібник / В.Г. Алькема, Н.М. Літвін, О.С. Кириченко. К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. 320 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema_0012.pdf (дата звернення: 19.11.2023)
3. Буняк Н.М. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.
4. Висновок за результатами опитування фермерів в Україні : Опитування Міжнародною маркетинговою групою. URL: https://urb.org.ua/wpcontent/uploads/2023/03/Farmers_Help_Final06.03.pdf (дата звернення: 03.12.2023)
5. Волощук Л. О. Економічна безпека та інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та взаємозв'язок як об'єктів управління // *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6. С. 217-223. URL: Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2014_6_34 (дата звернення: 03.12.2023)
6. Вплив війни на стан аграрної галузі в Україні : Опитування Міжнародною маркетинговою групою. URL: <https://economics.org.ua/images/Analitika-agro-sector2023.pdf> (дата звернення: 04.12.2023)
7. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / З. І. Галушка, І. Ф. Комаринський. Чернівці, 2006. С. 101-148.
8. Гейко О. Л. Аутсорсинг у сільському господарстві провідних країн світу – досвід для України. *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 75–80. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2021/12.pdf (дата звернення: 02.12.2023)

9. Даниленко Ю. А. Характеристики та класифікації інновацій та інноваційного процесу / *Наука та інновації*. 2018. Т. 14, № 3. С. 15-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scinn_2018_14_3_4 (дата звернення: 11.10.2023).

10. Дериколенко О. М. Особливості вибору інноваційних стратегій промисловими підприємствами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 78-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_2_10. (дата звернення: 08.12.2023)

11. Дія.Бізнес : веб-сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/marketplace/finansuvanna/regional-programs/040a68f5-2921-498a-9cd6-45f312d53e44> (дата звернення: 09.12.2023)

12. Загальні вимоги до фінансової звітності : Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 від 28 лютого 2013 р. за № 336/22868. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text__ (дата звернення: 22.11.2023)

13. Захаров О. І. Інновації в системі економічної безпеки підприємств / О. І. Захаров // *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. - 2018. Вип. 3. С. 168-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2018_3_24__ (дата звернення: 23.11.2023)

14. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб./ В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов. К. : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.

15. Зянько В. В., Крива С. В. Особливості інноваційної діяльності малих підприємств у перехідній економіці. *Вісник Вінницького політех. ін-ту*. 2011. № 5. С. 48–52. URL: https://fk.vntu.edu.ua/images/documents/vpi_2011_5.pdf (дата звернення: 07.12.2023)

16. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : Підручник. Суми : ВТД -Університетська книга, 2010. 334 с.

17. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Гарбуз С.В., Пенкіна Т.Є., Хоменко Л.М., Соболева Т.О. К. : КНЕУ, 2013. 667 с. URL:

<https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f7bd0337-a6b0-44dd-8908-4c6a90f282c8/content> (дата звернення: 01.11.2023)

18. Інноваційний менеджмент підприємств як об'єктивна необхідність в умовах ринку / О.А. Колесников. *Культура народів Причорномор'я*. 2004. № 55, Т. 2. С. 52-55.

19. Інноваційний менеджмент: навчально-методичний посібник до вивчення дисципліни для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальностей 121 «Інженерія програмного забезпечення», 123 «Комп'ютерна інженерія», 126 «Інформаційні системи та технології», 023 «Образотворче мистецтво, декоративне мистецтво, реставрація», 186 «Видавництво та поліграфія», 133 «Галузеве машинобудування». Укладачі Воржакова Ю. П., Чупріна М.О. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 130 с.

20. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт фінансової стійкості. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/349-koefitsient-finansovoji-stijkosti> (дата звернення: 04.12.2023)

21. Ковтун, В. Стан та перспективи розвитку інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021 (6), 73-80. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.6.8> (дата звернення: 03.12.2023)

22. Корецька О.В. Інноваційний розвиток як основа фінансово-економічної безпеки підприємств портової діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 30. с. 98-100 URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/30_2020ua/20.pdf (дата звернення: 01.12.2023)

23. Кравченко В. О. Інноваційний розвиток як основа економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник. Одеський національний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія*. 2013. № 26 (205). С. 122-131. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2273> (дата звернення: 30.11.2023)

24. Лебединська Д. І. Оборотні активи як складова майна підприємства / Д. І. Лебединська, Н. О. Власова. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я = Information technologies: science, engineering, technology, education, health* : наук. вид. : тези доп. 26-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2018, [16-18 травня 2018 р.] : у 4 ч. Ч. 3 / ред. Є. І. Сокол. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. С. 185. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/45936> (дата звернення: 22.11.2023)

25. Луциків І. Економічна суть інноваційної діяльності // *Галицький економічний вісник*. 2010. № 2 (27). С. 89–95.

26. Максимарин-Груп : веб-сайт. URL: <https://maximarin.com/ua/> (дата звернення: 17.11.2023)

27. Матвій І. Є., Віхоть Т. А. Особливості інноваційної діяльності малих підприємств. *Вісник Львівського політехнічного національного університету*. 2015. № 13. С. 88-96. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2709/visnyk2015-88-96.pdf> (дата звернення: 07.12.2023).

28. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 271 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22243> (дата звернення: 20.11.2023).

29. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: підручник / П.П. Микитюк, В.Я. Брич, М.М. Шкільняк, Ю.І. Микитюк. Тернопіль : Економ. думка ТНЕУ, 2019. 518 с.

30. Микитюк П.П., Інноваційна діяльність : Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл] / П.П. Микитюк, Б.Г. Сенів К. : Центр учбової літератури, 2009. 392 с.

31. Небава, М. І. НЗ9 Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1 : навчальний посібник / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк. Вінниця : ВНТУ, 2012. 105 с.

32. Писаренко В.В. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства / В.В. Писаренко, Н.В. Дем'яненко, Є.О. Назаренко // *Економіка та суспільство*. 2018. №18. с. 515-521. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/items/a7d945c7-e0e1-40b9-a4ef-cd991e5396fb> (дата звернення: 24.11.2023).

33. Плакіда, В.Т. Конспект лекцій з дисципліни «Інноваційний менеджмент» (для студентів 6 курсу напряму підготовки спеціальності 7.050107 «Економіка підприємства») / В.Т. Плакіда, Н.М. Богдан; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва Х. : ХНАМГ, 2010. 76 с.

34. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання бронювання військовозобов'язаних в умовах правового режиму воєнного стану» від 03.03.2022 № 194. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/194-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.12.2023)

35. ПП «Агрореммаш-Плюс» : веб-сайт. URL: https://agroremmash-plus.com/ua/glavnaya-agroremmash-plus_ (дата звернення: 18.11.2023)

36. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан, Л. А. Жураковська] ; за ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2023. 49 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04> (дата звернення: 05.12.2023)

37. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (дата звернення: 05.12.2023)

38. Про інноваційну діяльність : Закон України Із змінами і доповненнями, внесеними Законом України від 26 грудня 2002 року N 380-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 18.11.2023)

39. Про технічне забезпечення комплексу польових робіт в умовах воєнного стану 2022 року : Наказ Міністерства аграрної політики та

продовольства України від 07.03.2022 № 154. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN073580> (дата звернення: 06.12.2023)

40. Скоморохова С. Ю. Інноваційний менеджмент і чинники його успішної реалізації на підприємствах України / С. Ю. Скоморохова, С. В. Тума // *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 5. С. 135-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_5_23 (дата звернення: 08.11.2023).

41. Ступко А.В. Інноваційна активність малого бізнесу в регіонах України *Ефективна економіка*. 2010. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=155> (дата звернення: 01.12.2023)

42. Сучасні аспекти та методи управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах / І.П. Фоміченко, В.П. Баштовий, Д.О. Кожурін, О.В. Пахомова // *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1 (67). С. 103-109.

43. Тридід О. М. Стратегічний та інноваційний менеджмент у сфері фінансово-економічної безпеки : підручник / О. М. Тридід, Г. М.Азаренкова, К. В. Орехова та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Тридіда ; канд. екон. наук, доц. К. В. Орехової. К. : УБС НБУ, 2015. 815с

44. Устіловська А. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу / А. Устіловська // *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 4. С. 100-108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2019_4_14 (дата звернення: 01.11.2023)

45. Уткіна Ю. М. Інноваційний менеджмент на підприємствах / Ю. М. Уткіна, А. В. Вісільова // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 298-302. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_46_43 (дата звернення: 05.11.2023).

46. Федулова Л.І. Інноваційна економіка : Підручник / Л.І. Федулова– К. : Либідь, 2006. 480 с.

47. Фурсіна О. В. Класифікація інновацій та зміст економічної діяльності / О. В.Фурсіна // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 11 (20). С. 11–13.

48. Характеристики та класифікації інновацій та інноваційного процесу / Ю.А. Даниленко. *Наука та інновації*. 2018. Т. 14, № 3. С. 15-30. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/134025> (дата звернення: 12.10.2023).

49. Як відновити аграрну галузь. *Економічна правда* : веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/15/698035/> (дата звернення: 03.12.2023)

50. Янковська О. І. Економічна сутність інновацій / О. І. Янковська // *Економіка. Наука. Інновації*. 2009. № 1. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8483> (дата звернення: 25.10.2023).

51. Clayton M., Derek van Bever. The Capitalist's Dilemma. Harvard Business Review. 2014. V. 92, is. 6. P. 60-68. URL: <https://hbr.org/2014/06/the-capitalists-dilemma> (дата звернення: 27.10.2023).

52. Horiashchenko, Y., Onyshchenko, U., & Malykhina, K. Фінансування малого інноваційного підприємництва в сучасних умовах розвитку. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2022. 4(81). С. 74-86. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-4-74-86> (дата звернення: 08.12.2023)

53. Petryk, O., & Patsarniuk, O. Methodical aspects of development and analysis of innovative strategy of small and medium enterprises. Economic analysis., 2021. 30 (4), 164-172. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2020.04.164> (дата звернення: 08.12.2023)

54. Youcontrol – повне досьє на кожну компанію України : веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32718797/ (дата звернення: 18.11.2023)

ДОДАТКИ