

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра “Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності

к.е.н., доцент

_____ О.В. Сторожук
„___” _____ 2022 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

**на тему: «Управління ресурсним забезпеченням
інноваційної діяльності підприємства»**

Виконав: студент II курсу магістратури,
групи МЕ-21М

спеціальності 073 Менеджмент

Рига Олександр Володимирович

Керівник: канд.екон.наук, доцент Заярнюк О.В.

Рецензент:

Рецензент:

м. Кропивницький – 2022 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..	7
1.1. Поняття і роль ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства	7
1.2. Види ресурсів підприємства	14
1.3. Роль інновацій у забезпеченні ресурсозбереження на підприємстві	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	28
2.1. Особливості діяльності філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» в сучасних умовах	28
2.2. Економічна діагностика ресурсного забезпечення ДЕД.....	31
2.3. Оцінка передумов активізації інноваційної діяльності підприємства на основі ресурсного підходу	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	47
3.1. Адаптивні технології ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства як напрям підвищення його ефективності.....	47
3.2. Ресурсне забезпечення ефективності стратегічного менеджменту інноваційної інфраструктури	53
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Ресурси потрібні на всіх етапах діяльності підприємства, особливо інноваційної. Використання на практиці прийомів управління, які в своїх працях описали вчені десять-двадцять років тому (не кажучи про півстоліття) в умовах безпрецедентних змін, свідком яких сьогодні є людство, уже не може задовольнити ті потреби, які мають сьогодні господарюючі суб'єкти. Разом із тим, існує стійке переконання в тому, що інноваційному шляху розвитку немає альтернатив. Тому потрібно активно шукати підходи до активування інноваційної діяльності суб'єкта економіки, використовуючи для цього всі можливі ресурси.

На сьогодні, ресурсні можливості підприємства є ґрунтом, і одночасно гальмом інноваційного розвитку, які їх недостатньо, або їх використання недостатньо ефективне. Виробнича та інноваційна діяльність підприємства, яке будує дороги, спрямована на задоволення потреб водіїв і пасажирів. Поряд із державними дорожніми підприємствами на ринку закріпилися інші підприємницькі структури, що займаються діяльністю з виробництва та обслуговування автодоріг. Чим привабливіший ринковий сегмент дорожніх робіт, тим щільніша на ньому конкуренція. Це аксіома. Конкурентна боротьба між підприємствами дорожніх робіт переконує їхній менеджмент в тому, що ефективна діяльність можлива лише за умови постійних інновацій у виробничий процес, а для цього потрібні відповідні ресурси.

Проблемам інноваційної діяльності підприємства в цілому та його управління ресурсним забезпеченням, зокрема, присвячено багато робіт вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: Ажаман І., Багрова І., Левченко Ю., Лігоненко Л., Моїсеєнко Т., Ульяненко О., Чухно А., Шипуліна Ю. Шталь Т. В умовах нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища важливою умовою економічного піднесення будь-якого підприємства, стає інноваційна діяльність та її безперервне ресурсне забезпечення, яке має сприяти стабільному функціонуванню; випуску нової чи

модифікованої продукції; впровадженню сучасних технологій виробництва; наданню послуг, виконанню робіт.

Метою написання випускної кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти є вивчення теоретичного підґрунтя управління ресурсним забезпеченням інноваційної діяльності підприємства, дослідження ролі інновацій у забезпеченні ресурсозбереження, аналіз господарської діяльності та розвитку філії Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної дільниці «Кіровоградський облавтодор», яка входить до державної мережі АК «Автомобільні дороги України». У роботі також ставилася мета щодо розробки напрямків удосконалення управління ресурсним забезпеченням інноваційної діяльності підприємства. Мета роботи передбачала виконання наступних завдань:

- дослідити поняття і роль ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства;
- з'ясувати роль інновацій у забезпеченні ресурсозбереження на підприємстві;
- здійснити аналіз діяльності філії Кіровоградської ДЕД та оцінити її забезпеченість ресурсами;
- розробити обґрунтовані напрямки удосконалення управління ресурсним забезпеченням інноваційної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління ресурсним забезпеченням інноваційної діяльності дорожньо-будівельного підприємства. Предметом дослідження є набір теоретичних і практичних питань забезпеченості ресурсами для інноваційного розвитку підприємства, що працює на ринку дорожньо-будівельних робіт.

Методи дослідження. Основою для розв'язання завдань, порушених в роботі, було використано наступні методи дослідження: узагальнення та конкретизації – для визначення сучасного понятійного апарату дослідження; засобів економічного аналізу – для оцінювання впливу чинників, що впливають на ресурсне забезпечення підприємства за сьогоdnішніх умов;

комплексно-дедуктивності – для дослідження наслідків змін у стані ресурсного забезпечення діяльності підприємства в інноваційному векторі; порівняльно-зіставний та коефіцієнтний метод – для вивчення поточного стану галузі, а також аналізу діяльності та ресурсного розвитку філії Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної ділянки підприємства «Кіровоградський облавтодор».

Інформаційною базою дослідження є документи та джерела, що висвітлюють положення сучасної теорії економіки, праці вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячені проблемам ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства, публічна звітність досліджуваного підприємства, та результати власних досліджень.

Наукова новизна, що заявлена в роботі, полягає у отриманні деяких наукових висновків щодо теоретичних основ управління ресурсним забезпеченням інноваційної діяльності підприємства та сучасних підходів до його поліпшення. У процесі проведеної роботи удосконалено:

- принципологічні основи поліпшення ресурсозабезпеченості діяльності інноваційного вектора розвитку підприємства.

Отримали подальший розвиток:

- аргументація ресурсоможливого забезпечення інноваційного вектора дорожнього підприємства;

- підходи до визначення чинників, що впливають на достатність та способи використання ресурсів для інноваційного розвитку підприємства.

Структура випускної кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття і роль ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства

Для забезпечення своєї діяльності будь-яке підприємство повинно мати певний набір ресурсів. Отримання передбачених фінансових результатів будь-якого підприємства можна досягти завдяки наявності відповідного ресурсного забезпечення його діяльності. Для того, щоб економічні результати діяльності були високими, підприємства повинні якомога повніше використовувати власні ресурси та залучати потенційні ресурси, які зрештою забезпечать досягнення економічного ефекту діяльності, передовсім, інноваційного, а також соціального, фінансового, екологічного.

Сучасний стан вітчизняної економіки супроводжується черговим етапом реформ, посиленням економічної глобалізації, обмеженістю ресурсної бази, зростанням невизначеності та мінливістю умов господарювання, що вимагає менеджменту підприємств швидкої та гнучкої реакції на зміну чинників зовнішнього середовища.

Значення інноваційної діяльності у функціонуванні та розвитку підприємства постійно зростає і залежить від оптимального забезпечення і використання відповідних ресурсів. Нині важливим завданням є необхідність залучення ресурсів для здійснення інноваційної діяльності та ефективне управління ними. Проблеми ресурсного забезпечення інноваційної діяльності є надзвичайно актуальними та вимагають детального дослідження і вивчення. Особливо це важливо для вітчизняних підприємств, які інвестують у нові розробки та технології, перш за все, власні засоби та ресурси, обсяги яких недостатні і дуже часто обмежені.

Не викликає сумніву, що одним із головних питань менеджменту

організаційних змін та неодмінною умовою їх успішної реалізації, є ресурсне забезпечення запланованих інноваційних змін. Мати достатні ресурси для підприємства означає володіти необхідними можливостями, а також використовувати певні умови для свого розвитку і стабільно функціонувати відповідно до поставлених цілей.

Ресурс в загальному розумінні – це засоби, що дозволяють за допомогою певних перетворень отримати бажаний результат [46, с. 16].

Термін «ресурси» (франц. *ressource* – допоміжний засіб) тлумачать як основні елементи потенціалу виробництва, якими володіє виробнича система та які підприємство перетворює для виробництва кінцевого продукту, тобто для досягнення визначених цілей економічного розвитку. Ресурси, власне є умовою для започаткування будь-якої діяльності. Термін «ресурси» деякі автори трактують як кошти, засоби, цінності, запаси, потенційні можливості, джерела коштів, доходів.

У загальних рисах будь-яку діяльність можна визначити як процес впливу на ресурс з метою отримання результату, тобто для побудови дефініції використовуються три категорії: “ресурс”, “процес” та “результат”. Аналіз досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених засвідчив, що виділення інноваційної діяльності як окремого напрямку діяльності підприємства відбувається, як правило, за критерієм специфічності вищезазначених категорій (ресурсу, процесу, результату), що дозволило сформувати їх у три наукових спрямування [46, с. 16].

1. “Акцент на результат”. Вважається, що інноваційною діяльністю є використання традиційних ресурсів та рутинні (звичайні) процеси управління ними за умови націленості на отримання специфічного результату – інновації. Ілюстрацією наукових поглядів даного спрямування є таке визначення, як

“інноваційна діяльність – це комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових, комерційних заходів, спрямованих на розробку та виведення на ринок нової продукції (послуг) з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства та покращення результатів його діяльності”.

2. “Акцент на процес”. Ключового значення набувають специфічні процеси перетворення традиційного ресурсу на очікуваний результат, а саме – інновацію. Тому інноваційна діяльність покликана не лише випускати на ринок інноваційну продукцію, а, в першу чергу, виконувати функцію розвитку, зміни рутинних видів діяльності підприємства і суспільства в цілому.

3. “Акцент на ресурс”. Специфічним вважається саме ресурс, який під впливом рутинних процесів перетворюється на очікуваний інноваційний результат. Таким специфічним ресурсом є знання, а інноваційна діяльність – процес зі створення і використання знань, причому вони постійно трансформуються у відповідності з умовами середовища їх створення та застосування.

Інноваційна діяльність підприємства в порівнянні з традиційною має ряд характерних відмінностей, що реалізуються у перспективах прибуткового збуту інноваційної продукції на ринку, пільговому оподаткуванні підприємств-інноваторів, найновітнішому техніко-технологічному потенціалі тощо. Але, з іншого боку, інноваційна діяльність вимагає високоризикованих інвестицій та кредитів, високих затрат на пропаганду нових товарів, значних вкладень для впровадження інновацій і суттєвого часового лагу між початком проекту та моментом його окупності [46, с. 17].

Нами узагальнено результати порівняльного аналізу інноваційної та традиційної діяльності підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика інноваційної та традиційної діяльності підприємства

<i>Параметри порівняння</i>	<i>Традиційна діяльність</i>	<i>Інноваційна діяльність</i>
Продукт	Покупець та його потреби є досконало вивченим, що дозволяє запропонувати на ринку продукт, оптимізований за кількісно-якісними параметрами, і скоротити непродуктивні витрати	Реалізується не лише продукт як такий, але і його “нематеріальні” форми: патенти, ліцензії, промислові зразки. Життєвий цикл продукту важко передбачити
Інвестиції	Нижчий порівняно з інноваційною діяльністю ризик інвестування, але і нижча потенційна прибутковість капіталовкладень. Порівняно вищі вимоги до точності обґрунтування окупності інвестицій, тоді як в інноваційних проектах поширеними є методи експертних оцінок	Високий ступінь ризику інвестування обмежує можливості використання позикових ресурсів, оскільки отримання прибутку і повернення кредиту є не гарантованим. Це зумовлює необхідність користування власними джерелами коштів та/або ресурсами венчурних фондів
Виробництво	Застосування системи планування дозволяє оптимізувати потребу в трудових ресурсах, сировині, матеріалах тощо. Традиційні перевірені технології створюють умови для застосування масового способу виробництва, що суттєво знижує витрати	Складність менеджменту витратат через низьку достовірність їх прогнозування створює потребу в резервах основних ресурсів. Випробовування нових технологій призводить до зростання виробничих витрат та браку продукції
Ринок	Стабільність і розвиненість каналів збуту, наявність гарантійного обслуговування, системи знижок та багаторічні програми лояльності – забезпечує стабільний попит на традиційну продукцію	Відсутність конкуренції створює умови для встановлення високих цін. Відсутність інформації у споживачів про новий продукт створює відсутність попиту на нього і потребу у значних витратах на просування/рекламу
Державне регулювання	Звичайна шкала оподаткування, на відміну від інноваційної сфери, де діє пільгова система сплати податків (якщо таке передбачене законодавством конкретної країни)	Недосконалість спеціального регулюючого законодавства в нових сферах економіки уможливорює тимчасове отримання монопольних надприбутків

Джерело: складено автором на основі [46, с. 18]

Метою інноваційної діяльності може бути виживання підприємства й

збереження ніші на ринку, підвищення конкурентоспроможності продукції, експансія, збільшення прибутку тощо. Для досягнення мети інноваційної діяльності необхідно здійснювати пошук нових способів та можливостей, більш раціонально використовувати наявні ресурси, впроваджувати найновіші досягнень для задоволення різноманітних потреб споживачів.

Під ресурсом слід розуміти засіб, що надає можливість за допомогою певних перетворень отримати бажаний результат.

Ресурси підприємства характеризуються наступними визначеннями:

- запаси чого-небудь, які можна використати в разі потреби;
- засіб, можливість, якими можна скористатися в разі необхідності;
- грошові цінності, джерело фінансових доходів [39, с. 58].

У багатьох економічних літературних джерелах робиться наголос на тому, що економічні ресурси – це природні, людські та вироблені людиною; усі вони прямо чи опосередковано використовуються економічними суб'єктами для виготовлення товарів чи надання послуг. Саме тому ресурси називають також факторами виробництва.

У широкому сенсі ресурсами називають матеріальні та інформаційні об'єкти, джерела та передумови отримання необхідних людям матеріальних та духовних благ. Зокрема, В. Новицький наголошує на цьому та підкреслює, що ресурси – це об'єкти, які можна використовувати за існуючих технологій та соціально-економічних відносин.

Під ресурсним забезпеченням розуміють систему економічних відносин направлену на пошук, залучення й ефективне використання різних видів ресурсів при здійсненні інноваційної діяльності.

Також можна зустріти наступне тлумачення ресурсного забезпечення, згідно якого – це “пропозиція вихідних сировини і матеріалів, необхідних для

виготовлення та експлуатації нової продукції, відповідає попиту або перевищує його” [62].

Ресурсне забезпечення залежить від етапів проходження інноваційної діяльності до яких відносять:

1) виникнення задуму генерації нової перспективної ідеї. На якому потрібно враховувати, що нові перспективні ідеї повинні розроблятися і використовуватися відповідно до часових меж цілей підприємства, вчасно й у повному обсязі.

2) перевірка можливості реалізації інновації. На даному етапі відбуваються підготовчі зміни, що стосуються організаційної структури підприємства, його традицій, кадрової політики, економічних показників, структури і складу клієнтів тощо. Аналіз можливостей для реалізації нової ідеї повинен передбачати наявність ресурсів у підприємства (банку знань, матеріальних, фінансових ресурсів) щоб бути здатним розробляти і реалізовувати інновації.

3) аналіз придатності до використання інновацій, який передбачає виявлення характеру попиту на них – потенційного чи реального. Багато вчених пов’язує появу інновацій, насамперед, з науковими відкриттями. Але, з іншого боку, всі операції і дії підприємства зумовлені їх економічною доцільністю. Це означає, що поява будь-яких інновацій свідчить про їх необхідність. Потреба підприємства в інноваціях визначається його стратегічними цілями, що можливо тільки тоді, коли ці інновації прямо чи опосередковано будуть придатними задовольняти існуючі чи потенційні ринкові потреби.

4) створення дослідного зразка. При розробці зразка необхідно оптимізувати всі витрати, пов’язані з його створенням, таким чином, щоб досягти максимального прибутку або ефекту.

5) випробування дослідного зразка на ринку. На цьому етапі потрібно

приділити увагу фіксації недоліків і переваг, які будуть визначати реальні та потенційні споживачі предмету інновацій, і врахувати їх на етапі удосконалення проблемних характеристик.

6) виробництво, на якому особливу увагу потрібно приділити організації і контролю за дотриманням всіх якісних характеристик інновації. Визначальна роль на цьому етапі буде належати персоналу інноваційного відділу, відділу якості, відділу головного технолога, відділу технічного контролю, кожний з яких, виконуючи свої безпосередні обов'язки, буде впливати на процес управління інноваційною діяльністю.

7) реалізація інноваційних продуктів (послуг). На даному етапі персоналу відділу маркетингу потрібно правильно обрати маркетингову концепцію і інструменти її реалізації (програми стимулювання збуту, рекламу, місце реалізації) щодо інноваційного продукту (послуги).

Якщо на всіх попередніх етапах були дотриманні всі зазначені правила, то кінцевим результатом інноваційної діяльності підприємства буде досягнення мети цієї діяльності: отримання прибутку, завоювання більшої частки ринку, створення позитивного іміджу і т.д. [39, с. 59]

Світова наука під ресурсним забезпеченням діяльності підприємства розуміє процес організації, планування, управління, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів протягом усіх етапів життєвого циклу проєкту. Характерною особливістю концепції ресурсного забезпечення будь-якого виробничого проєкту є те, що вже на перших стадіях усі учасники беруть активну участь у плануванні та організації процесу реалізації проєкту. Такий інструментарій до планування має дві переваги: по-перше, залучення учасників, які мають полярні інтереси, є альтернативою дискусіям між групами експертів щодо відносної цінності різних ресурсів та результатів виробничого проєкту; по-друге, спільне планування сприяє досягненню домовленості та забезпечує велику зацікавленість учасників у реалізації спільних дій.

1.2. Види ресурсів підприємства

У складі ресурсного забезпечення діяльності підприємств прийнято виокремлювати матеріальні, людські і фінансові ресурси. Для ефективного розвитку однією з необхідних умов є наявність ресурсів, які задіяні в процесі діяльності підприємства. Ресурси є фактором внутрішніх резервів, ефективний менеджмент використання яких дає змогу забезпечувати потреби підприємства та потреби суспільства. Значення та вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства визначається роллю, яку відіграє ресурс для досягнення цілей підприємства, його унікальністю, рівнем впливу ціни на окремі ресурси. Не менш важливим для діяльності підприємства є формування та раціональне використання ресурсного забезпечення для кожної сфери його управлінської діяльності. Загалом, можна наголосити, що для сучасних підприємств важливим є декілька видів ресурсів.

Наприклад, організаційні ресурси, тобто необхідні запаси кошти, можливості, цінності, що забезпечують стабільну роботу підприємства для досягнення його стратегічних цілей. До цього виду ресурсів можна віднести матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні ресурси, технології виробництва та управління, а також матеріальний, нематеріальний та інтелектуальний капітал підприємства.

Особливо важливими для успішного функціонування підприємства є, на наш погляд, людські ресурси. Вони включають як ресурсну трудову складову, тобто персонал та його якості, співвіднесені з конкретним робочим місцем, так і соціокультурні характеристики, особистісно-психологічні особливості людей, що проявляються ними на підприємстві, поставленим завданням, їх колегами та керівниками, які співпрацюють з ними на підприємстві. При цьому варто зробити акцент на таку складову “людських ресурсів”, як “людський капітал”, який характеризується рівнем інтелектуального та духовного розвитку, кваліфікації, інноваційними здібностями працівників, їх професійною майстерністю та сумлінністю, набутими у процесі виховання,

освіти та трудової діяльності. За словами Грішної О.А. людський капітал - це є сформований і розвинений у результаті інвестицій і накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері економічної діяльності, сприяє зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливає на зростання доходів свого власника, прибутку підприємства та національного доходу [15, с. 35].

Можна виділити наступні групи ресурсів, які забезпечують здійснення інноваційної діяльності підприємства:

- матеріальні ресурси (основні засоби та частка обігових коштів, а саме малоцінні та швидкозношувальні предмети, пакувальні матеріали, паливо, електроенергія);
- нематеріальні ресурси (об'єкти інтелектуальної власності тощо);
- трудові ресурси (управлінський, трудовий чи кадровий персонал зайнятий на підприємстві за основною чи допоміжною діяльністю);
- інтелектуальні ресурси (вміння, знання та навички для створення цінностей тощо);
- фінансові ресурси (кошти та грошові надходження для виконання фінансових зобов'язань, здійснення витрат та стимулювання працівників);
- техніко-технологічні ресурси (сукупність спеціалізованих знарядь, предметів та засобів праці, за допомогою яких виробляються певні види однорідної продукції або надаються послуги, що задовольняють однорідні потреби);
- інформаційні ресурси (сукупність технологічних елементів, які реалізують функції збирання, збереження, оброблення, передавання й доведення до користувачів інформації в організаційно-управлінських

системах з використанням вибраного комплексу технічних засобів та наявністю, крім рутинних операцій, елемента творчого характеру, тобто людського фактора, який не підлягає регламентації та формалізації).

Кожен етап інноваційної діяльності підприємства потребує адекватного, а саме своєчасного, достатнього, економічного ресурсного забезпечення. Враховуючи традиційну класифікацію ресурсів підприємства зазначимо, що будь-який вид ресурсу існує одночасно в трьох формах – матеріальній, нематеріальній та вартісній. Для підтвердження, наведемо приклади. Якщо підприємство придбає новітнє високотехнологічне обладнання, а працівники не володіють спеціальними вміннями щодо його експлуатації (по суті – нематеріальна форма), то таким чином зникає вартісна форма придбаної новинки; залишається лише матерія, що не є ресурсом, не принесе конкурентні переваги, вартість цього ресурсу буде невиправданою. Також, неякісна сировина (причиною може бути велика кількість браку), може виявитись порівняно дешевшою, але її використання, як правило, призводить до зростання виробничих витрат чим, відповідно, знизить напрями її можливого використання. У цьому випадку матеріальна та вартісна форма сировини єдині з нематеріальною – спрямованістю її використання. Тому пріоритетність форм ресурсів варто враховувати, у багатьох випадках саме цей підхід є ефективнішим за традиційний, зорієнтований на використанні конкретного виду ресурсу [47, с. 107].

Взаємозв'язок “ресурс – інновація” реалізується за допомогою прямого підходу. На рис. 1.1 зображено графічну модель прямого підходу до ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства.

Прямий підхід до ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства передбачає односпрямованість вектору “ресурс – результат”. Інновація як результат має ймовірнісний характер, причому вірогідність появи інновації помножується на можливість усвідомлення її, як такої. Даний підхід пояснює випадки не цілеспрямованого отримання інноваційного результату.



Рис. 1.1. Прямий підхід до ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства

Джерело: удосконалено автором на основі [39, с. 60]

Застосування ж прямого підходу до ресурсного забезпечення, як усвідомлений вибір, може виправдовуватись потребою (метою) ефективного використання ресурсу (наприклад, за умов дефіциту останнього).

Припускаючи, що потенціал ресурсу умовно поділяється на традиційний (можливості використання у традиційній діяльності підприємства) та інноваційний, ефективність ресурсу може бути представлена, як сумарна віддача за зазначених двох потенціалів і прагнути до максимуму.

Переваги прямого підходу ресурсного забезпечення інноваційної діяльності полягають, по-перше, у відсутності характерних затрат на продукування інновацій, оскільки вони є передбачуваним результатом звичайної діяльності підприємства. По-друге, поява незапланованих та неочікуваних інновацій засвідчуватиме їх абсолютну новизну, що може стати стійким джерелом надприбутку для підприємства. По-третє, повнота використання потенціалу ресурсу, що максимізує його ефективність, навіть якщо інноваційний результат не отримано або він несуттєвий (максимізація

ефективності досягається за рахунок використання ресурсу в традиційній діяльності).

Прямий підхід ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства має певні недоліки, що обмежують можливості його ефективності застосування у практиці інноваційної діяльності підприємства, по-перше: високий рівень витрат цілеспрямованого використання прямого підходу до ресурсного забезпечення з метою отримання конкретної інновації. Потенціал ресурсу спроможний виступити обмеженням і передумовою неефективної інноваційної діяльності. По-друге, інновація може опинитися поза увагою за відсутності орієнтації на неї, тобто існує вірогідність не скористатися нею як інновацією.

Зростає також ймовірність втрати підприємством «неусвідомлених» та «нереалізованих можливостей», що означає зростання з економічних витрат, знижуючи економічну ефективність діяльності підприємства в цілому. По-третє, ймовірність хибного визнання інновацією традиційного результату, що призведе до додаткових витрат на її освоєння.

1.3. Роль інновацій у забезпеченні ресурсозбереження на підприємстві

Результативність діяльності будь-якого підприємства, в тому числі дорожньо-будівельної галузі, залежать насамперед від того, яке воно має ресурсне забезпечення і наскільки ефективно відбувається управління цим забезпеченням. Ресурсне забезпечення дорожнього підприємства лежить в основі розвитку сфери матеріального виробництва, та системи управління розвитком такого забезпечення, як ключової умови його практичної реалізації.

Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності підприємства є найважливішою умовою підвищення його конкурентоспроможності та ефективності, з одного боку, ефективним механізмом менеджменту, з іншого. Це забезпечує стійкість функціонування та розвитку підприємства в сучасних

реаліях. В умовах швидких економічних змін підприємствам слід звертати значну увагу на розширення та поглиблення досліджень в галузі управління ресурсним забезпеченням інноваційної діяльності підприємства. Ефективне управління ресурсним забезпеченням інноваційною діяльністю підприємств повинно являти собою адаптивну систему, що буде змінюватись, пристосовуватись до ринкових умов, при цьому виробляти якісну продукцію та забезпечувати загальний розвиток підприємства.

Інноваційний тип розвитку означає домінування науково-технічного прогресу в системі факторів виробництва, який став могутнім двигуном у вирішенні складних економічних та соціальних проблем. Наукові дослідження визначили зростаючу роль НТП в розвитку економіки і суспільства. До початку XX століття фактор праці забезпечив 48% економічного зростання, тоді як на частку фактора капіталу припало 22% і фактора технологічного прогресу – 33%. У першій половині XX сторіччя на долю всіх факторів виробництва – капіталу, праці і технологічного прогресу – доводилося приблизно по третині загального економічного зростання, а в кінці 70-х років частка технологічного прогресу досягла 70%. У розвинених країнах внесок науково-технічного прогресу у приріст ВВП складає від 75% до 100% [64, с. 14].

З розповсюдженням інформаційних технологій ситуація змінюється ще істотніше. НТП впливає на інноваційну діяльність і відображає дії промислових підприємств, в тому числі дорожніх, що спрямовані на прогресивне оновлення техніко-технологічної бази, використання нововведень, нових способів і форм реалізації потенціалу суб'єкта господарювання, що, у свою чергу, впливає на зниження витрат ресурсів та підвищення ефективності виробництва. Отже, у цьому зв'язку, впровадження інновацій стає важливим чинником науково-технічного та економічного розвитку дорожніх підприємств.

В економічній літературі існує велика кількість визначень поняття

інновації. Засновник інноваційної теорії Й. Шумпетер розглядав інновацію в динаміці, як інноваційний процес, а саме: "виготовлення нового продукту, а не "новий" продукт – упровадження нового методу, а не "новий метод"; освоєння нового ринку; отримання нового джерела сировини" [66, с. 118]. Перша українська економічна енциклопедія пропонує розглядати інновацію як "новий підхід до конструювання, виробництва, збуту товарів, завдяки якому інноватор (автор інновації) та його компанія отримують переваги над конкурентами" [19]. Дацій О.І. трактує інновацію як проведення зміни в техніці, технології, організації, екології, економіці, а також у соціальній сфері з метою одержання економічного ефекту на основі задоволення певних суспільних потреб [16].

Згідно із Законом України "Про інноваційну діяльність" інновації - новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери. Інноваційна діяльність - це діяльність, спрямована на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень та розроблень і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [25].

В умовах глобалізації економічне зростання та конкурентоспроможність підприємств і країни в цілому, визначається їх здатністю генерувати та швидко впроваджувати інновації. В інноваційному розвитку України найважливішу роль відіграють промислові підприємства, в тому числі будівельно-дорожні. Крім того, суб'єкти господарювання є носіями організаційного ресурсу, який

активізує їх потенціал, створює умови, необхідні для реалізації наявних можливостей. На сучасному етапі інновації стають головним засобом ресурсозбереження та зростання ефективності виробництва, необхідною умовою підвищення якості та кількості продукції, появи нових товарів та послуг, що сприяє прогресивному розвитку і поліпшенню результатів роботи підприємств. Таким чином, впровадження інновацій стає невід'ємною частиною виробничої та підприємницької діяльності. Також необхідність інноваційного розвитку промислового комплексу України викликана високим рівнем інноваційного зростання в світовій економіці, та застарілою техніко-технологічною базою промислових підприємств. Активізація інноваційної діяльності вітчизняних підприємств у напрямку ресурсозбереження стає ще актуальнішою у зв'язку з інтеграцією України в систему світового господарства та її вступом до Європейського Союзу. Важливість цього процесу у відновному зростанні економіки України зростає з урахуванням кризових явищ в економічній системі, обумовлених крім всього, ще і технічним відставанням промисловості України, що викликає необхідність переорієнтації виробничого потенціалу на створення конкурентоздатних підприємств. Проте, на думку багатьох вчених, криза також як і стабільний стан, необхідний системі для її розвитку. Криза розглядається як переломний момент у розвитку системи, яка створює умови та забезпечує простір для нового. Вона змінює тенденції життєдіяльності системи, руйнує її стійкість і радикальним чином оновлює.

А інновації впливають на динаміку економічного зростання, відкривають нові можливості для розширення економіки, і в той же час, ослабляють можливість продовження цього розширення в традиційних напрямках. Відповідно до теорії Й. Шумпетера, інновації супроводжуються творчим руйнуванням економічної системи, викликаючи її перехід з одного стану рівноваги в інше [66, с. 118]. Орієнтуючись на поточний прибуток, підприємці керуються економічною

кон'юнктурою, оминаючи увагою довгострокові альтернативи технічного розвитку, і впровадження інновацій у виробництво відбувається в результаті різкого падіння ефективності інвестицій в традиційні напрями, коли вже накопичені надмірні потужності, які крім того, мають значний моральний і фізичний знос. В цьому випадку впровадження інновацій стає єдиною можливістю прибуткового вкладення коштів і таким чином інноваційна діяльність підприємств дозволяє подолати кризові процеси.

Інноваційний процес можна представити як певний вид діяльності підприємств, яка створює послідовний ланцюжок подій, що бере початок від інноваційної ідеї і приводить до її практичної реалізації шляхом створення інноваційного продукту, застосування його в практичній сфері та реалізації на ринку.

Успішне впровадження інновацій на підприємстві, залежить від чинників, що здатні або загальмувати, або прискорити інноваційний процес. Чинник виступає як рушійна сила економічних і виробничих процесів, оскільки є істотним об'єктивним причинним явищем, або процесом у виробництві, під впливом якого змінюється рівень його ефективності. До чинників відносяться умови, причини, параметри, показники, що роблять вплив на економічний процес і результати цього процесу. У економічній літературі приводяться наступні основні чинники, що впливають на розвиток інноваційного процесу, які приведені в таблиці 1.2.

У результаті аналізу чинники, що впливають на заощадження ресурсів, а також характеризують інноваційний розвиток підприємства, розподілено на

Таблиця 1.2

Основні чинники, що перешкоджають та сприяють інноваційної діяльності

Група чинників	Чинники, що перешкоджають інноваційній діяльності	Чинники, що сприяють інноваційній діяльності
----------------	---	--

Економічні, технологічні	Недолік коштів для фінансування інноваційних проєктів, слабкість матеріальної і науково-технічної бази, відсутність резервних потужностей, домінування інтересів поточного виробництва	Наявність резерву фінансових і матеріально-технічних засобів, прогресивних технологій, необхідної господарської та науково-технічної інфраструктури
Політичні, правові	Обмеження з боку антимонопольного, податкового, амортизаційного, патентно-ліцензійного законодавства	Законодавчі заходи (особливо пільги), що заохочують інноваційну діяльність, державна підтримка інновацій
Соціально-психологічні, культурні	Перебудова нової роботи та способів поведінки діяльності, порушення стереотипів і традицій, що склалися, боязнь невизначеності, та покарань за невдачу	Визнання, забезпечення можливостей самореалізації, звільнення творчої праці, нормальний психологічний клімат в трудовому колективі
Організаційно-управлінські	Стала організаційна структура компанії, зайва централізація, авторитарний стиль управління, переважання вертикальних потоків інформації, відомча замкнутість трудності міжгалузевих і міжорганізаційних взаємодій, жорсткість в плануванні, орієнтація на складені ринки, орієнтація на короткострокову окупність, складність узгодження інтересів учасників інноваційних процесів	Гнучкість оргструктури, демократичний стиль управління, переважання горизонтальних потоків інформації, самопланування, допущення коректувань, децентралізація, автономія, формування цільових робочих груп

Джерело: [5]

дві групи, які складаються із зовнішніх та внутрішніх для підприємства чинників. Крім того, кожен чинник групи диференційовано на складаючи його підгрупи чинників. Для здійснення практичної оцінки ступеня впливу чинників запропоновано конкретні економічні показники, які є окремими складовими певного чинника групи. Необхідність звуження кола чинників, які безпосередньо включаються в економічний механізм, викликана тим, що облік широкого складу чинників в організаційно-економічному механізмі інноваційної діяльності з ресурсозбереження на підприємстві зробить його дуже громіздким і слабо керованим. Виходячи із необхідності забезпечення управління даними чинниками з боку підприємства, логічним є обмеження дослідження внутрішніми чинниками, що являють собою напрями

інноваційної діяльності, які впливають на збереження ресурсів підприємства, безпосередньо відображають його інноваційну політику та характеризують сферу виробництва. Тому провідними є: рівень витрат на інноваційну діяльність підприємств; рівень інноваційних витрат на придбання нових машин, обладнання, установок, інших видів виробничих фондів; рівень інноваційних витрат на впровадження нових технологій; рівень витрат на проведення досліджень і розробок.

В економічній літературі немає однозначного визначення поняття “ресурсозбереження”, його сутності та змісту. Ресурсозбереження в широкому сенсі застосовується відносно всіх видів ресурсів, а в більш вузькому – відносно матеріально-сировинних ресурсів, що зустрічається частіше. На нашу думку, ресурсозбереження являє собою процес зниження витрат всіх видів виробничих ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, капітальних та ін.), що забезпечує зростання ефективності виробництва, шляхом найбільш раціонального їх використання за рахунок оновлення техніко-технологічної бази та прогресивного розвитку підприємства. На основі аналізу праць багатьох авторів було виявлено, що найбільшого поширення набула концепція виділення в сукупності ресурсів підприємства наступних елементів: технічні (виробничі потужності, їх особливості, устаткування, машини та ін.); технологічні (технології, наявність конкурентоздатних ідей, «ноу-хау», наукові розробки та ін.); трудовий або кадровий склад (кваліфікація, демографічний склад працівників, їх прагнення до знань і удосконалення, інтелектуальний потенціал); інформаційні (кількість і якість інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище, каналів і можливостей її розширення, підвищення достовірності інформаційної бази і т.д.); ресурси організаційної структури системи управління (характер і гнучкість керівної системи, швидкість проходження керівного впливу і т.д.); фінансові (власний і позиковий капітал, стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній і т.д.); просторові (характер виробничих приміщень і територій підприємства, розміщення об'єктів нерухомості, комунікацій, можливостей розширення та

ін.).

Наявність у власності підприємств відособленого майна забезпечує матеріально-технічну можливість функціонування, їх економічну самостійність і надійність. До нього (майна) відносяться основні фонди підприємств, які у свою чергу поділяються на основні виробничі і основні невикористані фонди.

Однією з причин такої низької інноваційної активності підприємств в Україні, разом з недоліком фінансових ресурсів, а також невизначеністю і високим ризиком інноваційної діяльності, є відсутність належного досвіду в управлінні нововведеннями і ефективного цілісного організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності з ресурсозбереження, який передбачав би чітку впорядкованість його елементів та ефективність їх взаємодії. Оскільки проходження по інноваційному шляху розвитку економіки вимагає створення системи науково-інноваційної діяльності і механізмів її функціонування, адекватних поставленим цілям. Такий механізм повинен складатися, перш за все, з наступних елементів, які відображають послідовність операцій в результаті його використання (рис. 1.2): цільове управління інноваційною діяльністю з ресурсозбереження; визначення завдань, функцій і форм інноваційної діяльності з ресурсозбереження на підприємстві; визначення чинників інноваційного розвитку підприємства на основі інноваційної діяльності; моделювання взаємодії і визначення ступеня впливу інновацій на економічні показники роботи підприємства; оптимізація процесу ресурсозбереження і ефективності діяльності підприємства на основі інновацій; формування величини і структури інвестицій в інновації на основі індикаторів результативності інноваційної діяльності; планування інноваційної діяльності.

Категорія “механізм” перекладається з грецького як “машина”. В економічному словникові “механізму” дається визначення як послідовність станів, процесів, що визначають собою яку-небудь дію або явище, а також як система, пристрій, що визначає порядок якого-небудь виду діяльності, та внутрішній устрій (система ланок) машини, приладу, апарату, що



Джерело: [5, с. 10]

приводить їх в дію. Відносно економічної системи поняття “механізм” може бути визначено як сукупність взаємопов’язаних елементів системи, що забезпечують її функціонування і приводять до певного економічного результату.

Стратегічними цілями управління інноваційною діяльністю підприємства, спрямованою на ресурсозбереження, є зниження витрат ресурсів виробництва та підвищення його ефективності. Стратегічними інструментами служать: інноваційно-інвестиційна політика підприємства, нові знання і технології, нові основні виробничі фонди, капітал підприємства і фінансові ресурси, що забезпечують інвестиції в матеріальні і нематеріальні активи, ресурси виробництва. А ресурсозбереження, особливо в умовах ринкової кризи, викликає необхідність забезпечення заходів щодо зниження витрат виробництва.

Саме тому, процес менеджменту інноваційної діяльності, яка спрямована на заощадження ресурсів і забезпечення сталого економічного зростання відображає наступні дії: оцінка і аналіз впливу інновацій на

економічні показники підприємства; регулювання величини та структури розміру вкладення інвестицій в інноваційні розробки для досягнення бажаних прогнозних показників величин ресурсомісткості та ефективності виробництва в залежності від впровадження нововведень, їх широкої оптимізації та планування. Для досягнення високої ефективності цього процесу на українських підприємствах мають утворюватися відповідні системи реалізації зазначених вище функцій, а отже потрібно приділяти належну увагу напрацюванню ефективного механізму інноваційного розвитку підприємства.

Досконалий механізм інноваційної діяльності із ресурсозбереження повинен ґрунтуватися на стратегічному плануванні, яке є певним алгоритмом дій, взаємоузгоджених між собою певною послідовністю, мають бути спрямованими на виконання стратегічних завдань, які зазначені у загальній стратегії підприємства. В основі дії механізму лежить ефективний менеджмент інноваційною діяльністю шляхом акумулювання необхідних обсягів інвестиційних ресурсів за багатьма напрямками, які можна виміряти розміром витрат на інновації, вони впливають на зменшення ресурсомісткості та збільшення ефективності виробництва, а також поліпшують загальні результати функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Особливості діяльності філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця»

Російська армія продовжує ракетний терор української енергетичної інфраструктури та обстрілює мирне населення України. Ракетні «прильоти», повітряні тривоги, руйнування електропідстанцій, стали, на жаль, частиною нашого життя. На цьому тлі розмови про могутню економіку України, про розвиток дорожньої інфраструктури можуть видатися недоречними. Проте це не так. На самому початку зазначимо, що, на жаль, Україна призупинила більшість проєктів інфраструктури, які робилися в довоєнні часи, зокрема відому програму «Велике будівництво». До речі, у 2021 році витрати на роботи стосовно дорожніх об'єктів становили 132 млрд грн. У межах президентського проєкту у 2019 році відремонтували 7288 км доріг. Зазначимо, що середня вартість 1 кілометра склала тоді 20,7 млн грн. Щодо сьогоденної ситуації, слід відмітити, що з дорожнього фонду-2023 планується на дорожнє господарство спрямувати близько 70 млрд грн, з них 57 – прямо на дорожнє господарство, а не погашення боргів. Але, якщо за 57 млрд грн у 2021 році можна було розраховувати та відремонтувати 2750 км доріг, то у майбутньому році – значно менше, тому що собівартість дорожніх полотен зросла приблизно на половину. До прикладу, вартість бітуму зросла майже вдвічі. Тепер вона становить 28 – 30 тис. грн/т, крім того дуже зросло в ціні пальне (також у два рази), а тарифи на залізничні перевезення виросли на 70%.

Слушно зауважити, що Укравтодор відкрито не конкретизує свої плани (що цілком логічно) щодо географії та локацій по відновленню доріг у 2023 році. До того ж, всі проєкти з нового шляхобудівництва призупинені. Масштабних

ремонтів автодоріг у тих областях, які не постраждали від наслідків бойових дій також не варто очікувати.

Укравтодор поставив в лінію пріоритетів продовження відновлення зруйнованої росіянами інфраструктуру. Мова йде про капітальний ремонт (в першу чергу мостів) і критично важливих шляхів. Доречно зазначити, що через війну станом на 1 жовтня в Україні знищено 322 мости та близько 25 тис. км автодоріг. За оцінками експертів, на відновлення всієї зламаної інфраструктури знадобиться, як мінімум 4 роки, а в грошову вираженні – ціна відновлення становить близько 1 трлн грн. На початок жовтня Укравтодор уже побудував 54 тимчасових переправи. Мова йде про понтонні мости та насипи. Ці роботи велися на заміну знищеним мостам. Розчищено також близько 1162 кілометрів доріг. Оптимістичний план Укравтодору існує, проте він перебуває в залежності від того, скільки ще територій звільнять ЗСУ найближчим часом.

Бюджет Укравтодору, який складався на відновлення дорожньої інфраструктури у 2022 році становив 490 мільйонів грн. До речі, у червні 2022 уряд збільшив суму фінансування для Укравтодору на 5,9 мільярдів грн. Варто зауважити, що компанія досі не отримала цих коштів.

Щодо процедури ведення діяльності, то тут слід зауважити, що під час воєнного стану Укравтодор залучає до робіт компанії без проведення відкритих тендерів. До речі, до війни, у 2021 році, одна з найбільших вигодонабувачів проєкту «Велике будівництво», компанія «Автострада», напрацювала робіт на 15 млрд грн. До слова, за дев'ять місяців 2022 року – в 33 (!) рази менше, тобто всього на 450 млн грн.

Зараз згадана компанія «Автострада» активно працює на тих територіях, де відбувалися жорсткі бойові дії. Йдеться про Житомирську, Чернігівську, Сумську та Харківську області. Певна річ, дорожники йдуть наступними після військових. Дорожники розчищають автодороги від вщент розбитої військової техніки, а також інфраструктури. Дорожні служби також будують тимчасові переправи там, де були спалені чи підірвані мости. До речі, за інформацією, яку оприлюднюють служби автомобільних доріг, пріоритетно в областях

потребують відбудови близько 65 дорожніх об'єктів (штучних споруд) протяжністю 8 750 погонних метрів, які з'єднують села, селища, громади та міста з обласними центрами. Це вкрай необхідно для своєчасного довозення гуманітарної допомоги, а також інших вантажів життєво необхідних вантажів.

Зауважимо, що специфіка управління підприємствами-дорожниками полягає в тому, щоб взагалі оптимізувати вигоди завдяки мінімізації витрат. витрати на будівництво, обслуговування доріг і витрат користувачів автодоріг. Хоча у 2022 році дорожні бюджети були секвестровані, тобто кошти, які планувалося витратити на роботи, включені до проєкту «Велике будівництво», (до речі, це 140 мільярдів гривень), було передано з державного дорожнього фонду на користь потреб оборони країни.

Безумовно, підприємства дорожнього комплексу мають відіграти у відбудові Українських доріг після Перемоги виключну роль. Філія «Кіровоградська ДЕД», яка є об'єктом для дослідження в даній роботі, входить до дочірнього підприємства «Кіровоградський облавтодор».

Філія ДЕД створювалася задля забезпечення розвитку економіки Кіровоградської області поліпшення доріг в місті та області.

Базові види діяльності, які здійснює філія ДЕД:

- виконання робіт по будівництву шляхів;
- відбудова, ремонт та обслуговування автодоріг;
- обслуговування та утримання штучних споруд (мостів)
- стала робота на автодорогах міста та області після стихійного лиха;
- промисловість та виробництва будматеріалів;
- розробка природних родовищ будматеріалів;
- вироблення будматеріалів.

ДЕД може проводити перевезення пасажирів і вантажів. При чому в положенні про діяльність прописано, що це можна робити і за межі України. Окремо слушно зауважити, що ДЕД може проводити проєктно-вишукувальні та науково-технічні роботи і дослідження.

Магістральні завдання управління ДЕД такі:

- забезпечення безперешкодного руху транспорту;
- забезпечення виконання законодавчих приписів;
- виконання капремонту доріг;
- розробка стратегування дорожньої служби;
- оперативне вирішення різного роду завдань, що виникають на об'єктах будівництва;
- перевірка робіт з будівництва штучних об'єктів на дорогах.

ДЕД може також проводити будівництво об'єктів, що входять до кола соціально-побутової сфери. ДЕД має змогу забезпечувати діяльність лікувальних закладів, надавати послуги з туризму, проводити спортивні заходи.

З метою дослідження з приводу ресурсного забезпечення ДЕД, щоб мати уявлення про його достатність для інноваційної діяльності, проведемо додаткове обстеження показників.

2.2. Економічна діагностика ресурсного забезпечення ДЕД

Характер і спрямованість інноваційного вектора розвитку дорожнього підприємства визначаються узгодженістю інтересів учасників процесу стратегічного менеджменту, у вигляді ключової місії та цілей. Перший крок включає формулювання місії. Вона, до речі, є засобом вираження змістовної суті існування підприємства. Місія має особливе значення для команди підприємства. Через те, що перед підприємством майже щоденно постають усе нові й нові завдання, життєвий цикл місії завжди обмежений у часі.

Перспективи розвитку ДЕД залежать від дослідження її нових можливостей. Експертиза інновацій, напрацьовані інструменти управління використовуються з метою модифікації діяльності ДЕД. Цей неперервний пошук означає, що треба повсякчас бути актуальним. Проактивність дає надію на випереджальний розвиток. Зазначене, без сумніву, не означає, що потрібно постійно бігти за найсвіжішим інноваційним об'єктом, які усі бажають мати, а потрібно обирати свій унікальний шлях розвитку.

Економічна діагностика діяльності філії ДЕД, з точки зору ресурсного забезпечення (табл 2.1.) починається з оцінки основних балансових статей. По-перше, нами досліджено, активи підприємства. Нематеріальні активи з 2017 р. по 2018 р. поліпились на 3,2 млн.грн. (+44,5%), у 2019 р. порівняно з 2018 р. стали більше на 8,4 млн.грн. (+79,7%), за період з 2019 р. до 2020 р. погіршилися на 0,9 млн.грн. (-4,9%), у 2021 р. порівняно з 2020 р. були 17,9 млн.грн. Зазначимо, що незавершені капітальні інвестиції за 2017-2018 р. вирости на 0,8 млн.грн. (+57,6%), за період з 2018 р. до 2019 р. знизилися на 1,9 млн.грн. (-87,9%), з 2019 р. по 2021 р. не змінилися, і становили 0,3 млн.грн.

Таблиця 2.1

**Активи Філії “Кіровоградська ДЕД” дочірнього підприємства
“Кіровоградський обласдор”**

Статті балансу	млн.грн					Темпи приросту, %			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
Нематеріальні активи	7,26	10,49	18,85	17,93	17,93	44,5	79,7	-4,9	0,0
Незавершені капітальні інвестиції	1,38	2,18	0,26	0,26	0,26	57,6	-87,9	0,0	0,0
Основні засоби	7,68	10,59	12,87	13,02	12,67	37,9	21,6	1,1	-2,7
Необоротні активи (разом)	16,32	23,32	31,99	31,21	30,85	42,9	37,2	-2,4	-1,1
Виробничі запаси	2,63	5,91	6,98	8,32	4,29	124,4	18,3	19,2	-48,5
Дебіторська заборгованість за товари (роботи, послуги)	1,01	0,65	2,71	3,20	2,50	-35,9	318,7	18,1	-22,0
Дебіторська заборгованість з бюджетом	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	-74,6	0,0	0,0	0,0
Інша дебіторська заборгованість	0,46	0,30	0,84	0,81	0,89	-33,7	177,5	-3,7	10,3
Гроші	0,02	0,09	0,52	0,52	0,03	251,2	505,9	1,2	-93,5
Інші оборотні активи	0,42	0,39	0,29	0,32	0,23	-6,9	-26,3	10,1	-27,9
Оборотні активи (разом)	4,61	7,53	11,54	13,37	9,98	63,1	53,2	15,9	-25,3

Джерело: таблиця побудована автором

Основні засоби за 2017-2018 р. стали більше на 2,9 млн.грн. (+37,9%), за період з 2018 р. до 2019 р. вирости на 2,3 млн.грн. (+21,6%), за період з 2019 р. до 2020 р. збільшилися на 0,1 млн.грн. (+1,1%), у 2021 р. порівняно з 2020 р.

стали менше на 0,4 млн.грн. (-2,7%). Отже, стабільна частина активу, а саме - необоротні активи за період з 2017 р. до 2018 р. покращились на 7 млн.грн. (+42,9%), впродовж 2018-2019 років збільшились на 8,7 млн.грн. (+37,2%), у 2020 р. порівняно з 2019 р. понизились на 0,8 млн.грн. (-2,4%), у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшились на 0,4 млн.грн. (-1,1%).

Виробничі запаси за період з 2017 р. до 2018 р. стали більше на 3,3 млн.грн. (+124,4%), за період з 2018 р. до 2019 р. збільшились на 1,1 млн.грн. (+18,3%), за період з 2019 р. до 2020 р. підвищились на 1,3 млн.грн. (+19,2%), у 2021 р. порівняно з 2020 р. зазнали негативних змін на 4 млн.грн. (-48,5%).

Підкреслимо, що спостерігається позитивна тенденція такого важливого показника для дорожнього підприємства, і лише останнім роком він дещо знизився. Дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи і послуги) за період з 2017 р. до 2018 р. зменшилась на 0,4 млн.грн. (-35,9%), за 2018-2019 р. покращилась на 2,1 млн.грн. (+318,7%), з 2019 р. по 2020 р. підвищилась на 0,5 млн.грн. (+18,1%), за 2020-2021 р. стала менше на 0,7 млн.грн. (-22%). Інша поточна дебіторська заборгованість за 2017-2018 р. погіршилась на 0,2 млн.грн. (-33,7%), впродовж 2018-2019 років зросла на 0,5 млн.грн. (+177,5%), за період з 2019 р. до 2020 р. залишилась на рівні 0,8 млн.грн., за 2020-2021 р. збільшилася на 0,1 млн.грн. (+10,3%).

Підкреслимо, що найбільш ліквідна частина активів - грошові кошти з 2017 р. по 2018 р. поліпшились на 0,1 млн.грн. (+251,2%), у 2019 р. порівняно з 2018 р. збільшились на 0,4 млн.грн. (+505,9%), за період з 2019 р. до 2020 р. були 0,5 млн.грн., у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшились на 0,5 млн.грн. (-93,5%). Інші оборотні активи у 2018 р. порівняно з 2017 р. складали 0,4 млн.грн., за 2018-2019 р. стали менше на 0,1 млн.грн. (-26,3%), з 2019 р. по 2020 р. не зазнали змін і дорівнювали 0,3 млн.грн., у 2021 р. порівняно з 2020 р. стали менше на 0,1 млн.грн. (-27,9%).

В цілому, оборотні активи (табл. 2.1) у 2018 р. порівняно з 2017 р. покращились на 2,9 млн.грн. (+63,1%), з 2018 р. по 2019 р. вирости на 4 млн.грн. (+53,2%), за 2019-2020 р. збільшились на 1,8 млн.грн. (+15,9%), за період з 2020

р. до 2021 р. стали менше на 3,4 млн.грн. (-25,3%). Основною причиною зниження, як зазначено вище, стали запаси.

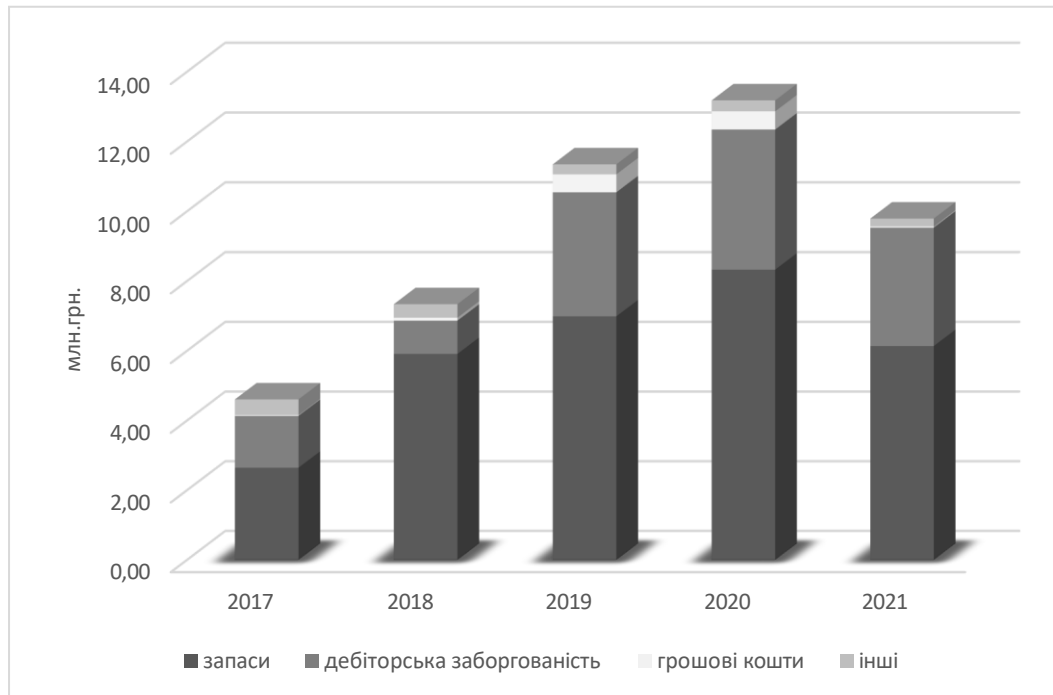


Рис.2.1. Динаміка оборотних засобів Філії “Кіровоградська ДЕД”

Для виявлення структури джерел фінансування господарської діяльності необхідно дослідити пасиви компанії (табл.2.2). Зокрема, статутний капітал за період з 2017 р. до 2018 р. поліпшився на 1 млн.грн. (+65,6%), впродовж 2018-2021 років залишився на рівні 2,6 млн.грн. Додатковий капітал у 2018 р. порівняно з 2017 р. поліпшився на 3,7 млн.грн. (+37,5%), впродовж 2018-2019 років зріс на 8,5 млн.грн. (+62%), з 2019 р. по 2020 р. скоротився на 0,9 млн.грн. (-4,2%), у 2021 р. як і у 2020 р. був на рівні 21,2 млн.грн. Підкреслимо, що Резервний капітал на підприємстві відсутній. Від’ємною складовою власного капіталу, на жаль, є непокритий збиток, накопичений у минулому, хоча він постійно скорочується. Так з 2017 р. по 2018 р. збиток збільшився на 6,6 млн.грн. (-1234,7%), впродовж 2018-2019 років скоротився на 0,1 млн.грн. (+1,5%), за період з 2019 р. до 2021 р. був на рівні -7 млн.грн.

Таким чином, власний капітал впродовж 2017-2018 років знизився на 1,8 млн.грн. (-16,6%), з 2018 р. по 2019 р. став більше на 8,6 млн.грн. (+93,7%), за

період з 2019 р. до 2020 р. став менше на 0,9 млн.грн. (-5,2%), за період з 2020 р. до 2021 р. залишився на рівні 16,8 млн.грн. До речі, слід зазначити, що ДЕД має достатньо позитивну репутацію у регіоні, є певна якість і доступність сировинної бази (у Новгородці є свій асфальтобетонний завод) розвинуті виробничі потужності.

Таблиця 2.2

**Пасиви Філії “Кіровоградська ДЕД” дочірнього підприємства
“Кіровоградський облавтодор”**

Статті	млн.грн					Темпи приросту, %			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
Статутний капітал	1,57	2,60	2,60	2,60	2,60	65,6	0,0	0,0	0,0
Додатковий капітал	9,93	13,6 6	22,1 2	21,2 0	21,2 0	37,5	62,0	-4,2	0,0
Непокритий збиток	-0,53	-7,11	-7,00	-6,99	-6,98	- 1234	1,5	0,1	0,2
Власний капітал (разом)	10,9 7	9,15	17,7 3	16,8 1	16,8 2	-16,6	93,7	-5,2	0,1
Довгострокові забезпечення	0,0	4,1	5,6	5,9	5,9	100,0	36,9	5,3	0,0
Довгострокові зобов'язання (разом)	0,0	4,1	5,6	5,9	5,9	100,0	36,9	5,3	0,0
Поточна кредиторська заборгованість за товари (роботи, послуги)	0,8	0,3	0,3	0,2	0,3	-68,3	4,5	-17,3	30,6
Поточна кредиторська заборгованість з бюджетом	1,2	2,4	3,0	3,7	5,3	107,6	22,2	26,9	40,3
Поточна кредиторська заборгованість зі страхування	0,6	0,8	0,5	0,8	1,8	21,4	-33,5	62,8	109, 6
Поточна кредиторська заборгованість з оплати праці	0,7	0,8	0,7	1,8	5,3	28,2	-17,3	158, 3	191, 9
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	90,8	-5,6	-100	100, 0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	6,2	11,8	15,0	14,5	4,4	91,8	26,8	-3,1	-69,8
Поточні забезпечення	0,5	1,3	0,6	0,6	0,9	195,7	-52,0	-0,6	37,1
Інші поточні зобов'язання	0,0	0,1	0,1	0,1	0,3	376,2	-25,0	37,3	159, 2
Поточні зобов'язання (разом)	10,0	17,6	20,2	21,9	18,1	76,8	14,7	8,3	-17,2

Що стосується зобов'язань, то у філії «Кіровоградська ДЕД» є як довго- так і короткострокові (поточні). Підкреслимо, що довгострокові забезпечення (єдина складова довгострокових зобов'язань у нашому випадку) з 2017 р. по 2018 р. покращились на 4,1 млн.грн. (+100%), за період з 2018 р. до 2019 р. збільшились на 1,5 млн.грн. (+36,9%), за період з 2019 р. до 2020 р. стали більше на 0,3 млн.грн. (+5,3%), впродовж 2020-2021 років склали 5,9 млн.грн. (рис. 2.2.).

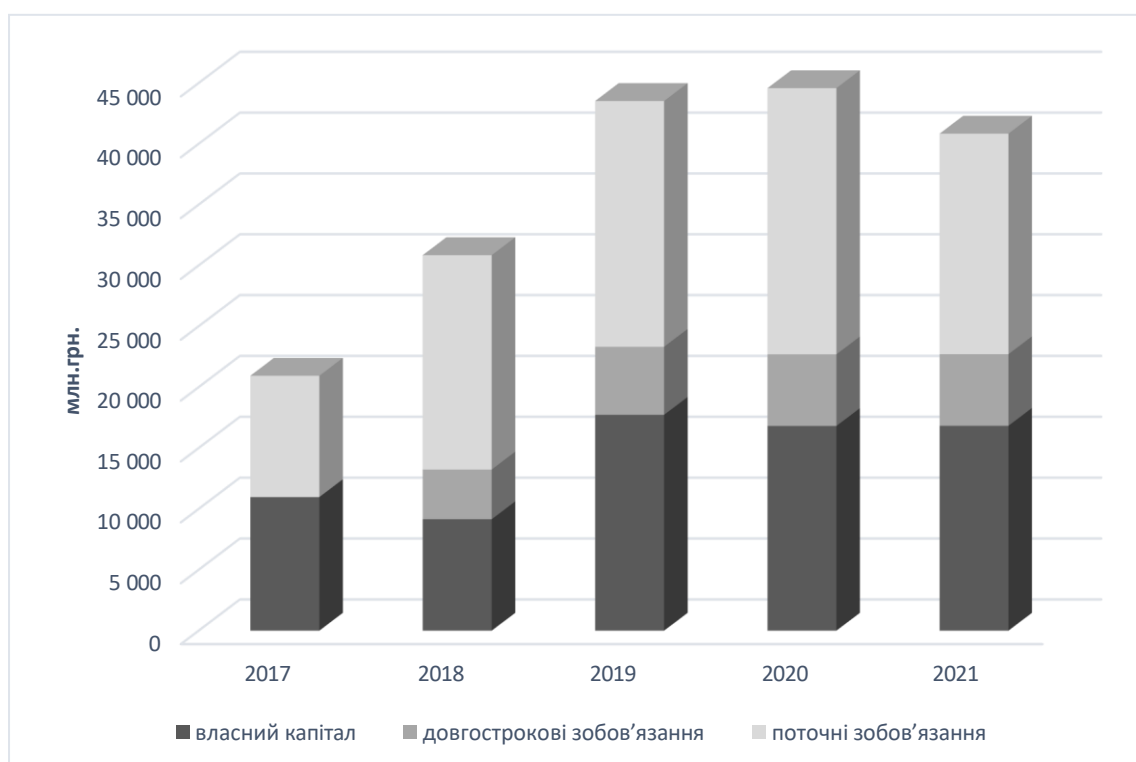


Рис.2.2 Динаміка пасивів Філії «Кіровоградська ДЕД»

Поточні зобов'язання у 2018 р. порівняно з 2017 р. виросли на 7,7 млн.грн. (+76,8%), з 2018 р. по 2019 р. зросли на 2,6 млн.грн. (+14,7%), за 2019-2020 р. покращились на 1,7 млн.грн. (+8,3%), у 2021 р. порівняно з 2020 р. погіршились на 3,8 млн.грн. (-17,2%).

Кредитами банків підприємство не користується, а, отже, залишається кредиторська заборгованість (КЗ). КЗ за товари, роботи, послуги впродовж 2017-2018 років зазнала негативних змін на 0,6 млн.грн. (-68,3%), у 2019 р. порівняно з 2018 р. була на рівні 0,3 млн.грн., у 2020 р. порівняно з 2019 р. була на рівні 0,2

млн.грн., у 2021 р. порівняно з 2020 р. стала більше на 0,1 млн.грн. (+30,6%). КЗ з бюджетом у 2018 р. порівняно з 2017 р. покращилась на 1,3 млн.грн. (+107,6%), у 2019 р. порівняно з 2018 р. виросла на 0,5 млн.грн. (+22,2%), за 2019-2020 р. стала більше на 0,8 млн.грн. (+26,9%), за 2020-2021 р. стала більше на 1,5 млн.грн. (+40,3%). КЗ за розрахунками зі страхування з 2017 р. по 2018 р. збільшилася на 0,1 млн.грн. (+21,4%), з 2018 р. по 2019 р. знизилась на 0,3 млн.грн. (-33,5%), за 2019-2020 р. покращилась на 0,3 млн.грн. (+62,8%), у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросла на 0,9 млн.грн. (+109,6%).

До речі, КЗ з оплати праці за 2017-2018 р. підвищилась на 0,2 млн.грн. (+28,2%), у 2019 р. порівняно з 2018 р. зазнала негативних змін на 0,1 млн.грн. (-17,3%), за період з 2019 р. до 2020 р. виросла на 1,1 млн.грн. (+158,3%), з 2020 р. по 2021 р. покращилась на 3,5 млн.грн. (+191,9%). КЗ за авансами у 2018 р. порівняно з 2017 р. була 0,1 млн.грн., з 2018 р. по 2019 р. становила 0,1 млн.грн., за період з 2019 р. до 2020 р. стала менше на 0,1 млн.грн. (-100%), з 2020 р. по 2021 р. була відсутня.

Слушно підкреслити, що КЗ із внутрішніх розрахунків з 2017 р. по 2018 р. поліпшилась на 5,7 млн.грн. (+91,8%), впродовж 2018-2019 років підвищилась на 3,2 млн.грн. (+26,8%), за 2019-2020 р. погіршилась на 0,5 млн.грн. (-3,1%), впродовж 2020-2021 років знизилась на 10,1 млн.грн. (-69,8%).

Підкреслимо, що поточні забезпечення з 2017 р. по 2018 р. стали більше на 0,9 млн.грн. (+195,7%), у 2019 р. порівняно з 2018 р. знизились на 0,7 млн.грн. (-52%), за 2019-2020 р. становили 0,6 млн.грн., у 2021 р. порівняно з 2020 р. підвищились на 0,2 млн.грн. (+37,1%).

Інші поточні зобов'язання впродовж 2017-2018 років зросли на 0,1 млн.грн. (+376,2%), за 2018-2019 р. становили 0,1 млн.грн., у 2020 р. порівняно з 2019 р. були 0,1 млн.грн., з 2020 р. по 2021 р. зросли на 0,2 млн.грн. (+159,2%).

Перш ніж перейти до аналізу результатів діяльності, слід розглянути структуру витрат і їхню зміну в часі.

**Витрати Філії “Кіровоградська ДЕД” дочірнього підприємства
“Кіровоградський облавтодор”**

Види витрат	млн.грн					Темпи приросту, %			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
Матеріальні	14,4	28,3	42,5	49,8	21,7	96,1	50,2	17,1	-56,4
На оплату праці	6,8	11,3	12,2	17,4	17,9	67,4	8,1	41,7	3,3
Відрахування на соціальні заходи	1,5	2,5	2,7	3,8	3,9	68,1	7,8	41,5	3,3
Амортизація	0,3	0,6	0,5	0,8	0,9	134,9	-24,0	66,9	10,7
Інші операційні	1,1	2,3	3,6	3,7	3,4	107,9	54,3	2,6	-6,6
Витрати (разом)	24,1	45,1	61,5	75,4	47,9	87,3	36,4	22,6	-36,5
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	0,93	1,00	1,00	1,01	1,01	7,9	-0,3	1,8	-0,3

Так, за 2017-2018 р. вони зросли на 21 млн.грн. (+87,3%), за 2018-2019 р. підвищились на 16,4 млн.грн. (+36,4%), з 2019 р. по 2020 р. підвищились на 13,9 млн.грн. (+22,6%), впродовж 2020-2021 років понизились на 27,5 млн.грн. (-36,5%). Сума витрат операційної діяльності на 1 грн. реалізованої продукції за 2017-2018 р. стала більше на 0,07 грн. (+7,9%), впродовж 2018-2019 років складала 1,00 грн., за період з 2019 р. до 2020 р. поліпшилась на 0,02 грн. (+1,8%), за 2020-2021 р. була на рівні 1,01 грн.

Між іншим, доречно зауважити, що при визначенні виделки цін та середньозваженої ціни на ресурси (матеріальні) застосовується варіативний ряд цін на матеріали з однаковими якісними особливостями та умовами постачання. Середні ціни обумовлюються за допомогою додавання цін сукупності матеріалів, а потім поділом на кількість цих позицій.

Ціни на ресурси (паливо, дорожньо-будівельні матеріали), що склалися у вимірі всіх областей України за звітний період (місяць), наведені з урахуванням ПДВ та порашованої в середньому транспортної складової. Вони розміщуються кожен місяць до 15 числамісяця, наступного за звітним.

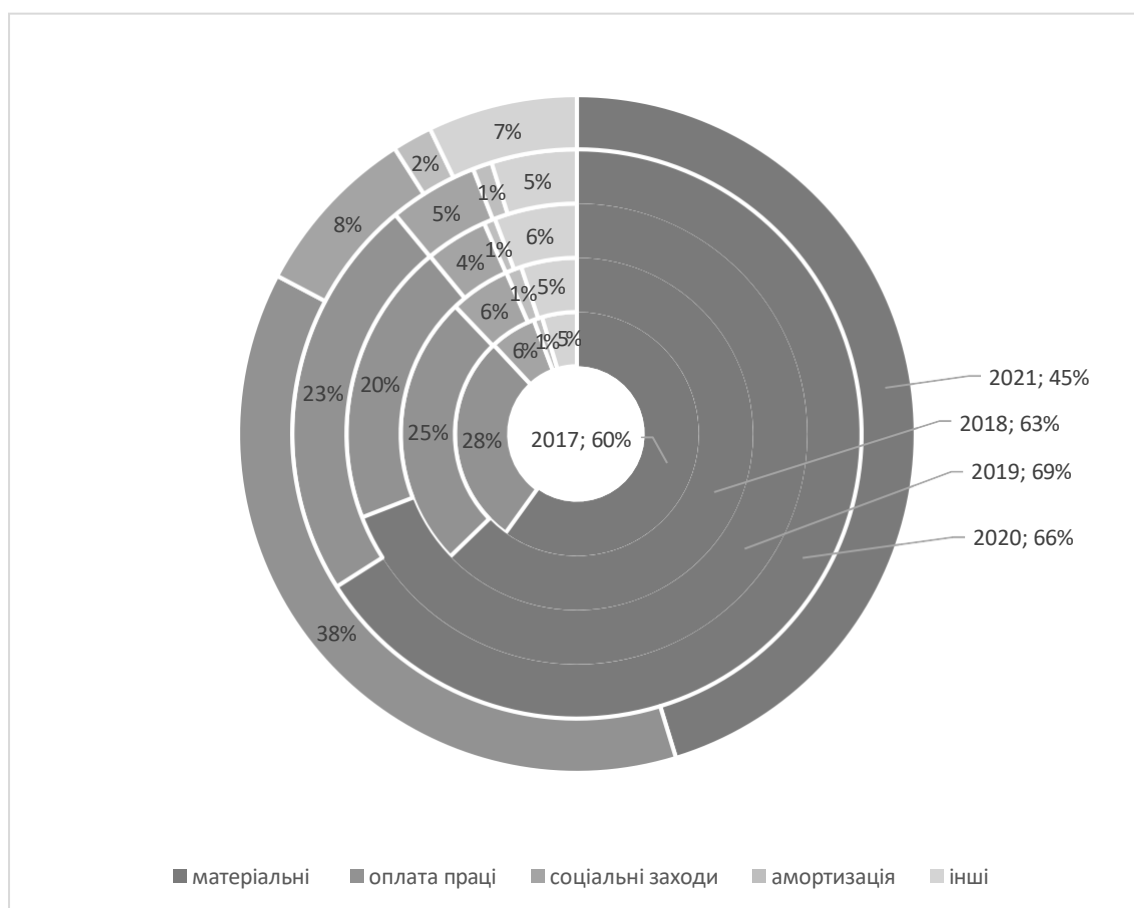


Рис.2.3. Структура затрат Філії “Кіровоградська ДЕД” у 2017-21 рр.

Матеріальні витрати, залишаючись найвагомим елементом в структурі витрат, з 2017 р. по 2018 р. виросли на 13,9 млн.грн. (+96,1%), за 2018-2019 р. зросли на 14,2 млн.грн. (+50,2%), за період з 2019 р. до 2020 р. збільшились на 7,3 млн.грн. (+17,1%), за період з 2020 р. до 2021 р. зазнали негативних змін на 28,1 млн.грн. (-56,4%). Затрати на оплату праці у 2018 р. порівняно з 2017 р. покращились на 4,6 млн.грн. (+67,4%), у 2019 р. порівняно з 2018 р. поліпшились на 0,9 млн.грн. (+8,1%), у 2020 р. порівняно з 2019 р. поліпшились на 5,1 млн.грн. (+41,7%), за період з 2020 р. до 2021 р. поліпшились на 0,6 млн.грн. (+3,3%). Підкреслимо, що витрати на соціальні заходи впродовж 2017-2018 років зросли на 1 млн.грн. (+68,1%), впродовж 2018-2019 років стали більше на 0,2 млн.грн. (+7,8%), впродовж 2019-2020 років збільшились на 1,1 млн.грн. (+41,5%), за 2020-2021 р. виросли на 0,1 млн.грн. (+3,3%).

Підкреслимо, що амортизаційні затрати у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшилася на 0,4 млн.грн. (+134,9%), у 2019 р. порівняно з 2018 р. стала менше

на 0,2 млн.грн. (-24%), за 2019-2020 р. підвищилась на 0,3 млн.грн. (+66,9%), у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросла на 0,1 млн.грн. (+10,7%).

Інші затрати операційної діяльності з 2017 р. по 2018 р. поліпшились на 1,2 млн.грн. (+107,9%), у 2019 р. порівняно з 2018 р. поліпшились на 1,3 млн.грн. (+54,3%), впродовж 2019-2020 років збільшились на 0,1 млн.грн. (+2,6%), за 2020-2021 р. понизились на 0,2 млн.грн. (-6,6%).

2.3. Оцінка передумов активізації інноваційної діяльності підприємства на основі ресурсного підходу

Ресурси підприємства (всі наявні та доступні) повинні приносити йому користь. Яким чином підприємство використовує ресурси, такі результати і отримує. Чистий дохід з 2017 р. по 2018 р. зріс на 19,1 млн.грн. (+73,6%), впродовж 2018-2019 років зріс на 16,6 млн.грн. (+36,9%), впродовж 2019-2020 років виріс на 12,6 млн.грн. (+20,4%), за період з 2020 р. до 2021 р. погіршився на 27 млн.грн. (-36,3%).

Собівартість за 2017-2018 р. покращилась на 17,5 млн.грн. (+69,6%), з 2018 р. по 2019 р. виросла на 14,7 млн.грн. (+34,5%), за 2019-2020 р. зросла на 14,6 млн.грн. (+25,4%), впродовж 2020-2021 років погіршилась на 29 млн.грн. (-40,3%). Валовий прибуток з 2017 р. по 2018 р. збільшився на 1,6 млн.грн. (+203,2%), впродовж 2018-2019 років поліпшився на 1,9 млн.грн. (+79,4%), впродовж 2019-2020 років став менше на 2 млн.грн. (-47%), з 2020 р. по 2021 р. зріс на 2 млн.грн. (+90,8%).

Підкреслимо, що адміністративні витрати з 2017 р. по 2018 р. виросли на 0,7 млн.грн. (+146,4%), за період з 2018 р. до 2019 р. зросли на 0,2 млн.грн. (+19,4%), з 2019 р. по 2020 р. знизились на 0,4 млн.грн. (-25,6%), впродовж 2020-2021 років покращились на 0,1 млн.грн. (+11,8%). Зазначимо, що витрати на збут у 2018 р. порівняно з 2017 р. не змінились, і становили 0,1 млн.грн., за період з 2018 р. до 2019 р. стали більше на 0,1 млн.грн. (+137,7%), впродовж 2019-2020

років не зазнали змін і дорівнювали 0,1 млн.грн., з 2020 р. по 2021 р. становили 0,1 млн.грн.

Таблиця 2.4

Фінансовий результат Філії “Кіровоградська ДЕД” дочірнього підприємства “Кіровоградський облавтодор”

Показник	млн.грн					Темпи приросту, %			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
Чистий дохід	25,9 9	45,1 2	61,7 4	74,3 7	47,3 6	73,6	36,9	20,4	-36,3
Собівартість	25,2 1	42,7 5	57,5 0	72,1 2	43,0 7	69,6	34,5	25,4	-40,3
Валовий прибуток	0,78	2,37	4,25	2,25	4,29	203,2	79,4	-47,0	90,8
Адміністративні витрати	0,48	1,19	1,42	1,05	1,18	146,4	19,4	-25,6	11,8
Витрати на збут	0,01	0,05	0,13	0,10	0,08	469,9	137, 7	-24,6	-18,9
Інші операційні доходи	0,14	0,09	2,03	1,22	0,07	-39,5	2236	-40,0	-93,9
Інші операційні витрати	0,39	1,12	4,63	2,31	3,08	184,3	312, 8	-50,1	33,3
Прибуток від операційної діяльності	0,04	0,09	0,11	0,01	0,03	138,5	15,1	-92,5	275, 0
Чистий прибуток	0,12	0,22	0,11	0,01	0,03	78,8	-50,2	-92,5	275, 0

Інші доходи за період з 2017 р. до 2018 р. скоротились на 0,1 млн.грн. (-39,5%), за 2018-2019 р. підвищились на 1,9 млн.грн. (+2236,8%), за 2019-2020 р. погіршились на 0,8 млн.грн. (-40%), за 2020-2021 р. зменшились на 1,1 млн.грн. (-93,9%). Інші витрати у 2018 р. порівняно з 2017 р. покращились на 0,7 млн.грн. (+184,3%), з 2018 р. по 2019 р. поліпшились на 3,5 млн.грн. (+312,8%), за період з 2019 р. до 2020 р. зменшились на 2,3 млн.грн. (-50,1%), у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшились на 0,8 млн.грн. (+33,3%).

Відповідно, фінансовий результат від операційної діяльності впродовж 2017-2018 років став більше на 0,1 млн.грн. (+138,5%), з 2018 р. по 2019 р. залишився на рівні 0,1 млн.грн., за період з 2019 р. до 2020 р. скоротився на 0,1 млн.грн. (-92,5%), з 2020 р. по 2021 р. залишився на рівні 0 млн.грн. Фінансові витрати у підприємства відсутні, оскільки воно не користується банківським кредитами.

Чистий прибуток впродовж 2017-2018 років збільшився на 0,1 млн.грн. (+78,8%), за період з 2018 р. до 2019 р. скоротився на 0,1 млн.грн. (-50,2%), впродовж 2019-2020 років зазнав негативних змін на 0,1 млн.грн. (-92,5%), впродовж 2020-2021 років збільшився лише на 0,02 млн.грн.

Відповідно, Низький рівень прибутку чітко відображений й у показниках рентабельності. Показник рентабельності активів за 2017-2018 р. збільшився на 0,001 (+20,3%), з 2018 р. по 2019 р. погіршився на 0,005 (-64,7%), впродовж 2019-2020 років зазнав негативних змін на 0,002 (-92,7%), впродовж 2020-2021 років покращився на 0,001 (+100%).

Слушно відмітити, що показник рентабельності (табл. 2.5) власного капіталу за період з 2017 р. до 2018 р. поліпшився на 0,013 (+113,8%), з 2018 р. по 2019 р. понизився на 0,017 (-74,3%), за 2019-2020 р. став менше на 0,006 (-92,1%), за 2020-2021 р. підвищився на 0,001 (+100%).

Таблиця 2.5

**Рентабельність Філії “Кіровоградська ДЕД” дочірнього підприємства
“Кіровоградський облавтодор”**

	2017	2018	2019	2020	2021	Темпи приросту, %			
						2018	2019	2020	2021
Коефіцієнт рентабельності: активів	0,006	0,007	0,002	0,000	0,001	20,3	-64,7	-92,7	100,0
власного капіталу	0,011	0,023	0,006	0,000	0,002	113,8	-74,3	-92,1	100,0
діяльності	0,005	0,005	0,002	0,000	0,001	2,7	-63,6	-93,8	100,0
основних засобів	0,016	0,020	0,008	0,001	0,002	28,9	-59,1	-92,6	175,4

Показник рентабельності діяльності у 2018 р. порівняно з 2017 р. був на рівні 0,005, впродовж 2018-2019 років скоротився на 0,003 (-63,6%), впродовж 2019-2020 років став менше на 0,002 (-93,8%), впродовж 2020-2021 років виріс на 0,001 (+100%).

Показник рентабельності основних засобів впродовж 2017-2018 років став більше на 0,005 (+28,9%), з 2018 р. по 2019 р. скоротився на 0,012 (-59,1%), у 2020 р. порівняно з 2019 р. зазнав негативних змін на 0,008 (-92,6%), впродовж 2020-2021 років виріс на 0,002 (+175,4%).

Наступна група відносних показників характеризує ділову активність. Показник оборотності активів впродовж 2017-2018 років став більше на 0,22 (+17,8%), впродовж 2018-2019 років зменшився на 0,04 (-3%), з 2019 р. по 2020 р. став більше на 0,25 (+17,6%), у 2021 р. порівняно з 2020 р. став менше на 0,51 (-30,5%).

Таблиця 2.6

Показники ділової активності Філії “Кіровоградська ДЕД” дочірнього підприємства “Кіровоградський облавтодор”

	2017	2018	2019	2020	2021	Темпи приросту, %			
						2018	2019	2020	2021
Коефіцієнт оборотності: активів	1,2	1,5	1,4	1,7	1,2	17,8	-3,0	17,6	-30,5
запасів	9,8	7,6	8,8	8,9	7,7	-22,4	15,7	1,1	-13,5
дебіторської заборгованості	17,3	39,1	16,4	17,6	13,2	126,0	-58,0	7,3	-25,3
кредиторської заборгованості	7,8	10,4	13,7	11,2	3,8	32,5	32,6	-18,2	-66,6
власного капіталу	2,4	4,9	3,5	4,4	2,8	108,1	-29,3	27,0	-36,4
основних засобів	3,4	4,3	4,8	5,7	3,7	25,9	12,6	19,1	-34,5

Показник оборотності запасів впродовж 2017-2018 років понизився на 2,21 (-22,4%), з 2018 р. по 2019 р. збільшився на 1,2 (+15,7%), за період з 2019 р. до 2020 р. зріс на 0,09 (+1,1%), з 2020 р. по 2021 р. погіршився на 1,21 (-13,5%). Показник оборотності дебіторської заборгованості за 2017-2018 р. виріс на 21,82 (+126%), за 2018-2019 р. знизився на 22,68 (-58%), впродовж 2019-2020 років поліпшився на 1,2 (+7,3%), за 2020-2021 р. погіршився на 4,47 (-25,3%). Показник оборотності кредиторської заборгованості за період з 2017 р. до 2018 р. покращився на 2,54 (+32,5%), за 2018-2019 р. виріс на 3,38 (+32,6%), за період з 2019 р. до 2020 р. погіршився на 2,51 (-18,2%), у 2021 р. порівняно з 2020 р. погіршився на 7,47 (-66,6%). Показник оборотності власного капіталу з 2017 р. по 2018 р. виріс на 2,56 (+108,1%), у 2019 р. порівняно з 2018 р. погіршився на 1,45 (-29,3%), у 2020 р. порівняно з 2019 р. зріс на 0,94 (+27%), з 2020 р. по 2021 р. знизився на 1,61 (-36,4%). Показник оборотності основних засобів за 2017-2018 р. збільшився на 0,88 (+25,9%), за 2018-2019 р. став більше на 0,54 (+12,6%),

за період з 2019 р. до 2020 р. покращився на 0,91 (+19,1%), за період з 2020 р. до 2021 р. став менше на 1,97 (-34,5%).

Ліквідність Філії “Кіровоградська ДЕД” залишається на посередньому рівні. Чистий оборотний капітал у 2018 р. порівняно з 2017 р. знизився на 4,74 млн.грн. (-88,6%), у 2019 р. порівняно з 2018 р. був на рівні -8,67 млн.грн., за 2019-2020 р. виріс на 0,15 млн.грн. (+1,8%), впродовж 2020-2021 років підвищився на 0,37 млн.грн. (+4,3%).

Таблиця 2.7

**Ліквідність Філії “Кіровоградська ДЕД” дочірнього підприємства
“Кіровоградський облавтодор”**

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Темпи приросту, %			
						2018	2019	2020	2021
Покриття	0,46	0,43	0,57	0,61	0,55	-7,7	33,6	7,0	-9,9
Швидка ліквідність	0,20	0,09	0,23	0,23	0,21	-53,5	144,6	2,4	-7,9
Абсолютна ліквідність	0,00 2	0,00 5	0,02 5	0,02 4	0,00 2	98,7	428,1	-6,6	-92,1
Чистий оборотний капітал	-5,35	-10,1	-8,67	-8,52	-8,15	-88,6	14,0	1,8	4,3

Показник покриття з 2017 р. по 2018 р. зменшився на 0,04 (-7,7%), у 2019 р. порівняно з 2018 р. підвищився на 0,14 (+33,6%), з 2019 р. по 2020 р. збільшився на 0,04 (+7%), у 2021 р. порівняно з 2020 р. скоротився на 0,06 (-9,9%).

Показник швидкої ліквідності з 2017 р. по 2018 р. зменшився на 0,11 (-53,5%), з 2018 р. по 2019 р. виріс на 0,13 (+144,6%), з 2019 р. по 2020 р. став більше на 0,01 (+2,4%), за 2020-2021 р. зменшився на 0,02 (-7,9%).

Показник абсолютної ліквідності за період з 2017 р. до 2018 р. збільшився на 0,002 (+98,7%), за період з 2018 р. до 2019 р. зріс на 0,021 (+428,1%), з 2019 р. по 2020 р. став менше на 0,002 (-6,6%), впродовж 2020-2021 років понизився на 0,022 (-92,1%).

В структурі фінансування мають перевагу зовнішні (запозичені) джерела, а, отже, фінансова стійкість знаходиться на невисокому рівні. Показник співвідношення залучених і власних коштів за 2017-2018 р. став більше на 1,46

(+161,1%), впродовж 2018-2019 років зменшився на 0,92 (-38,6%), у 2020 р. порівняно з 2019 р. виріс на 0,2 (+13,5%), з 2020 р. по 2021 р. зазнав негативних змін на 0,22 (-13,6%).

Таблиця 2.8

**Фінансова стійкість Філії “Кіровоградська ДЕД” дочірнього підприємства
“Кіровоградський облавтодор”**

Коефіцієнт	2017	2018	2019	2020	2021	Темпи приросту, %			
						2018	2019	2020	2021
Співвідношення залучених і власних коштів	0,91	2,37	1,46	1,65	1,43	161,1	-38,6	13,5	-13,6
Автономії (платоспроможності)	0,52	0,30	0,41	0,38	0,41	-43,4	37,3	-7,4	9,3
Маневреності власних коштів	-0,49	-1,55	-0,80	-0,86	-0,83	-218	48,0	-6,5	2,6

Показник автономії (платоспроможності) за період з 2017 р. до 2018 р. скоротився на 0,23 (-43,4%), у 2019 р. порівняно з 2018 р. виріс на 0,11 (+37,3%), за 2019-2020 р. зменшився на 0,03 (-7,4%), впродовж 2020-2021 років підвищився на 0,03 (+9,3%).

Показник маневреності власних коштів весь час залишався від’ємним (поточні активи фінансуються переважно за рахунок запозичених коштів, переважно це різні види кредиторської заборгованості): з 2017 р. по 2018 р. знизився на 1,06 (-217,8%), з 2018 р. по 2019 р. підвищився на 0,74 (+48%), впродовж 2019-2020 років зазнав негативних змін на 0,05 (-6,5%), за період з 2020 р. до 2021 р. виріс на 0,02 (+2,6%).

Проблемами, що стримують цифровізацію дорожньої галузі в Україні, є старі нормативи регулювання галузі. Правду кажучи, формат цифрової трансформації, її швидкість та методи здійснення не можуть бути однаковими для всіх суб’єктів економіки. Однак, певний спектр рекомендацій (універсального характеру) щодо трансформації соціально-економічних систем за допомогою цифрової трансформації, формує наукову основу успішності та результативності переходу до цифрової економіки. Натомість держава жорстко регулює дорожників. Але для появи реальних інновацій в ДЕД, потрібно

вирішити такі завдання з розвитку інноватики в країні:

- формування інфраструктури інновацій для освоєння (в дорожньому господарстві) прогресивних технологій;
- сприяння економічним умовам активізації інноваційної діяльності;
- поліпшення системи управління, включаючи механізм ДПП (державно-приватного партнерства). Головне- нам всім зараз потрібна перемога. До відбудови України та її шляхів слід готуватися вже зараз і розробляти відповідне підґрунтя.

Отже, підсумуємо: активи ДЕД не змінилися, основні засоби зменшилися, чистий дохід погіршився, а адміністративні витрати зросли, фінансова стійкість перебуває на стабільному рівні (деякі показники вирости, деякі – навпаки, зменшилися). Тобто, загалом, ресурсні передумови для інноваційного зростання у підприємства є, але невисокі. Без державної підтримки інноваційної діяльності реалізувати самотужки інноваційну політику дуже складно.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Адаптивні технології ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства як напрям підвищення його ефективності

Активність підприємства у сфері розроблення, комерціалізації або застосування інновацій є однією з основних детермінант формування конкурентоспроможності та ефективності його стратегічного розвитку. Інновації оцінюються за технологічними параметрами і зумовлюють позицію підприємства на ринку. Але реалізація інноваційних проєктів вимагає значних витрат ресурсів, насамперед фінансово-інвестиційних.

Більшість розвинених країн світу в умовах глобального конкурентного ринку, з одного боку, стимулює інноваційну активність національного бізнес-середовища, використовуючи пряму державну підтримку інноваційної діяльності, а з іншого – провокує запити на конкурентоспроможну інноваційну продукцію.

Так, у США формами стимулювання інноваційної діяльності є: пільгове оподаткування науково-дослідних проєктів, субсидіювання та цільові асигнування з бюджету, пільгові умови для амортизації. У США, Японії, Франції та Великій Британії крім зазначених форм мотивації існують державні інноваційно орієнтовані організації, що є конкурентоспроможними учасниками ринку інноваційного капіталу. Канадські, японські, французькі уряди через спеціальні фонди проводять відбір, заохочення та фінансування науково-дослідницької діяльності [54].

Аналізуючи зарубіжний досвід, можна зробити висновок, що за різноманітним форм і прийомів стимулювання інноваційної діяльності з боку

державних органів у всіх промислово розвинених країнах прослідковується дещо загальне, що дає змогу виділити систему стимулювання інновацій як специфічний елемент системи державного регулювання. Тобто основним завданням державної економічної політики є заходи, спрямовані на створення умов для органічного поєднання науково-технологічного і підприємницького середовища.

В Україні основними видами фінансової підтримки інноваційної діяльності, згідно із Законом України “Про інноваційну діяльність”, є [51]:

- створення умов для пільгового кредитування інноваційних проєктів, що є пріоритетними у державній політиці, за рахунок коштів державного і місцевих бюджетів;

- за умови самофінансування виконавцем інноваційних проєктів чи інших суб’єктів інноваційної діяльності часткове (до 50%) безвідсоткове кредитування інноваційних проєктів за рахунок коштів державного бюджету України та коштів місцевих бюджетів;

- компенсація відсотків (повна чи часткова), що сплачуються суб’єктами інноваційної діяльності комерційним фінансово-кредитним установам за кредитами на інноваційні проєкти;

- надання державних гарантій комерційним фінансовим установам, що здійснюють кредитування пріоритетних інноваційних проєктів.

Для удосконалення системи ресурсного забезпечення інноваційної діяльності в Україні нами пропонується:

- стимулювати приватних інвесторів за принципом державно-приватного партнерства, доповнивши законодавчу базу нормативами регулювання інноваційно-інвестиційного співробітництва між підприємствами та організаціями всіх форм власності;

- доопрацювати і затвердити «Стратегію інноваційного розвитку України», яка забезпечить формування системи державних пріоритетів,

розроблення інноваційної, наукової та науково-технологічної політики з урахуванням структурного розвитку національної економіки та формалізації форм і механізмів ресурсного забезпечення;

- сформувати законодавчо-нормативну базу стосовно розвитку венчурних фондів та інвестиційних компаній. Їхня мета – розширення джерел інвестування інноваційного розвитку за рахунок фінансових ресурсів венчурних інвесторів;

- забезпечити активну участь органів місцевого самоврядування й регіонального розвитку, промислових, транспортно-логістичних підприємств, наукових організацій та інших зацікавлених структур у розробленні й реалізації проєктів та програм в інноваційній сфері;

- створити інформаційну базу та онлайн ресурси щодо технологічних потреб підприємств та наявний потенціал інноваційної сфери для їх задоволення.

Основними витратними чинниками в ресурсному забезпеченні інноваційної діяльності дорожнього підприємства є структура й організація системи ресурсів. Під час оновлення дорожнього підприємства з використанням інноваційних технологій менеджменту також витрачаються фінансові ресурси, а тому потрібне економічне обґрунтування ефективності впровадження технологій. За всього розмаїття методів та джерел фінансування в кінцевому підсумку інвестиційні механізми можна звести до трьох основних форм: самофінансування, боргове зовнішнє фінансування (кредити, позики) і прямі (реальні) інвестиції. Ефективність інноваційної діяльності багато в чому залежить від організації інвестиційного проєктування й правильного вирішення питань, які виникають. Залежно від сфери впровадження об'єктами інноваційного впливу є техніко-технологічні, матеріально-технічні засоби, цифрові технології, кадрові та фінансові ресурси, організаційна структура та система маркетингу.

Описані чинники визначають умови та спрямованість розроблення інноваційних стратегій.

Незважаючи на те що всі дорожньо-будівельні підприємства є державною власністю, основним джерелом інвестування в інноваційний розвиток залишаються власні фінансові ресурси.

Такі тенденції в довгостроковій перспективі призведуть до зниження обсягів упровадження інноваційних проєктів, оскільки не відбуваються зміни в системі менеджменту, дорожні підприємства не можуть фінансувати стратегії адаптації та створення стійких конкурентних переваг за рахунок накопиченого прибутку чи амортизації.

З урахуванням проведеного аналізу фінансово-економічного стану та результатів інноваційної діяльності філії “Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця»” ДП “Кіровоградський облавтодор” пропонуємо напрями управління інноваційною діяльністю (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Шляхи підвищення ефективності інноваційної діяльності на дорожніх підприємствах України

Сфера управління	Напрями підвищення ефективності	Очікувані результати
Виробнича система	Нарощування обсягів виробництва інноваційних продуктів	Зростання кількості виконаних робіт
	Диверсифікація продуктів	Розширення переліку інноваційних продуктів, перерозподіл собівартості між продуктами
	Розроблення технологій автоматизації процесів виконання науково-дослідних робіт	Зниження собівартості та термінів виконання
	Розширення дозвільної бази для проведення сертифікації та контролю в дорожній галузі	Розширення переліку інноваційних продуктів
Система управління персоналом	Нарощування інтелектуального потенціалу працівників (навчання та самонавчання, тематичні тренінги та гранти на проєкти)	Розширення переліку інноваційних продуктів, вихід на міжнародні ринки
	Матеріальне заохочення наукових розробок працівників	Зростання обсягів та ціни інноваційних продуктів
	Створення методичної та технічної бази для інтелектуальної роботи працівників	Збільшення обсягів робіт та скорочення термінів виконання
Інформаційне забезпечення	Оновлення технічного, програмного та комп'ютерного забезпечення	Збільшення якості, обсягів робіт та скорочення термінів виконання

	Інформаційний та правовий захист нематеріальних активів	Зниження втрат від несанкціонованого розповсюдження авторських продуктів та використання без ліцензії
	Активізація Інтернет-продажів, використання соціальних мереж, міжнародних пошукових систем	Нарощування обсягів контрактів, підвищення конкурентоздатності інноваційних продуктів
Система управління та організаційна структура	Впровадження інноваційних методів управління (бенчмаркінг, консалтинг, інжиніринг, інсорсинг, аутсорсинг, контролінг тощо)	Зниження собівартості, підвищення конкурентоздатності на міжнародному ринку
	Оптимізація організаційної структури	Зниження собівартості та втрат
	Розширення міжнародної діяльності та сертифікації відповідно до міжнародних стандартів	Підвищення конкурентоздатності на міжнародному ринку та якості продукції
Фінансова система	Активізація контролінгу та впровадження системи бюджетування, внутрішній аудит	Зниження собівартості, перерозподіл фінансово-інвестиційних ресурсів
	Оновлення нематеріальних активів за рахунок амортизаційного фонду	Підвищення конкурентоздатності на міжнародному ринку та якості продукції
	Здійснення інвестиційної діяльності в напрямках розвитку інноваційної діяльності	Підвищення конкурентоздатності інноваційних продуктів
	Забезпечення фінансової та інвестиційної привабливості підприємства	Залучення зовнішніх фінансових ресурсів та розширення ринків збуту інноваційної продукції
	Розроблення інвестиційних механізмів фінансування наукових розробок	Розроблення нових продуктів та оптимізація витрат на них

Джерело: складено автором

Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності дорожнього підприємства є тією вихідною базою, на основі якої здійснюється формування інвестиційного механізму для реалізації цілей, поставлених інноваційною політикою. Саме наявність ресурсів, їх органічна й технічна побудова визначають можливості ведення успішного інноваційного управління оновленням дорожнього підприємства.

Форми фінансування інвестиційно-інноваційного забезпечення інноваційного розвитку зводяться до внутрішніх фінансових резервів та зовнішніх джерел, що не пов'язані з основним видом діяльності. Ефективність інноваційних проєктів, як правило, багато в чому залежить від вартості залучення активів та якості їхньої структури, відповідності цілям розвитку

інноваційного потенціалу. У табл. 3.2 наведено узагальнену схему

Таблиця 3.1

**Форми та джерела фінансування розвитку інноваційної діяльності
дорожніх підприємств України**

На макрорівні		На рівні підприємств	
Національний інноваційний потенціал	Кошти, що надходять, у результаті приватизації, акціонування, паювання, внески засновників (акціонерний капітал)	Статутний (акціонерний, пайовий) капітал	Внутрішні джерела
		Додатковий та резервний капітал	
	Власні фінансові ресурси суб'єктів господарювання (нерозподілений прибуток, амортизація, додатковий капітал, мобілізація внутрішніх ресурсів)	Нерозподілений прибуток, амортизація	
	Позичкові фінансові кошти (банківські та бюджетні кредити, облігаційні позики)	Цільові державні кредити	Зовнішні джерела
	Кошти громадян і громадських організацій		
Безоплатні та добровільні внески юридичних осіб і громадян	Позики банків та інших кредитних структур		
Закордонний інноваційний потенціал	Прямі іноземні інвестиції	Податковий інвестиційний кредит і реструктуризована заборгованість	Зовнішні джерела
	Непрямі іноземні інвестиції	Емісія облігацій та інших цінних паперів	
	Технічна допомога (гранти)	Інвестиційні кошти	
	Кредити іноземних банків і позики міжнародних фінансових інституцій	Інвестиційний лізинг	
	Добровільні внески та пожертвування іноземних компаній та громадян		
	Кредитування, податкове стимулювання, інвестування в інфраструктурні, соціальні об'єкти	Кредитування, прямі інвестиції на підприємство, оновлення виробничих активів, активізація резервів	
Форми фінансування			

Джерело: складено автором

джерел фінансування інноваційного управління оновленням дорожнього підприємства. Під час оновлення дорожнього підприємства з використанням інноваційних технологій управління також витрачаються фінансові ресурси, а тому потрібне економічне обґрунтування ефективності впровадження адаптивних технологій. Ефективність адаптації ресурсної бази до запитів інноваційної політики дорожнього підприємства визначає динамічність та активність інноваційного розвитку.

3.2. Ресурсне забезпечення ефективності стратегічного менеджменту інноваційної інфраструктури

У залежності від рівня розвитку кожна держава сама вибирає інструменти та методи державного регулювання. У Японії і Німеччині держава виконує важливу роль у підтриманні ринкової економіки, забезпечується політика протекціонізму. Держава напрацьовує певні завдання, цілі своєї державної політики та визначає певні пріоритети у сфері інновацій.

Залежно від міри утручання держави в економічні процеси, розрізняють три утворення за політикою підтримки інфраструктури інновацій:

1 група. Втручання держави у роботу інноваційної інфраструктури є пріоритетною (Франція, Японія);

2 група. Переважає політика самостійного регулювання ринку;

3 група. Поєднує державне втручання та самостійне регулювання ринку.

Існують наступні форми підтримання інноваційної інфраструктури:

✓ державна політика динамічного впливу на інноваційну інфраструктуру;

✓ державна політика децентралізованого впливу на інноваційну інфраструктуру;

✓ державна політика змішаного впливу на інноваційну інфраструктуру.

При здійсненні політики динамічного впливу на формування інноваційної інфраструктури, та чи інша держава визначає людський капітал, технологічні зрушення і всю сукупність наукової діяльності їх визначальними

факторами піднесення національних економік. Таку політику впроваджують Франція та Японія. Країна, яка втілює політику децентралізованого втручання в інноваційну інфраструктуру, грає роль лідера. Разом із тим, централізовані вказівки відсутні, концепція розвитку інноваційної інфраструктури тримається на рівних правах держави та підприємців.

Політика змішаного впливу на інноваційну інфраструктуру відбувається в країнах, в яких лівова частка економіки перебуває у підприємців, а країна підтримує та розвиває можливості експорту.

Для розвитку інноваційної інфраструктури Радою Європейського Союзу були проведені багато заходів для стимулювання науково-технічних розробок. Різноманіття цих заходів віддзеркалює відмінності в економічних, культурних, соціальних та ментальних пріоритетах країн членів Європейського співтовариства. Так, у березні 2003 року Європейська Рада виступила зі пропозицією формувати бізнес центри, технопарки, а також венчурні фонди по-новому. Позитивно також, що було досягнуто домовленостей країнами-членами Європейського Союзу про формування нових напрямків задля зростання досліджень у сфері науки, які б фінансувалися приватним коштом. Разом із тим, державами ЄС здійснено ряд кроків для зростання інвестицій у венчурні фонди [10].

У країнах Європейського Союзу 38% витрат на наукові розробки надходять з державних фондів. У США фінансують 33% витрат, в Японії, Китаї, Південній Кореї витрати не перевищують 30%.

Політика держави по розробці інноваційної інфраструктури вирізняється напрацюванням стратегічних цілей для кожного регіонального утворення яке залежить від його ресурсного забезпечення та наявності конкурентних переваг. Ця політика має базуватися на аналізі сильних і слабких сторін території (SWOT-аналіз); піддаватися постійному удосконаленню логістичної взаємодії різнорівневої політики (регіональної, національної) задля розвитку інноваційної діяльності.

Конкурентоздатність інноваційної діяльності великою мірою визначається діяльністю влади, ефективністю її функціонування, загальним інституційним середовищем. Варто відзначити, що економічні здобутки

багатьох держав, успіхи у соціальній політиці, розв'язання екологічних проблем, енергетичних викликів залежать від політичного устрою, рівня правової свідомості населення, від ефективності проведення антикризових заходів. Зазначені чинники якраз і є соціальною та політичною інфраструктурою розвитку інноваційної економіки.

Передумовою високого рівня конкурентоспроможності української економіки у світовій інноваційній системі є напрацювання ґрунтовної політичної місії, яка функціонуватиме на засадах парламентсько-президентської республіки, свободи підприємницької діяльності, громадянських прав і свобод. У такій системі Верховна Рада України має підтримувати формування інноваційної інфраструктури та підвищувати рівень її конкурентоспроможності. Український Уряд в межах цієї системи має вибудовувати свою діяльність відповідно до змін в економічному житті як на національній, так і міжнародній арені. Аби досягти якісного державного управління інноваційною діяльністю підприємств, рішення уряду мають ухвалюватися вчасно, бути публічними та мають бути представлені на розгляд громадськості, аби підприємці могли висловити своє бачення на предмет тих чи інших новацій. Для ефективного державного менеджменту принципово важливо не лише прийняття вчасних, виважених і якісних нормативних актів, але й забезпечення дотримання їх неухильного виконання.

Різні країни, виходячи із традицій, типу правлячого режиму, усталеності рівня демократичних перетворень, ступеня легітимності влади по-різному проявляють підтримку інноваційної діяльності підприємств. Так, найвищий рівень діджиталізації економіки в Сингапурі, Ірландії, скандинавських країнах, Нідерландах, Швейцарії, Австралії, Новій Зеландії. Підприємства Німеччини, Канади, США, Великої Британії, Чилі можуть розраховувати на трохи меншу, але також значну підтримку інноваційної діяльності підприємств. Ще менш слабка підтримка державних органів в країнах Східної Азії та Середземномор'я. Майже відсутня підтримка у Латинській Америці [11].

Лише ті країни мають майбутнє, які забезпечують підтримку інноваційної інфраструктури для ведення підприємницької діяльності, а це, у

свою чергу, дозволяє випускати високоякісну продукцію (надавати послуги), зменшувати транзакційні витрати, вибудовувати ліпшу логістику, і, зрештою, розраховувати на отримання прибутку. Природно, що чим ліпшою є інноваційна інфраструктура, тим повноводнішими є потоки як вітчизняних, так і іноземних інвестицій. А звідси - зростання конкурентоспроможності національної економіки загалом і кожного українського підприємства, зокрема.

В умовах євроінтеграційних прагнень України, постала нагальна необхідність утворити такі інноваційні інфраструктурні об'єкти, які б сприяли реалізації інноваційних процесів на підприємствах. Такі утворення повинні мати широкий інструментарій підтримки інноваційних стартапів для просування їхніх ідей, продукції, товарів, послуг на вітчизняний та/або іноземні ринки. На нашу думку, важливим також є підтримання прикладних досліджень, випробувань, здійснення маркетингових заходів із промоушену продукції. Така підтримка є найбільш цінною, оскільки інноваційній діяльності підприємств притаманна деяка специфіка:

- ✓ важкість залучення інвестиційного ресурсу для зменшення витрат при реалізації інноваційного проєкту;
- ✓ складно передбачити остаточні результати через високий ризик здійснення інноваційної діяльності;
- ✓ відсутність відповідних спеціалістів для реалізації інноваційної ідеї та, іноді, менеджерів, здатних ефективно організувати творчий процес;
- ✓ здійснення інноваційної діяльності організації в умовах, іноді, високої невизначеності, внутрішніх та зовнішніх ризиків, загроз, несприятливого законодавчого, податкового, фінансового законодавства.

У таких умовах менеджмент інноваційної діяльності підприємства обов'язково повинен передбачати елементи інноваційної інфраструктури на всіх етапах його реалізації. Це буде сприяти якісному менеджменту ризиків за рахунок своєчасної реакції на потенційні загрози зовнішнього середовища. Цим, власне, і зумовлений позитивний ефект впливу інноваційної інфраструктури, що допомагає реалізувати інноваційний процес на усіх його етапах.

Інноваційна інфраструктура характеризується наступними функціями:

- ✓ всеосяжності - поділ інфраструктурних рішень в різних місцях за рахунок існування інноваційних технологічних центрів, інжинірингових компаній, венчурних підприємств, бізнес-ангелів, які здатні точково допомагати розв'язанню завдань постачання необхідних ресурсів для здійснення інноваційного процесу;
- ✓ універсальності - підтримання конкурентоспроможності інноваційного проєкту, який втілюється в життя;
- ✓ ефективності - скерування результатів інноваційного проєкту на комерціалізацію;
- ✓ гласності - тобто готовності до співпраці на умовах рівноправного партнерства з різними стейкхолдерами;
- ✓ адаптивності - можливості у стислі строки адаптуватись до умов зовнішнього середовища шляхом оперативного реагування на виклики.

Шляхи державного регулювання інноваційною інфраструктурою варто визначити у контексті роботи “потрійної спіралі” - Triple Helix. Означену спіраль винайшли у теорії інноваційного розвитку вчені Л.Лідесдорф та Г.Етцковіч [12].

Інноваційний потенціал діяльності підприємств та його ефективна реалізація займають чільне місце в рамках поліпшення інновативності як на місцевому, регіональному, так і на державному рівні. Ключовою метою економного використання інноваційного потенціалу є утворення й підтримання інноваційної інфраструктури, яка буде представлена в якості контактного каналу передавання й обміну знаннями, ідеями, новими технологіями, ресурсами між учасниками інноваційної діяльності.

Ресурсне забезпечення у вигляді технологій, активів, безумовно, важливо для інноваційного вектора розвитку підприємства. Проте, ключовою основою інноваційного стрибка є планування людських ресурсів. Люди є складовим елементом планування персоналу. Це визначається як процес отримання необхідної чисельності кваліфікованих фахівців для виконання необхідної роботи в потрібний час.

Цілі ДЕД і її стратегії інноваційності, на наш погляд, мають значення

тільки за тих обставин, коли люди з відповідними скілами (софт і хард), умінням і мотивацією придатні для втілення таких цілей і стратегій.

Планування HR (людських ресурсів) балансує наявні людські ресурси з необхідністю ДЕД в них. Для успішності діяльності із планування HR потрібно забезпечити: прозоре розуміння місії ДЕД співробітниками, чітке усвідомлення задач планування HR, тобто план дій у відповідності із наявними і потенційно доступними ресурсами. Всі менеджери, особливо лінійні, повинні досліджувати планування HR як один з найцентральніших обов'язків. На жаль, дуже часто буває, що ми цього не бачимо. Крім того, менеджери часто переконані, що планування HR повинно проводитися винятково спеціально створеним для цього відділом. Проте ці HR-менеджери також повинні активно залучатися (занурюватися) в аналізований процес. Загалом, правду кажучи, відділ HR забезпечує хід роботи і допомогу менеджменту (лінійному). Стратегія планування HR заснована на зцементованій взаємодії між відділом HR і оперативними менеджерами. Планування HR складається з чотирьох основних кроків:

- визначення тиску цілей підприємства на його структурні одиниці;
- визначення нахилів, експертних знань і кількості людей загалом (які потрібні для досягнення інноваційних цілей);
- визначення додаткових вимог до HR із погляду наявних ресурсів;
- розробка стратегій, що відповідають потребам очікуваних HR.

Планування HR повинно гуртуватися навколо фокуса питань, що входять до кола стратегічних планів. Це означає, що цілі планування повинні залежати та бути похідними від цілей всієї організації. Після того, як організаційно-інноваційні цілі встановлені, менеджери з HR повинні визначити нахили, softskills та hardskills, експертні (кваліфікаційні) знання, що потрібні для досягнення інноваційних цілей. Доволі прийнятним відправним пунктом у цьому зв'язку може служити перевірка опису оперативної роботи, що допомагає побачити здібності та експертні знання, потрібні для досягнення цілі. Фінішний результат – перетворення необхідних здібностей і комплексу знань у сукупність необхідних працівників.

ВИСНОВКИ

Важливого значення в сучасних умовах набувають питання ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства та поліпшення його управління.

Значення інноваційної діяльності у функціонуванні та розвитку підприємства постійно зростає і залежить від оптимального забезпечення і використання відповідних ресурсів. Нині важливим завданням є необхідність залучення ресурсів для здійснення інноваційної діяльності та ефективне управління ними.

За результатами проведеного дослідження у кваліфікаційній роботі сформульовано наступні висновки.

1. Ресурс в загальному розумінні – це засоби, що дозволяють за допомогою певних перетворень отримати бажаний результат.

2. Інноваційна діяльність підприємства порівняно із традиційною має певні характерні відмінності, що реалізуються у перспективах прибуткового збуту інноваційної продукції на ринку, пільговому оподаткуванні підприємств-інноваторів, найновітнішому техніко-технологічному потенціалі. Разом із тим, інноваційна діяльність вимагає дуже ризикованих інвестицій і кредитних ресурсів, великих витрат на пропаганду нових товарів, значних вкладень для впровадження інновацій і суттєвого часового лагу між початком проекту та терміном його окупності.

3. Під ресурсним забезпеченням розуміють систему економічних відносин направлену на пошук, залучення й ефективне використання різних видів ресурсів при здійсненні інноваційної діяльності.

4. У роботі запропоновано здійснювати аналіз “ресурс – інновація” за допомогою прямого підходу. Прямий підхід до ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства передбачає односпрямованість вектору “ресурс – результат”. Інновація як результат має ймовірнісний характер, причому вірогідність появи інновації помножується на можливість усвідомлення її, як такої. Даний підхід пояснює випадки не цілеспрямованого отримання інноваційного результату.

5. Написання кваліфікаційної роботи мало на меті вивчення теоретичного підґрунтя управління ресурсним забезпеченням інноваційної діяльності підприємства, дослідження ролі інновацій у забезпеченні ресурсозбереження, аналіз господарської діяльності та розвитку філії Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної дільниці «Кіровоградський облавтодор», яка входить до державної мережі АК «Автомобільні дороги України».

6. Українська держава і економіка переживають складні часи. Складно триматися і дорожнім підприємствам. Так, заморожено проєкт «Велике будівництво», зруйновані мости і дороги на деокупованих територіях, потребують затрат часу і коштів на відновлення. У 2022 році дорожні бюджети були порізані і кошти було передано з державного дорожнього фонду на оборону країни.

7. Проведений аналіз засвідчив: активи досліджуваної ДЕД за 2020-2021 рр. не змінилися, основні засоби зменшилися (вартість), чистий дохід зменшився, натомість адміністративні витрати збільшилися, фінансова стійкість має стабільні невисокі значення. Отже, загалом, ресурсні передумови для інноваційного зростання у підприємства є, але не досить сильні.

8. Здійснене дослідження показало, що основними витратними чинниками в ресурсному забезпеченні інноваційної діяльності дорожнього підприємства є структура й організація системи ресурсів. Під час оновлення дорожнього підприємства з використанням інноваційних технологій менеджменту також витрачаються фінансові ресурси, а тому потрібне економічне обґрунтування ефективності впровадження технологій.

9. Форми фінансування інвестиційно-інноваційного забезпечення інноваційного розвитку зводяться до внутрішніх фінансових резервів та зовнішніх джерел, що не пов'язані з основним видом діяльності. Ефективність інноваційних проєктів, як правило, багато в чому залежить від вартості залучення активів та якості їхньої структури, відповідності цілям розвитку інноваційного потенціалу. У кваліфікаційній роботі запропоновано узагальнену схему джерел фінансування інноваційного управління

оновленням дорожнього підприємства. Під час оновлення дорожнього підприємства з використанням інноваційних технологій управління також витрачаються фінансові ресурси, а тому потрібне економічне обґрунтування ефективності впровадження адаптивних технологій. Ефективність адаптації ресурсної бази до запитів інноваційної політики дорожнього підприємства визначає динамічність та активність інноваційного розвитку.

10. У роботі наголошено на тому, що конкурентоздатність інноваційної діяльності великою мірою визначається діяльністю влади, ефективністю її функціонування, загальним інституційним середовищем. Варто відзначити, що економічні здобутки багатьох держав, успіхи у соціальній політиці, розв'язання екологічних проблем, енергетичних викликів залежать від політичного устрою, рівня правової свідомості населення, від ефективності проведення антикризових заходів.

11. В умовах євроінтеграційних прагнень України, постала нагальна необхідність утворити такі інноваційні інфраструктурні об'єкти, які б сприяли реалізації інноваційних процесів на підприємствах. Такі утворення повинні мати широкий інструментарій підтримки інноваційних стартапів для просування їхніх ідей, продукції, товарів, послуг на вітчизняний та/або іноземні ринки. На нашу думку, важливим також є підтримання прикладних досліджень, випробувань, здійснення маркетингових заходів із промоушену продукції. Отже, викладені вище пропозиції сприятимуть удосконаленню управління ресурсним забезпеченням інноваційного вектора розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автомобільні дороги і дорожнє будівництво в Україні / В. О. Герасимчук, П. М. Коваль, А. А. Рибальченко та ін. – К. : Укрдіпродор, 2005. – 224 с.
2. Ажаман І. А., Сливка Д. О. Тенденції стану фінансування інноваційної діяльності в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. С. 20-23.
3. Амоша О.І. Організаційно-економічні механізми активізації інноваційної діяльності в Україні. *Економіка промисловості*. 2005. № 5. С. 15–21.
4. Ареф'єва О.В., Коренко О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств. К. : Грот, 2004. 200с
5. Багрова І., Юдіна О. Роль інновацій у забезпеченні ресурсозбереження на підприємстві. *Вісник економічної науки України*. 2013. №2. С. 7-12
6. Берсуцький Я.А., Львова Ю.Г. Теоретичні та практичні підходи до управління ресурсним забезпеченням інноваційного розвитку промислових підприємств. *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2013. №1. С. 19-27.
7. Бутко М.П. Архітектура конкурентоспроможності регіонів України в
8. Вовк О.М., Ковальчук А.М., Гончарова Н.С. Адаптивні технології ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 42. С. 151-155.
9. Вознюк А., Нагребельна Л., Міненко Є. Недоліки в дорожніх умовах та їх вплив на виникнення дорожньотранспортних пригод. *Збірник наукових праць «ДОРОГИ І МОСТИ»*. С. 163-172. URL: <http://www.dorogimosti.org.ua>
10. Воронько-Невіднича Т.В., Лещин Д.І., Василенко М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №15. С. 23-27.
11. Гнатенко І.А. Визначення інновацій як інструментарію національного підприємництва. *Науковий вісник Одеського національного університету*

імені І.І. Мечнікова. Серія "Економіка". 2018. Т. 23. Вип. 5 (70). С. 38-42.

12. Гнатенко І. Вплив національного інноваційного підприємництва на сталий розвиток ринку праці. *Вісник Херсонського державного університету*. 2018. №32. С. 69-72.

13. Горніковська І.Б., Позняк О.Р. Підвищення експлуатаційних властивостей дорожніх одягів автомобільних доріг // Збірник тез доповідей Міжнародної конференції «Структурування, міцність та руйнування композиційних будівельних матеріалів і конструкцій». Одеса, 2018. С. 20–22.

14. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

15. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. Соціально-трудова відносина: теорія та практика : зб. наук. пр. / м-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана" ; [редкол.: А.М. Колот (голова) та ін.]. - Київ : КНЕУ, 2014. №1. С. 34-42.

16. Дацій О.І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України / О.І. Дацій. – К.: ННЦ ІАЕ, 2004. – 428 с.

17. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. К.: Кондор, 2008. 584 с.

18. Дорошук В.О., Поліщук М.А. Стан, розвиток та будівництво автодорожньої мережі України. *Вісник національного університету водного господарства та природокористування. Серія "Економіка"*. 2015. №1 (69). С. 207-216.

19. Економічна енциклопедія / Під ред. Мочерного. – Тернопіль: Академія, 2001. – Т. 1. – 864 с.

20. Євтушенко С. Концесійні договори. Перші кроки України та досвід Європи. URL: http://investukraine.com/wp-content/uploads/2012/11/concession_SY.pdf

21. Закон України «Про автомобільні дороги». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-15#Text>

22. Закон України «Про джерела фінансування дорожнього господарства

України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1562-12#Text>

23. Закон України «Про дорожній рух». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3353-12#Text>

24. Закон України «Про інвестиційну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

25. Закон України «Про інноваційну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

26. Закон України «Про концесію». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#n647>

27. Запша Г.М., Орлова-Курилова О.В., Лімаренко С.М., Яцун А.Г. Ресурсне забезпечення ефективності стратегічного управління інноваційною інфраструктурою у формуванні конкурентних переваг та соціально-економічних гарантій в умовах глобалізації економіки. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6 (39). С. 9-16.

28. Іжевський Р. П. Міжнародний досвід запобігання злочинам у сфері будівництва автомобільних доріг. *Журнал східноєвропейського права*. 2018. №58. С. 195-202.

29. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник / С.М. Ілляшенко. Суми: ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.

30. Ілляшенко С.М. Менеджмент і маркетинг інновацій : монографія. Суми, 2004. 616 с.

31. Кавтиш О.П., Шишкіна В.О. Процесний підхід до управління стратегічним плануванням діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2019. № 13. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29497>

32. Клименко О.В. Управління ризиком інноваційної діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. Харків: НТУ «ХПІ». 2012 . № 58(964). С. 72–76.

33. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. / Н.С. Краснокутська – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
34. Краус Н. М., Краус К. М., Марченко О. В. Інноваційне підприємництво і цифровий бізнес: науково-економічна фіча розвитку та зміни в управлінні. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7779>
35. Кузьмін О.Є., Кізлюк М.В. Система контролю діяльності промислового підприємства: формування та формалізація. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 4. С.184-194.
36. Канцур І.Г. Джерела фінансування діяльності підприємств автодорожньої галузі України. *Економіка і управління*. 2016. №4. С. 105-110.
37. Кузнєцова А.Я. Фінансування інвестиційно-інноваційної діяльності : монографія. Львів : ЛБУ НБУ, 2005. 320 с.
38. Кушнір О.В., Катюкова В.М. Моніторинг сучасних технологій у дорожній галузі. *Дорожня галузь України*. № 2. 2014. С. 49-52.
39. Левченко Ю.Г. Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності підприємств. С. 56-61.
40. Лифар В.В., Тихончик А.В. Управління розвитком автодорожнього потенціалу регіону. *Бізнес Інформ*. 2012. №7. С. 83-88.
41. Лігоненко Л.О. Методологія та інструментарій оцінювання інноваційності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. №3. С. 105–117.
42. Ложачевська О.М. Управління функціонуванням та розвитком транспортного комплексу регіону / О.М. Ложачевська – К.: НАУ, 2002 – 248 с.
43. Луньова В.А., Онегіна В.М., Лисиченко М.Л., Панкова О.В. Особливості розвитку маркетингу інновацій на підприємствах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 1. С. 34-39.
44. Меркулов М.М., Глущенко Л.Д. Управління ресурсним забезпеченням

- малих підприємств з технологічними інноваціями. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2013. Вип. 23. С. 223-229.
45. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент [Текст] / навч.посібник / П.П. Микитюк. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 295 с.
 46. Моїсеєнко Т.Є. Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2010. №18. С. 16-19.
 47. Моїсеєнко Т.Є. Ресурсопридатність результату інноваційної діяльності. Фінанси, облік і аудит. 2012. № 20. С. 105-111.
 48. Повна С. Вплив рівня забезпеченості ресурсами країни на особливості її інноваційного розвитку. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. №1 (25). С. 33-44.
 49. Порядок прийняття в експлуатацію закінчених будівництвом (реконструкцією капітальним ремонтом) автомобільних доріг. URL:
 50. Про затвердження Програми створення та функціонування національної мережі міжнародних транспортних коридорів в Україні. Постанова Кабінету Міністрів від 20 березня 1998 р. № 346 / Кабінет Міністрів України // Урядовий кур'єр. – 1998. – 9 квіт. (Орієнтир. – № 15. – С. 7).
 51. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4.07.2002 р. № 40-IV URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
 52. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>
 53. Ремига Ю.С. Значення комплексного критерію управління ризиками в діяльності транспортних підприємств. *Вісник Інженерної академії України*. 2017. №2. С.191-197.
 54. Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. Полтава, 2011. 136 с.
 55. Розпорядження КМУ «Про схвалення Національної транспортної

стратегії України на період до 2030 року» № 430-р від 30 травня 2018 р. (чинне в редакції від 30.05.2018 р.)/ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80>

56. Серьогіна Н.В. Джерела фінансування розвитку дорожньої інфраструктури регіонів. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Випуск 3 (03) С. 105-109.

57. Серьогіна Н.В. Проблеми модернізації регіональної автодорожньої інфраструктури. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 12, частина 2. С. 111-114.

58. Соколова Н.М. Діагностика в антикризовому управлінні підприємствами дорожньої галузі. *Проблеми транспорту: Збірник наукових праць*. Вип. 1. Київ: НТУ, 2004. С. 172-176.

59. Солодовнік О.О. Розвиток дорожнього господарства України у посткризовому періоді. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Випуск 23. С. 55-59.

60. Теслюк Н.П., Ткаченко С.О. Динаміка та перспективи розвитку автодорожнього господарства України. *Економіка та управління на транспорті*. 2017. №5. С. 75-79.

61. Укравтодор презентував ключові проекти дорожнього будівництва на 2021 рік <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3195999-ukravtodor-prezentuvav-klucovi-proekti-doroznogo-budivnictva-na-2021-rik.html>

62. Ульяненко О. В. Формування та використання ресурсного потенціалу в аграрній сфері: [монографія] / О. В. Ульяненко. – Харк. нац. аграр. ун-т. – Х., 2006. – 357 с.

63. Усик С.П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 6. С. 142-150.

64. Чухно А. Науково-технологічний розвиток як об'єкт дослідження еволюційної економічної теорії. *Економіка України*. 2008. № 1. С. 12-23.

65. Шипуліна Ю. С. Інноваційна культура як основа сприятливого

середовища інноваційного розвитку організації: методичні засади оцінки.
Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. №1. URL:
<http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>

66. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер ; [пер. с англ.]. – М. : Прогрес, 1992. – 118 с.

67. Шталь Т. В. Тищенко О. О. Пилипчатина О. І. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: теорія та методологія. *Науковий журнал "БІЗНЕС ІНФОРМ"*. 2016 р. № 11. С. 76–81.

68. Zos-Kior M.V., Ilin V.Y., Kyryliuk I.M., Solod O.V. Digitalization in Realization of Ecological and Economic Principles of Managing Sustainable Development of Agrarian Enterprises. *Механізм регулювання економіки*. 2020. №2. С. 29-37.

69. <http://www.ukravtodor.gov.ua> – Державне агентство автомобільних доріг України.

70. <http://www.ukrstat.gov.ua> – Офіційний сайт Державної служби статистики України.