

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності
д.е.н., професор

_____ О.М. Левченко
„___” _____ 2021 р.

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

Випускна кваліфікаційна робота
за другим (магістерським) рівнем вищої освіти
на тему: «Формування стратегії розвитку підприємства на
інноваційних засадах»

Виконав: студент II курсу магістратури,
групи МЕ-20М-1.4
спеціальності 073 «Менеджмент»
Павловський Сергій Ігорович

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

Рецензент: докт.екон.наук, професор

Рецензент:

м. Кропивницький – 2021 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1.Поняття і роль стратегічного управління підприємством	7
1.2.Особливості формування стратегії розвитку підприємства на інноваційних засадах	18
1.3.Інструментарій оцінювання умов стратегічного розвитку підприємства на інноваційних засадах	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	46
2.1.Загальна організаційно-економічна характеристика сільськогосподарського ТОВ «Зоря»	46
2.2.Аналіз основних економічних показників діяльності сільськогосподарського ТОВ «Зоря»	49
2.3.Оцінювання внутрішніх можливостей для стратегічного розвитку підприємства на інноваційних засадах	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ	48
3.1.Підходи до удосконалення формування стратегії підприємства на засадах інновацій	59
3.2.Можливості стратегічного розвитку підприємства «Зоря» на інноваційних засадах	48
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Сучасний етап соціально-економічного розвитку України, якому властиві активні процеси інтернаціоналізації та глобалізаційні перетворення, характеризується швидкими змінами умов функціонування і характеру діяльності підприємств та організацій. В таких умовах господарювання вітчизняним сільськогосподарським підприємствам вкрай необхідно вибудовувати власну діяльність на інноваційних засадах, які надавали б їм можливості постійного самовдосконалення, ставати інвестиційно привабливими, а отже – вигравати конкурентну боротьбу з вітчизняними та іноземними сільськогосподарськими утвореннями. Теорія та практика ефективного менеджменту переконливо доводить, що для створення інноваційних засад розвитку необхідно застосовувати стратегічне управління, тому що стратегія є ключовим інструментом утворення та підтримання конкурентних позицій підприємства, яке базується на здатності надавати більш якісні послуги або виробляти продукцію. У зв'язку з цим, зростає роль формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств на інноваційних засадах, яка, насамперед, має бути спрямована на підтримання та розвиток конкурентоспроможності підприємства.

Розвиток будь-якої організації неможливий без напрацювання нею стратегічних засад своєї діяльності, які повинні ґрунтуватися на нововведеннях, тобто мати інноваційний характер. Варто відзначити, що процес імплементації інновацій породжує інноваційну діяльність, тобто діяльність, яка спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів та послуг.

Стратегічна орієнтація економіки України на розвиток ринкових відносин, становлення різних форм власності та організацію виробництва на фоні кризової ситуації в національній економіці вимагає радикальної реорганізації та активізації економічної політики, в першу чергу

інноваційної. Підприємства сільськогосподарської галузі України не є винятком, окрім того ця сфера має особливе стратегічне значення для держави та потребує посиленої уваги і суттєвої підтримки.

Проблеми формування стратегій розвитку, у тому числі сільськогосподарських утворень досліджувались багатьма відомими зарубіжними та вітчизняними науковцями і дослідниками, такими, як: О. Амоша, Г. Андрощук, В. Геєць, О. Гуторов, С. Ілляшенко, Н. Краснокутська, Б. Твісс та ін. Ураховуючи мінливість економічного середовища питання формування стратегії розвитку підприємств на інноваційних засадах, а також особливостей їх перебігу у суб'єктах сільського господарства, вони залишаються актуальними та потребують подальших досліджень.

Метою написання випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад формування стратегії розвитку підприємства на інноваційних засадах, аналіз фінансово-господарського стану та інноваційного розвитку СТОВ «Зоря», а також розробка напрямків формування стратегії розвитку підприємства на інноваційних засадах.

Мета роботи зумовила постановку наступних завдань:

- дослідити поняття і роль стратегічного управління підприємством;
- вивчити особливості формування стратегії розвитку підприємства на інноваційних засадах;
- опрацювати інструментарій оцінювання умов стратегічного розвитку підприємства на інноваційних засадах;
- проаналізувати основні економічні показники сільськогосподарського ТОВ «Зоря» та розглянути економічні умови, проблеми та перспективи інноваційного розвитку цього фермерського господарства;
- сформулювати підходи до удосконалення формуванні стратегії на інноваційних засадах.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку підприємства на інноваційних засадах.

Предметом дослідження є теоретичні засади і практичні аспекти формування стратегії розвитку підприємства на інноваційних засадах.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань використано наступні методи дослідження: узагальнення, систематизація – для дослідження основних понять управління стратегічним сільськогосподарського товариства; економічного аналізу – для оцінювання внутрішніх можливостей для стратегічного розвитку товариства на інноваційних засадах; коефіцієнтний – для проведення аналізу економічних показників та інноваційного розвитку СТОВ «Зоря».

Інформаційною базою дослідження слугували теоретичні положення сучасної економічної науки, наукові праці відомих вітчизняних та зарубіжних вчених щодо інструментів формування стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств на інноваційних засадах, звітність СТОВ «Зоря», результати власних досліджень.

Наукова новизна роботи полягає у розширенні теоретичних підходів до формування стратегії розвитку підприємства. У процесі проведеного дослідження удосконалено теоретичне стратегічного управління підприємством та економічного забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарського товариства.

Отримав подальший розвиток методичний підхід до удосконалення формування стратегії підприємства на інноваційних засадах.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. За матеріалами дослідження опубліковано тези на тему: «Дослідження аграрного сектору економіки через призму національної економічної стратегії» у електронному збірнику «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку».

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття і роль стратегічного управління підприємством

Наразі економіка країни перебуває в стані трансформації і підприємства мають можливість самостійно господарювати. Особливого значення набуває здатність цих підприємств так спланувати свою діяльність, щоб не стати банкрутом, а ще краще – щоб отримувати прибуток, тим самим підвищуючи добробут населення. Виходячи з різноманітності підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом та стратегічного планування зокрема. Світовий досвід свідчить, що на основі загальних принципів кожне підприємство вибирає ту чи іншу систему і робить акцент на окремих напрямках діяльності. Таким чином, стає необхідним раціональний вибір стратегії розвитку підприємства, особливо інноваційного, що вимагає перегляду різних підходів та моделей її формування.

Вперше поняття «стратегія», її типи та вибір оптимального стилю поведінки були застосовані у військовому мистецтві приблизно в 400 р. до н. у трактаті «Військове мистецтво» Сунь Цзи. Пізніше Карл фон Клаузевиць також вжив цей термін у своїй праці «Про війну». Обидва автори воліли висловлювати свої думки у наказовому способі, тому в наш час їх називають терміном «максими» [75, 91].

По відношенню до підприємств та організацій термін «стратегія» почав застосовуватися на стику 60-70-х років XX століття, одночасно з поняттям «стратегічне управління». Це було зумовлено необхідністю позначення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва та управлінням, на більш високому рівні. Розробка ідей стратегічного управління знайшла відображення в роботах багатьох авторів того часу.

Це поняття вкоренилося у науковому світі і необхідність у стратегії

багато авторів відносили до першочергових задач розвитку підприємства. При цьому за основну мету бралася не лише необхідність виживання та адаптація в цих умовах, але й окреслення орієнтирів на перспективу [64, 68].

Різноманітність наукових трактувань стратегічного розвитку стала наслідком значних змін останніх десятиліть. Так, відомий вчений Ігор Ансофф підкреслював, що наукове розуміння стратегії підприємства – у визначенні довгострокових цілей його розвитку з урахуванням обмежень внутрішнього та зовнішнього середовища. Також він вирізняв кілька особливих рис стратегії, наприклад, процес розробки стратегії триває постійно; визначена стратегія повинна використовуватися для розробки стратегічних проєктів методом пошуку; всі можливості та напрямки, несумісні зі стратегією, відкидаються нею; при розробці стратегій неможливо передбачити всі додаткові ризики і шанси, які виникнуть в процесі встановлення цілей і формуванні заходів [34].

Г. Барагова пропонує за доцільне розглядати стратегію як встановлений набір напрямків діяльності підприємства. Зауважимо, що на практиці розробка стратегії включає виконання певних етапів: визначення стратегічної місії та політики розвитку підприємства; аналіз потенціалу підприємства та його сильних сторін; аналіз екосистеми, в якій функціонує підприємство; визначення варіантів стратегічних зон господарювання; розробка довгострокових планів, програм, проєктів розвитку підприємства [6, с. 170].

Мистецтво стратегії у тому, щоб результати розумової роботи втілилися у конкретні дії, які етапі реалізації задумів дозволили б досягти високої ефективності. Це означає, що розробка стратегічної концепції лише етапом стратегічного процесу. Вважаємо, що головне полягає в тому, щоб дійові особи на різних її етапах були б єдиними та несли солідарну відповідальність за результати розвитку.

Предметом стратегічного управління є проблеми, які безпосередньо пов'язані з генеральними цілями підприємства, а також проблеми, пов'язані із зовнішніми факторами, які є неконтрольованими.

Проблеми стратегічного управління найчастіше виникають унаслідок дії

численних зовнішніх факторів. Тому, щоб не помилитися у виборі стратегії, важливо визначити, які економічні, політичні, науково-технічні, соціальні та інші фактори впливають на майбутнє організації.

Стрижнем стратегічного управління виступає система стратегій, що включає низку взаємопов'язаних конкретних підприємницьких, організаційних та трудових стратегій. Стратегія – це спланована реакція організації на зміну зовнішнього середовища, лінія її поведінки, обрана для досягнення бажаного результату.

Сутність стратегічного управління полягає у відповіді на 3 важливі питання: у якому становищі підприємство зараз; в якому стані воно хотіло б перебувати через 3, 5, 10 місяців; яким чином досягти бажаного результату?

Після цього принципи управління підприємствами зазнавали істотних змін практично кожне десятиліття. Щоразу при цьому термін «стратегічне управління» набував особливого сенсу, часто діаметрально протилежний тому, що вкладався у нього раніше. Так, стратегічне управління у 60-70-ті роки XX століття мало на увазі довгострокове планування виробництва та освоєння ринків. У 70-ті роки XX століття стратегія передбачала вибір сфери діяльності підприємства, вибір успішного перспективного бізнесу. У 80-ті роки XX століття динамізм довілля настільки ускладнив завдання своєчасної адаптації бізнесу до зовнішніх змін, що центром стратегії стало створення потенціалу зміни, здатності підприємства належним чином відповідати на виклик із боку свого оточення. Основою стратегічних рішень стає вибір такого способу (стилю) поведінки підприємства у поточний момент, що одночасно розглядається як початок майбутнього цього підприємства.

Незважаючи на те, що дослідження в галузі стратегічного менеджменту ведуться протягом майже сорока п'яти років, нині немає єдиного підходу до формування стратегії підприємства.

Стратегічний менеджмент – поняття багатогранне. З одного боку, це ціла філософія управління бізнесом, а з іншого, сукупність дій, які дозволяють компанії досягти довгострокових цілей у мінливих умовах. У центрі

стратегічного управління завжди стоїть стратегія – заздалегідь спланована реакція компанії на зміни середовища (як внутрішнього, так і зовнішнього), що веде до досягнення головної мети. Базується стратегічне управління на певних законах та принципах, які необхідно враховувати ще під час розробки стратегії. Принципи організації стратегічного управління тісно пов'язані з принципами роботи всієї компанії. Наприклад, основний принцип управління підприємством – принцип прибутковості лежить в основі будь-якої стратегії. Оскільки кожен проєкт у компанії має приносити прибуток і вести бізнес до процвітання [52].

1. Принцип перспективності. Стратегія має бути розрахована на довгострокову перспективу, з урахуванням можливих змін. Зазвичай генеральний план становлять 3-5 років, котрий іноді 10-15 років. Наприклад, завод із виробництва соків може бути розрахований на окупність протягом 15 років. А невелика фірма із сфери послуг може переглядати стратегію щороку. Відповідно до принципу перспективності, всі рішення під час упорядкування стратегії визначають долю компанії у майбутньому. Тому важливо пам'ятати, що наслідки помилок у стратегії неможливо виправити оперативним шляхом. Стратегічні помилки можна виправити лише новою стратегією. Наприклад, заводу бракувало виробничих потужностей випуску однієї продуктової лінійки. Керівництво, не довго думаючи, закупило нове обладнання, але завантажити лінію не вдалося. Обладнання обходилося дорого в обслуговуванні, через що фінансові показники різко знизилися. Щоб завантажити нові виробничі лінії та вийти на прибуток, керівництво компанії вирішило вийти на нові ринки.

2. Принцип пріоритетності. Визначивши стратегічний план розвитку, керівництво компанії має його послідовно дотримуватися, підпорядковуючи тактичні дії основним пріоритетам. Запобігти стратегії можуть зміни середовища. Наприклад, може змінитися кон'юнктура ринку чи внутрішнє середовище організації: зміна персоналу, корпоративної культури. Менеджмент повинен вміти вчасно коригувати стратегічний план і при цьому

не уникати заданої мети. Головне, щоб у моменти змін усі побажання в організації були зібрані у «пучок» та спрямовані на реалізацію генерального плану розвитку компанії. Збити з наміченого шляху може й операційна діяльність. Коли на «плинність» починають йти весь час співробітників та ресурси компанії. Щоб цього не сталося, необхідно вибрану стратегію зробити основою поточних планів компанії. Наприклад, однієї торгової компанії необхідно було сфокусуватися на 2-х напрямках діяльності, згідно із затвердженою стратегією. Проте керівники підрозділів розподілили бюджет на поточні потреби, що дозволило інвестувати у пріоритетні види діяльності. У результаті конкуренти швидко відвоювали частку ринку. І щоби вижити, компанії довелося повністю переглядати стратегію.

3. Принцип реалізованості. Цілі у стратегії мають бути важко досяжними, але здійсненними. Це – головний принцип, бо якщо цілі недосяжні, співробітники швидко опустять руки і стратегію ніхто не реалізує. Щоб поставити реальну мету, необхідно врахувати можливості компанії, як у зовнішньому середовищі, і усередині. Можна застосувати підхід поступового підвищення мети. Спочатку трохи занизити мету, щоб менеджери надихнулися та запустили процес реалізації стратегії. А потім, з працюючою системою управління, надолужити втрачене і поступово збільшувати фінансові показники.

4. Принцип ітеративності (поетапності). Досягнення мети через 3-5 років – це багатоетапний та послідовний процес. Усі довгострокові стратегічні рішення здійснюються за допомогою короткострокових ініціатив, які необхідно постійно контролювати. Щоб було легше відслідковувати цей процес, потрібно на шляху до мети розставити так звані реперні точки. По них буде легше відслідковувати: чи справді ми йдемо туди, куди потрібно, і чи досягаємо того, чого хотіли? Складність полягає ще у тому, що процес стратегічного управління циклічний. Він не має ні початку, ні кінця. А звідси можуть виникнути проблеми з контролем реалізації стратегії. Принцип поетапності передбачає постійний аналіз всього стратегічного циклу та

ітераційний підхід до розробки стратегії. Це коли аналіз попереднього періоду збігається із постановкою мети на наступний період [28].

Проведені дослідження показують, що є десять принципово різних підходів до формування стратегії підприємства. Зазвичай виділяють декілька підходів до формування інноваційної стратегії, до яких належать: розгляд формування стратегії як процесу осмислення, підхід до планування стратегії як формального процесу, розгляд формування стратегії як аналітичного процесу, формування стратегії з погляду передбачення майбутнього, когнітивний підхід, який передбачає ментальний процес формування стратегії, формування стратегії як результату ведення переговорів та відстоювання своєї точки зору, підхід з погляду впровадження значних змін, у якому під стратегічним управлінням розуміється процес трансформації організації.

1.2. Особливості формування стратегії розвитку підприємства на інноваційних засадах

Інноваційний розвиток країни загалом і певної галузі економіки зокрема потребує довгострокових прогнозів та сценаріїв. Враховуючи безперервний потік нових науково-фантастичних технологій, проривні стартапи та запити клієнтів, не дивно, що багато підприємств занепокоєні проблемою генерування ідей та втілення інновацій.

Дійсно, стратегія визначає, коли і де потрібні нововведення для досягнення цілей підприємства, і висвітлює загалом, які кроки будуть здійснені для їх досягнення. Але правильно збудувати стратегію – завдання нелегке. Успішність формування стратегії розвитку підприємства на інноваційних засадах залежить від того, наскільки вдало реалізуються такі складові процесу управління інноваціями, а саме: управління новітніми ідеями, управління потребою в інноваціях, управління прикладними дослідженнями, управління інноваційним проєктуванням; управління використанням згенерованих інновацій. Коротко про зміст цих підпроцесів.

Управління інноваційними ідеями – це діяльність з генерування та відбору найбільш перспективних пропозицій щодо нововведень з метою подальшого розгляду можливості їх практичного застосування.

Управління потребою в інноваціях – це діяльність, визначальна необхідність розвитку підприємства. Це може стосуватися будь-якої сфери її діяльності. Найчастіше це нові послуги, нова технологія, нове обладнання.

Управління прикладними дослідженнями – підпроцес, в основі якого лежить діяльність із проведення власних практичних та технологічних досліджень іноді із залученням сторонніх організацій.

Управління інноваційним проектуванням включає розробку та обґрунтування проєктних рішень, а також оцінку можливостей для їх реалізації. Крім того, в рамках цього підпроцесу відбирають фахівці, які здійснюють реалізацію та контроль ходу виконання проєктних робіт, призначаються терміни реалізації, як проєкту, і окремих робіт.

Управління впровадженням інновацій на підприємстві включає визначення способів запровадження новинок, і навіть оцінку реакції персоналу та потенційних споживачів нововведень. Потім оцінюються та фіксуються зміни економічних показників роботи підприємства до та після впровадження нововведення. Розробляються та реалізуються заходи щодо мінімізації ризику та витрат [69].

Якщо розглядати діяльність підприємства як сукупність бізнес-процесів (виробничих, обслуговуючих, управлінських, збутових), то рівень його розвитку визначатиметься прогресивністю технологій їх реалізації. Впровадження прогресивних інноваційних технологій є основою інноваційного розвитку підприємства. На підприємствах сільського господарства вплив інноваційного фактора на економічне зростання виявляється у посиленні інтенсивних факторів розвитку виробництва, які сприяють широкому запровадженню науково-технічного прогресу та переважають у всіх сферах економічної діяльності. Класифікація стратегій підприємства з погляду різних ознак наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація стратегій розвитку підприємства на інноваційних засадах

<i>Ознака</i>	<i>Класифікація</i>
З погляду ієрархії управління	- корпоративна - бізнес-стратегія - конкурентна стратегія - функціональна - операційна
З погляду розвитку підприємства	- концентрована стратегія зростання - інтегрована стратегія зростання - стратегія диверсифікації - стратегія скорочення - комбінована стратегія
З погляду досягнення конкурентних переваг	- лідерство за витратами - диференціація продукції - фокусування

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [31; 39; 46; 64]

Всі перераховані стратегії є комплексними та охоплюють стратегічні дії на тому чи іншому рівні управління. Відповідальність за розробку стратегії лежить на відповідних керівниках. За корпоративну стратегію відповідають керівники вищої ланки (топ-менеджмент). Бізнес-стратегія перебуває у підпорядкуванні керівників підприємств, а по функціональним стратегіям рішення ухвалюють керівники середньої ланки. Операційні стратегії розробляють керівники на місцях (менеджери нижчої ланки управління).

Процес розробки стратегії розвитку можна розглядати як динамічну сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів. Однак існує стійка залежність та відповідно зворотний вплив кожного процесу на всю їх сукупність. Розробка ефективної стратегії підприємства починається з формування бачення та вибору напрямків розвитку. Стратегічне бачення –

необхідна передумова сталого стратегічного лідерства. Бачення необхідно для ефективного управління та прийняття відповідальних рішень; воно орієнтує підприємство на майбутнє, визначає пріоритетні потреби покупців та види діяльності, а також довгострокову конкурентну позицію підприємства.

Вибір напрямку розвитку починається з пошуку відповідей на три запитання; куди підприємство має йти, як зміниться ситуація у галузі у майбутньому і як ця зміна позначиться на становищі підприємства.

На етапі вибору формуються стратегії, що дозволяють досягти поставленої мети. Головним завданням даного етапу є розробка якомога більшої кількості альтернатив стратегій, що дозволяють досягти поставленої мети. Це значно розширює вибір і дозволяє не втратити потенційно найкращий варіант. Стратегічні альтернативи – це набір варіантів стратегічного розвитку організації, що дозволяють досягти стратегічних цілей підприємства у всьому їх різноманітті. Кожна стратегічна альтернатива надає підприємству різних можливостей та характеризується різними витратами та результатами.

Для досягнення успіху стратегії повинні бути узгоджені та тісно взаємодіяти між собою. Кожен рівень утворює стратегічне середовище наступного рівня, тобто на стратегічний план нижнього рівня накладаються обмеження стратегій вищих рівнів ієрархії. Процес формування ієрархії стратегій може бути різним. Стратегічне планування може здійснюватися згори донизу, у якому вищі менеджери ініціюють процес формування стратегії та делегують окремим бізнесам та функціональним підрозділам формулювати власні стратегії як засоби реалізації загальної корпоративної стратегії. Інший підхід – це стратегічне планування знизу вгору, за якого процес формування стратегії стимулюється пропозиціями господарських та функціональних підрозділів.

Стратегії розвитку підприємства на інноваційних засадах можуть бути різними залежно від способу їх реалізації. Так, захисна інноваційна стратегія ставить за мету мінімізацію ризиків. Шляхом її здійснення є використання вже запроваджених у господарську практику проєктів. Реалізація таких інновацій

супроводжується невеликими витратами виробництва. Цей підхід використовують середні підприємства, що не займають лідерські позиції і не мають значних ресурсів. Вони орієнтовані на певну нішу ринку й намагаються утримати свої позиції. Зазвичай ці підприємства мають достатній потенціал для модифікації розробок у сфері своєї діяльності [46].

Інший, наступальний спосіб інноваційної стратегії ґрунтується на самостійній розробці нових шляхів розвитку. При виборі цього виду стратегії концентрація ресурсів спрямовується на випуск певного типу продукції і передбачає значне вкладення фінансових коштів. Прихильники наступальної тактики роблять ставку на наявність ресурсів, кваліфікацію співробітників, здатних бачити перспективу, згенерувати цікаву ідею. Вона пов'язана з великими ризиками, але водночас забезпечує максимальну ефективність. Підходить для великих підприємств, що є лідерами у відповідній сфері виробництва. У той самий час нерідко наступальної стратегії дотримуються і невеликі підприємства, готові ризикувати поточною комерційною діяльністю у разі провалу проєкту.

Комбінованої інноваційної стратегії дотримуються підприємства, які прагнуть утримувати свої позиції та переваги на ринку. Цей вид стратегії ґрунтується на відмові підприємства від конкуренції з великими ринковими гравцями у випуску певного виду продукції. Інноваційна діяльність цих підприємств спрямована на вивчення та задоволення специфічних потреб покупця. Такі покупці надають перевагу нестандартній продукції, дороговартісним та високоякісним виробам. Почасті масивні підприємства є досить неповороткими, великі масштаби виробництва заважають їм швидко відреагувати на запити споживача, такою ситуацією успішно користуються менші за обсягами підприємства.

Загарбницьку інноваційну стратегію реалізують підприємства, які вважають провідним впровадження новітніх розробок, що принципово відрізняються від наявних на ринку видів продукції або послуг. Свою назву цей спосіб виправдовує, оскільки призводить до обвалення ринку існуючих

товарів, жорсткого витіснення їх виробників із ринкової ніші. Прикладом може бути початок виробництва комп'ютерної техніки, з появою яких завершилася монополія друкарських машин. Цей вид стратегії часто використовують невеликі підприємства, які вирішили змінити спеціалізацію, радикально змінити вид продукції заради завоювання нової ніші. Такий підхід народжує квантові інновації, тобто новинки, що характеризуються сміливим та творчим мисленням, покликаним вивести підприємство на нову прибуткову парадигму – навіть якщо це означає вихід за рамки існуючої бізнес-моделі. Класичними прикладами квантових інновацій можуть бути проєкт Вікіпедії щодо створення зібрання всіх світових знань або Space X, амбітною метою якого проєкт колонізації Марсу. Через революційне нестандартне мислення, яке відрізняє квантовий метод від інших інноваційних підходів, він має й свої недоліки – шалений опір колективу. Однак той факт, що він швидко вкорінюється у корпоративні інноваційні тенденції, свідчить про його здатність генерувати серйозну рентабельність інвестицій.

Імітаційну інноваційну стратегію використовують компанії, що мають багаті традиції та високу культуру виробництва. Під імітацією новаторської стратегії мається на увазі доопрацювання та застосування чужих розробок. Маневри та гнучка політика з урахуванням зміни ситуації допомагають імітаторам покращувати ідеї розробників та обійти їх на обраній ринковій ніші. Практика свідчить, що у багатьох випадках імітатори розпочинають роботу з однією метою, а закінчують із іншою. Компанія може так захопитися будь-яким елементом моделі, що буде прагнути розширити мету імітації та охопити інші елементи або всю модель повністю. При цьому імітація має вигідні позиції порівняно із оригінальним нововведенням за умов, коли зайти на ринок не складно, на низькому рівні перебуває захист прав інтелектуальної власності, продукт-новинка має короткий життєвий цикл; імітація швидко поширюється завдяки демократичній ціні на відміну від оригінального продукту.

Поглинаюча стратегія інноваційного розвитку ґрунтується на

досягненнях та нових розробках інших підприємств та наукових організацій. Дрібні та середні підприємства змушені вдатися до поглинаючої стратегії, тому, що не мають власних ресурсів для наукових досліджень. Великі корпорації також використовують чужі новаторські проекти, які перетинаються із сферами, що не входять до кола власних розробок [46].

Окремо слід наголосити на виключно важливій ролі менеджера у розробці та реалізації стратегії розвитку підприємства на інноваційних засадах. Професійному організатору не слід обмежуватися лише своїм колом завдань та обов'язків. Він має вміти відчувати нові тенденції у розвитку підприємства та намагатися підхопити їх. Тільки в цьому випадку знання та досвід організатора використовуються на благо підвищення ефективності розвитку підприємства на інноваційних засадах.

Як основні сфери діяльності менеджера в інноваційній сфері підприємства можна назвати такі.

1. Обґрунтування та розробка стратегії розвитку підприємства (включаючи інноваційну) та адекватного механізму її реалізації.
2. Розробка нових та модернізація існуючих методів управлінської діяльності на підприємстві.
3. Обґрунтування та розробка системи стимулювання інноваційної діяльності.
4. Розробка нових форм організації інноваційного процесу.
5. Формування у колективі підприємства атмосфери вільного духу відкидання стереотипів та творчого клімату.
6. Розробка нових моделей використання робочого дня.
7. Реалізація проектів запровадження інформаційних та комунікаційних технологій [60].

Відповідно до цього в сучасних умовах особливої актуальності набуває технологічний менеджмент, що передбачає розробку методів управління запровадженням нових технологічних процесів на підприємстві. Останнє пояснюється такими причинами:

- складністю вибору технологічних процесів за умов їх динамічного розвитку;
 - складністю вибору способів впровадження технологічних процесів на підприємстві – придбання технологій або їхня власна розробка;
 - перетворенням технологій на потенційне джерело отримання доходу.
- Сучасне підприємство, орієнтуючись на використання сучасних технологій, вирішує три взаємозалежні завдання займаючись розробкою:
- способів швидкого оволодіння новими технологіями;
 - способів ефективного використання нових технологічних процесів відповідно до ринкових запитів;
 - поєднання способів застосування нових технологій та нових форм організації праці.

З метою успішного вирішення завдань підприємство має усвідомити потребу комплексного, інтегрального підходу до технологічного менеджменту. Останній передбачає розробку та впровадження нових технологій на трьох рівнях управлінської діяльності:

- стратегічний технологічний менеджмент;
- тактичний технологічний менеджмент;
- оперативний технологічний менеджмент.

Підкреслимо, що жодна стратегія не обходиться без чіткого розуміння того, хто ж її буде втілювати. Тут, звісно, кожне підприємство вирішує, який має бути штат. Але якщо воно має амбітні цілі, то одна людина не здатна вирішити це питання. Потрібна команда, яка буде координувати інноваційну активність, та взаємодіяти із внутрішніми бізнес-підрозділами та виробничими відділами, а також із стартапами, тобто вибудовувати та супроводжувати увесь маршрут ідеї та працювати на результат.

Сьогодні деякі корпорації мають свої хаби, лабораторії, департаменти, які є єдиним вікном та фільтром інновацій, відбираючи найперспективніші рішення для подальшого пілотування. До речі, один критичний момент: для стартапу вкрай важливо, щоб у компанії була структура та focal point, які

будуть для нього певною точкою входу. Всі питання, які можуть виникати у стартапі до, в процесі та після пілотування, можна прямо адресувати такій команді співробітників-однодумців. Це показує відкритість та готовність до діалогу і допомагає прискорити багато процесів.

Одна з частин інноваційної стратегії – це інформування працівників у тому, що відбувається у компанії. Цьому важливому аспекту приділяють увагу далеко ще не всі корпорації. Іноді компанія активно впроваджує інновації, але самі співробітники не цілком обізнані чи не обізнані про те, що такі процеси взагалі існують.

Якщо інноваційна стратегія – це частина корпоративної стратегії, то знайомитися із нею співробітників мають по різноманітних каналах. Не обов'язково використати складну лексику та детальний опис технологій пошуку, досить просто позначити загальний вектор розвитку та те, які рішення зараз шукає компанія, а головне – що вони зможуть покращити. Важливо інформувати співробітників про те, які технології успішно пройшли пілоти та будуть упроваджені в компанії, робити це у легкому інтерактивному форматі, розсилаючи інформаційні дайджести чи влаштовуючи інноваційні дні [78].

Варто підкреслити, що сьогодні новими об'єктами досліджень стають організаційно-економічні аспекти, пов'язані з розміщенням інновацій, телекомунікаційних та комп'ютерних систем, розвитком новітніх інтегрованих структур. Сучасні концепції прагнуть до виявлення і пояснення закономірностей промислово-територіального розміщення в складних умовах суперечливості між множинними індивідуальними, груповими (корпоративними, регіональними) та державними інтересами як економічного, а й соціального характеру. Крім того, нові концепції аналізують та прогнозують поведінку учасників процесу розміщення в умовах підвищеного ризику та інформаційної невизначеності, на кшталт пандемії COVID-19, хоча заради справедливості варто сказати, що робота агросектору, на відміну від інших галузей, не зупинялася, і загалом, за оцінками експертів, він досить успішно впорався з новими викликами минулого року [72].

У ситуації карантинних обмежень найбільше постраждали дрібні фермери, які торгують на вуличних ринках, ресторани, постачальники засобів виробництва для сільського господарства та оператори транспортних послуг.

Виробники продуктів харчування також зіткнулися з нестачею місця для зберігання продуктів, викликали занепокоєння та терміни придатності продовольства. Крім того, по обидві сторони ланцюжка постачання скоротилася реалізація, причому споживачі купували менше продуктів харчування, а постачальники – засобів виробництва, ми також спостерігали зростання цін на імпортовані товари. Це мало певні наслідки для фермерів, які опинилися посередині.

Якщо говорити про стратегічні пріоритети розвитку сільського господарства в Україні загалом, то тут варто зазначити, що країні вкрай потрібно забезпечити ефективне регулювання для довгострокового сталого розвитку сільського господарства; активізувати розвиток систем зрошення та дренажу для збільшення врожайності сільськогосподарських культур (оскільки зміни клімату в Україні стають все більш відчутними). Крім цього потрібне стимулювання використання високих технологій та збільшення виробництва високомаржинальних культур (кукурудзи, соняшнику, сої) для підвищення доданої вартості у сільському господарстві. Важливою складовою стратегії має стати забезпечення кваліфікованої робочої сили, яка відповідатиме актуальним потребам сільського господарства. В Україні сьогодні формується новий тип сільського господарства, основою якого є інноваційні технології: робототехніка, діджиталізація, генетика та селекція, біометоди та нанотехнології. Працювати у цій сфері цікаво. Український аграрний бізнес, на щастя, демонструє високу стійкість та відкриває великі перспективи для всіх його учасників. Проте дуже відчутним є брак кадрів для інноваційного розвитку сільського господарства. Парадоксальною є ситуація, коли багато наших співвітчизників виїжджають за кордон на сільськогосподарські роботи, а працювати в своїй країні молоді заважає відсутність мотивації.

Нашій країні потрібно будувати свою інноваційну стратегію розвитку на посиленні своїх переваг та зміцненні слабких сторін. Перевагами української економіки є сировинні багатства; потужний інтелектуальний капітал; високий рівень освіти та значна чисельність зайнятих у науково-технологічній сфері; наявність наукових та технічних традицій; велика кількість фірм, у тому числі новостворених, які прагнуть зміцнитися на ринках за рахунок інновацій.

1.3. Інструментарій оцінювання умов стратегічного розвитку підприємства на інноваційних засадах

Стратегічний розвиток підприємства на інноваційних засадах передбачає подання процесу генерування і втілення інновацій як трансформації підприємства у напрямку позитивних якісних змін. Така позиція дозволяє розглядати підприємство як цілісний комплекс, що діє в межах певної упорядкованості вищого рівня.

Основним варіантом оцінювання умов стратегічного розвитку підприємства на інноваційних засадах є розробка системи взаємопов'язаних та інформативних економічних показників, які максимально характеризують можливості та загрози, що супроводжують діяльність підприємства. Вирішення зазначеного завдання, безперечно, доцільно проводити з урахуванням галузевих особливостей підприємства [50].

Особливо важливою складовою умов стратегічного розвитку підприємства в напрямку піднесення інноваційності є інвестиційне забезпечення. Поєднання всіх важливих моментів інвестиційної та інноваційної діяльності в цілісну систему ставить за мету забезпечення зростання інвестиційних ресурсів. Основні проблеми інвестиційного забезпечення в аграрному секторі, які найперше потрібно виокремити:

- у сільському господарстві стійко простежується тенденція зниження фінансово-економічних показників;
- глибинними наслідками спаду виробництва у галузі є послідовне

руйнування його відтворювального потенціалу (техніки, землі, людського чинника, підрив інтелектуальних сил, стану науки тощо);

- нестача у сільському господарстві власних фінансових ресурсів, значне скорочення довгострокового кредитування призвели до значного скорочення інвестиційної діяльності;

- відсутня система організації інвестиційної діяльності у сільському господарстві, як країни, так і її регіонів, зокрема у Кіровоградській області.

Далі варто дослідити фактори зовнішнього середовища. Таке дослідження визначає вивчення економіко-правових умов інноваційної діяльності підприємства та можливої їх зміни у майбутньому періоді. Крім того, на цьому етапі розробки стратегії на інноваційних засадах аналізується кон'юнктура ринку та її визначальні фактори, сучасні тренди та тенденції у розвитку науки та технологій.

Оцінка сильних та слабких сторін підприємства, що визначають особливості його розвитку на інноваційних засадах. У процесі такої оцінки необхідно визначити, чи має підприємство достатній потенціал, щоб скористатися інноваційними можливостями, що відкриваються перед ним. Також це дозволяє виявити, які внутрішні його характеристики послаблюють результативність інноваційної діяльності. Для діагностики внутрішніх проблем здійснення цієї діяльності використовується метод управлінського обстеження підприємства, заснований на вивченні різних функціональних зон підприємства, що забезпечують розвиток інноваційної діяльності. Для розробки інноваційної стратегії до управлінського дослідження варто включати такі функціональні зони: маркетингові можливості розширення обсягів та диверсифікації операційної (а відповідно та інноваційної) діяльності; фінансові можливості формування інноваційних ресурсів; інноваційні розробки та можливості їх виведення на ринок; чисельність, професійний та кваліфікаційний склад інноваційної команди; наявну для підприємства інформаційну базу, що забезпечує підготовку альтернативних стратегічних інноваційних рішень (джерелами можуть бути фахівці

підприємства, покупці його продукції, консультанти, науковці регіональних закладів вищої освіти); стан організаційної структури управління та організаційної культури [55].

Комплексна оцінка стратегічної інноваційної позиції підприємства. У процесі такої оцінки має бути отримане чітке уявлення про основні параметри, що характеризують можливості та обмеження розвитку інноваційної діяльності підприємства: який рівень стратегічного мислення власників, керівників та менеджерів підприємства; який рівень знань менеджерів (їх інформаційної обізнаності) про стан та майбутню динаміку найважливіших елементів зовнішнього середовища; яка ефективність діючих на підприємстві систем інвестиційного та інноваційного аналізу, планування та контролю; якою мірою вони орієнтовані на вирішення стратегічних завдань.

Сильні сторони підприємства потрібно розглядати як можливості. Якщо «козир» підприємства – це широкий вибір товарів, а ринок інтернет-торгівлі зростає на 40% на рік, то, можливо, варто ще більше розширити пропозицію та включити в неї супутні товари. Таким чином, на перетині конкурентних переваг та можливостей підприємства можна зробити висновок про необхідність додати до товарної матриці інші супутні товари.

Слабкі сторони підприємства теж варто розглядати як можливості. Що робити з низькою швидкістю доставки? На перший погляд, все просто – найняти більше комірників, налагодити систему доставки тощо. Але насправді ні. Чим ширша номенклатура, тим складнішою стає система постачання товарів складу від постачальників, збільшується їх кількість. Чим більше на складі одиниць складського обліку, тим складніше організувати швидку доставку. Тому тут важливо проаналізувати: за якими товарами та який відсоток споживачів готовий трохи почекати, а який – ні. І так само здійснити розрахунки стосовно потенційних споживачів продукції підприємства. Висновок для цієї пари властивостей – потрібні додаткові дослідження цільової аудиторії.

Слабкості як загрози. Якщо ми порівняємо нашу слабкість – низьку

швидкість доставки – з основною загрозою у вигляді гіганта інтернет-індустрії Google, у якого швидкість доставки 10 хвилин, ми зрозуміємо, що «тягатися» з ним безглуздо. Ми, звичайно, повинні прагнути поліпшувати свої показники, але зробити їх нашою конкурентною перевагою ми не зможемо.

Інша наша слабкість – відсутність унікальної торгової пропозиції – перед сильним конкурентом стає ще небезпечнішою, її необхідно нівелювати. Треба підтягнути швидкість постачання до мінімального стандарту і придумати, чим ми відрізнятимемося від інших.

Сильні сторони – загрози. І нарешті, підприємство має співставити наші сильні сторони та загрози. Все пізнається у порівнянні з чимось. Якщо підприємство має широкий асортимент, але, порівняно з потенційною номенклатурою Google, воно виглядає не так привабливо. І тут саме час згадати про унікальну торгову пропозицію. Отже, необхідно розробити свою унікальну торгову пропозицію та врахувати турботу про трудовий колектив [55].

Інструментарій стратегічного аналізу формування, розподілу та використання ресурсів передбачає управління підприємством на основі розрахунку та оцінки його ефективності, використовуючи набір оптимально підібраних показників. Модель ділової переваги застосовується для визначення результативності, управління бізнес-процесами, планування діяльності, контролю виконання поставлених завдань. Піраміда результативності Мак-Нейра використовується для розробки й впровадження корпоративної стратегії, формування стратегічних аспектів управління наявними у підприємства ресурсами. Бенчмаркінг є відомим інструментом, він передбачає порівняльний аналіз основних чинників діяльності суб'єктів у сфері земельних відносин (якщо мова йде про сільськогосподарське підприємство). У результаті бенчмаркінгу формуються певні активності, спрямовані на підвищення ефективності й результативності землекористування. SWOT-аналіз полягає у виявленні сильних і слабких сторін діяльності суб'єктів господарювання у сфері земельних відносин у

взаємозв'язку із зовнішніми можливостями й загрозами [11].

Еколого-господарський імператив розвитку виробництва органічної продукції як фактору підвищення інноваційності і конкурентоспроможності сільського господарства України передбачає досягнення гармонійного поєднання процесів еволюційної динаміки та збереження довкілля сільського населення; реалізація принципів якомога більш ефективного використання земельно-ресурсних благ, активного розвитку біотехнологій аграрного виробництва, удосконалення захисних та природовідновних підходів до організації та управління господарством, неухильного виконання екологічних вимог у процесі функціонування механізму ринкового обороту землі.

Інструментарій оцінювання умов розвитку підприємства в інноваційно-стратегічному напрямку засадах повинен передбачати оцінку кадрового потенціалу підприємства. Не секрет, що сьогодні освітня складова розвитку інноваційної команди на підприємствах України є досить слабкою. Так, недостатньо міцні зв'язки освітніх закладів із сільгосппідприємствами, а зміст освіти не повною мірою відповідає вимогам, які сьогодні висуваються роботодавцями до рівня професійної компетентності випускників. Студенти зазнають складнощів із проходженням практики. Насамперед виробничою базою для учнів та спеціалістів, які проходять перепідготовку, були навчально-дослідні господарства вищих навчальних закладів.

Дійсно, перехід до економіки знань та технологічний розвиток потребують динамічного ринку праці, на якому зміни і зрушення у необхідних компетенціях відбуватимуться дедалі швидше і супроводжуватимуться радикальною зміною характеру професій. Разом із тим, впровадження нової моделі забезпечує і принципово інший рівень доданої вартості, формуючи вікна можливостей для зростання конкурентоспроможності нових країн та галузей. У перспективі це сприятиме зміцненню позицій країн, які проводять політику стимулювання відповідних трансформацій, та зниженню ролі інших. Однак у перспективі нова модель поширюватиметься все ширше, залучаючи та інші галузі. На тлі нових трендів, які в середньостроковій перспективі здатні

кардинально змінити вигляд АПК і посилити вплив розвинених країн, відставання та поширене в країнах, що розвиваються уявлення про аграрний сектор як консервативну та нескладну діяльність на сільських територіях буде сприяти збільшенню системного розриву та посиленню технологічної залежності від лідерів [56].

Сьогодні, в результаті проведених у країні аграрних реформ, частина навчальних господарств втратила свій статус, а більшість відокремилася від закладів вищої освіти (ЗВО) та стала самостійними державними унітарними підприємствами. Але, оскільки обсяги державної підтримки скоротилися, виробництво стало нерентабельним. У зв'язку з цим багато господарств різко скоротили посівні площі та поголів'я худоби. Навчальні господарства зменшили базу практики для студентів ЗВО, а кафедри закладів вищої освіти скоротили кількість експериментів та дослідів, що проводяться на полях та фермах навчально-дослідних господарств. Як наслідок, знизилася запровадження у виробництво нових сортів сільськогосподарських рослин, порід худоби, сучасних високоіндустріальних технологій. В українській аграрній науці лише з окремих наукових напрямів ведуться дослідження, близькі до світових аналогів і навіть задають світовий рівень. Практична результативність цих досліджень вкрай низька: за різними оцінками, щорічно залишаються незатребуваними сільгоспвиробництвом до 40-50 відсотків закінчених науково-технічних розробок. Це зумовлено як відсутністю ефективного організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю, що спонукає розробника створювати інноваційні проекти, а споживача їх використати, так і низькою орієнтованістю науки на потреби практики.

Таким чином, у вкрай жорстких ринкових умовах процес досягнення інноваційних цілей розвитку сільськогосподарського підприємства, яке відчайдушно бореться за виживання, повинен базуватися на його певних можливостях та ресурсах в певній конкретній системі управління. Масштабованість та гнучкість господарства тісно пов'язана з інноваційними

можливостями. Інноваційність – це здатність підприємства трансформуватися на вимогу часу. Властивості масштабованості та інноваційності визначають необхідні й достатні умови формування конкурентоспроможності агровиробника. У свою чергу, створення цих властивостей господарства спирається на інші особливості елементів організації. Так, зокрема, масштабованість, як спроможність системи долати зростаючий обсяг робіт, реагувати на зростання інтенсивності зовнішніх запитів та викликів, не може формуватися без можливостей технічної бази, устаткування, технології, сільськогосподарських машин, спеціальної техніки виробляти потрібні види продукції.

Таким чином, сільськогосподарське підприємство має притаманні йому особливості. Впровадження інновацій є для агровиробників вимогою часу.

Проте створення інноваційної системи АПК передбачає вирішення великого переліку завдань: опрацювання базових моделей інноваційних формувань, що виконують інтеграційні функції для науково-інноваційних циклів та розвиток економічних зв'язків між ними. Вони поділяються на: агротехнопарки, технополіси (технологічні центри), науково-промислові центри, інтегровані науково – освітні – університетські академічні комплекси, науково-виробничі об'єднання, асоціації (фірми), селекційні центри тощо. Окрім того потрібне інвестиційне, кадрове, наукове, фінансове, технологічне забезпечення піднесення інноваційної підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика сільськогосподарського ТОВ «Зоря»

Роль сільського господарства важко переоцінити. Ця галузь займає стратегічне становище в економіці країни, оскільки сільське господарство виступає як основна продуктивна система, що забезпечує безперервне забезпечення громадян продуктами харчування та товарами першої необхідності, без яких не можна жити. Ось чому розвиток аграрного сектора можна цілком справедливо вважати запорукою економічної безпеки держави.

Розвиток економіки України і Кіровоградської області (як аграрно-індустріальної) зокрема неможливий без належного функціонування аграрного сектора виробництва. Аграрне виробництво є галуззю економіки, яка може стабільно працювати та розвиватись на інноваційних засадах лише при існуванні широкого спектра форм господарювання, серед яких чільне місце займають сільськогосподарські товариства з обмеженою відповідальністю (СТОВ).

Наша випускна кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти досліджує особливості управління стратегічним розвитком сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «Зоря».

Повне найменування Товариства: Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «ЗОРЯ».

Скорочене найменування Товариства: СТОВ «ЗОРЯ».

Місцезнаходження Товариства: 27100, Україна, Кіровоградська область, м. Новоукраїнка, вул. Аграрна, будинок 55.

Головною метою діяльності Товариства є отримання прибутку, шляхом виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки, реалізації та здійснення інших видів діяльності, з подальшим його розподілом між

учасниками Товариства, задоволення економічних та соціальних інтересів Товариства та трудового колективу. Предметом діяльності СТОВ «ЗОРЯ» є, відповідно до Положення, наступне (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Предмет діяльності СТОВ «Зоря»

– вирощування зернових, технічних культур та їх реалізація
– вирощування олійних культур та їх реалізація
– вирощування цукрового буряка, кукурудзи та їх реалізація
– ведення овочівництва та реалізація продукції овочівництва
– переробка, в тому числі, на давальницьких умовах та реалізація продуктів переробки власної і невідчуженої сільськогосподарської продукції
– ведення птахівництва та реалізація отриманої продукції
– виробництво та реалізація кормів для тварин
– ведення бджільництва
– ведення тваринництва та реалізація продукції тваринництва
– геологорозвідувальні роботи, видобуток корисних копалин, в тому числі мінеральних вод
– виробництво, промисловий розлив мінеральної води та інших безалкогольних напоїв
– виробництво та реалізація виробів з пластичних мас
– заготівля насіння, сільськогосподарської продукції
– здійснення посередницьких операцій по закупівлі та реалізації зерна, продуктів його переробки, іншої сільськогосподарської продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках
– оптова і роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами, комісійна торгівля, в тому числі, через мережу магазинів, торговельних точок, складів, баз тощо
– виробництво та реалізація хлібобулочних виробів

Продовження табл. 2.1

– надання транспортних та експедиційних послуг при перевезенні вантажів та пасажирів автомобільним, залізничним та повітряним видами транспорту
– оптова та роздрібна торгівля алкогольними напоями
– оптова та роздрібна торгівля тютюновими виробами
– зберігання, постачання, реалізація засобів механізації та запчастин до них, нафтопродуктів, засобів захисту посівів та інших товарів сільськогосподарського призначення
– промислове і цивільне будівництво
– виробництво будівельних матеріалів та конструкцій, торгівля будівельними матеріалами
– проведення будівельних та ремонтних робіт
– операції по експорту та імпорту товарів, робіт, послуг
– надання інформаційних та рекламних послуг
– здійснення діяльності в сфері надання послуг з маркетингу, агентських, брокерських, дилерських, дистриб'юторських послуг
– здійснення операцій з металобрухтом
– виробництво та реалізація товарів народного споживання, продукції виробничо-технічного призначення
– організація громадського харчування
– надання в оренду виробничих площ, приміщень, складів, обладнання, техніки та інвентарю
– надання в суборенду землі для використання її згідно призначення
– виробництво, передача, розподілення та торгівля електроенергією
– здійснення інших видів діяльності, що не суперечить чинному законодавству

Джерело: Додаток А

Всі види діяльності, які підлягають ліцензуванню та патентуванню, проводяться Товариством після отримання відповідних документів (дозволів, ліцензій тощо).

Товариство в порядку диверсифікації може здійснювати іншу виробничо-господарську, фінансову та цивільно-правову діяльність, що не заборонена законодавством.

Зауважимо, що інтенсивний розвиток сільського господарства як галузі, що використовує у своїй основі природні ресурси, безпосередньо впливає на довкілля. Внесення великої кількості мінеральних добрив, пестицидів, порушення принципів сівозміни, зростання розораності земельних угідь тягне за собою забруднення та виснаження ґрунту, забруднення поверхневих та підземних вод, повітря, знищення природного довкілля багатьох живих організмів.

2.2. Аналіз основних економічних показників діяльності сільськогосподарського ТОВ «Зоря»

При сучасному високому технічному рівні сільськогосподарського виробництва величина і модерновість необоротних активів, технічний стан основних засобів значною мірою визначають потенційні можливості виробництва та його потужність. Відповідно до цього твердження впливає потреба в аналізі структури та динаміки активів підприємства, забезпеченості виробництва основними засобами, їх технічного стану і використання, а також оцінці їх впливу на зростання обсягу продукції, зниження собівартості продукції і, як наслідок, збільшення прибутку від реалізації продукції

Принагідно зауважимо, що головним джерелом фінансування матеріально-технічного оснащення досліджуваного підприємства є його власні кошти.

Для створення ефективної системи управління підприємством підприємство постійно працює над вирішенням низки завдань:

- створення та забезпечення діяльності підприємства у вигляді узгодженої та несуперечливої бізнес-системи;
- проектування організаційної структури та створення системи реалізації цілей;
- підвищення ефективності бізнес-процесів за ключовими напрямками діяльності відповідно до ключових факторів успіху;
- забезпечення інформаційної підтримки бізнес-процесів, тобто створення корпоративної інформаційно-керуючої системи.

Аналіз структури та динаміки активів СТОВ «Зоря» показав, що необоротні активи за період з 2016 р. до 2020 р. зросли на 28782 тис. грн (122,5%). Нематеріальні активи за період з 2016 р. до 2020 р. зросли на 12331 тис. грн (100%).

Незавершені капітальні інвестиції за період з 2016 р. до 2020 р. не змінилися, і становили 97 тис. грн. Основні засоби за період з 2016 р. до 2020 р. зросли на 15181 тис. грн (64,9%). первісна вартість за період з 2016 р. до 2020 р. зросли на 38273 тис. грн (131,4%). знос за період з 2016 р. до 2020 р. зросли на 23092 тис. грн (401,8%). Оборотні активи за період з 2016 р. до 2020 р. зросли на 2239 тис. грн (13,6%). Виробничі запаси за період з 2016 р. до 2020 р. зросли на 132 тис. грн (12,9%).

Незавершене виробництво за період з 2016 р. до 2020 р. зросли на 5800 тис. грн (326,8%). Готова продукція за період з 2016 р. до 2020 р. зменшились на 1813 тис. грн (36%). Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги за період з 2016 р. до 2020 р. зменшилась на 5195 тис. грн (85,5%).

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом за період з 2016 р. до 2020 р. зросла на 798 тис. грн (283%). Інша поточна дебіторська заборгованість за період з 2016 р. до 2020 р. зросла на 3453 тис. грн (5852,5%). Гроші та їх еквіваленти за період з 2016 р. до 2020 р. зменшились на 778 тис. грн (95,6%).

Витрати майбутніх періодів за період з 2016 р. до 2020 р. зросли на 625 тис. грн (208,3%). Інші оборотні активи за період з 2016 р. до 2020 р. зменшились на 783 тис. грн (70,7%).

Таблиця 2.2

**Аналіз структури та динаміки активів СТОВ «Зоря»
за період 2016-2020 рр.**

Найменування показників	Роки					Абсолютне відхилення 2020 від 2016	Відносне відхилення 2020 від 2016
	2016	2017	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи	23 487	40 793	40 695	56 469	52 269	28 782	222,5
Нематеріальні активи	0	10 667	10 560	11 407	12 331	12 331	0,0
Незавершені капітальні інвестиції	97	97	97	97	97	0	100,0
Основні засоби	23 390	28 773	28 768	43 695	38 571	15 181	164,9
первісна вартість	29 137	37 944	43 473	65 007	67 410	38 273	231,4
знос	5 747	9 171	14 705	21 312	28 839	23 092	501,8
II. Оборотні активи	16 476	14 062	21 145	14 552	18 715	2 239	113,6
Виробничі запаси	1 025	3 922	935	1 250	1 157	132	112,9
Незавершене виробництво	1 775	3 301	4 503	4 477	7 575	5 800	426,8
Готова продукція	5 034	3 976	9 686	3 405	3 221	-1 813	64,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	6 079	1 279	15	206	884	-5 195	14,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	282	281	108	344	1 080	798	383,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	59	195	4 945	3 097	3 512	3 453	5952,5
Гроші та їх еквіваленти	814	300	267	33	36	-778	4,4
Витрати майбутніх періодів	300	582	238	1 161	925	625	308,3
Інші оборотні активи	1 108	226	448	579	325	-79,6	98,2

Джерело: додаток Б, В

Кожна галузь економіки має специфічні засоби виробництва, продукцію, що виготовляється, певні виробничі відносини. Це вимагає від працівників відповідної кваліфікації. Досліджуване сільськогосподарське підприємство також має деякі особливості, які пояснюються приналежністю до галузі сільського господарства:

- як головний, незамінний засіб виробництва тут використовується земля. Порівняно з іншими засобами виробництва земля не зношується, а при правильному використанні покращує свої якісні параметри;

- специфічними засобами виробництва на підприємстві є живі організми – рослини та тварини, що розвиваються на основі унікальних біологічних законів;

- результати діяльності цього сільськогосподарського підприємства залежать від ґрунтів та кліматичних умов;

- робочий період не збігається із періодом виробництва.

Аналіз структури та динаміки власного капіталу СТОВ «Зоря» за період 2016-2020 рр. наведений в таблиці 2.3.

Статутний капітал за період з 2016 р. до 2020 р. зріс на 5 тис. грн (10,2%). Щодо сутності статутного капіталу підприємства, відзначимо, що статутний капітал це сума, яку організація гарантовано віддасть при потребі кредиторам. Сума статутного капіталу розподіляється між засновниками СТОВ, проте відомості фіксуються у статуті підприємства.

Загалом, капітал має різну градацію і трактування, яка включає у собі класифікацію як виду певних коштів, що у процесі виробництва товару. Насамперед капітал може бути основним або оборотним. Іншими словами, капітал – це сукупність всіх коштів, які є у підприємця на формування товарної продукції з його реалізації та отримання прибутку. В якості цих засобів можуть виступати будівлі та споруди, технічні пристрої, верстати, інтелектуальна та фізична праця, гроші та цінні папери.

Додатковий капітал – це капітал, доданий засновниками понад суму статутного капіталу. Окрім цього, це може бути також капітал, накопичений

внаслідок здійснення операцій щодо дооцінки необоротних активів і фінансових інструментів, одержання необоротних активів на безоплатній основі та інших видів додаткового капіталу.

Додатковий капітал досліджуваного підприємства за період з 2016 р. до 2020 р. зменшився на 29737 тис. грн (97,1%). Резервний капітал за період з 2016 р. до 2020 р. не змінився, і становив 111 тис. грн.

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) за період з 2016 р. до 2020 р. зріс на 42770 тис. грн (518,4%). Власний капітал загалом за період з 2016 р. до 2020 р. змінився у бік збільшення на 13038 тис. грн (33,4%).

Таблиця 2.3

Аналіз структури та динаміки власного капіталу СТОВ «Зоря» за період 2016-2020 рр.

Найменування показників	Роки					Абсолютне відхилення 2020 від 2016	Відносне відхилення 2020 від 2016
	2016	2017	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6	7	8
Статутний капітал	49	49	49	54	54	5	110,2
Додатковий капітал	30 616	879	879	879	879	-29 737	2,9
Резервний капітал	111	111	111	111	111	0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	8 251	44 653	49 448	58 766	51 021	42 770	618,4
Власний капітал, усього	39 027	45 692	50 487	59 810	52 065	13 038	133,4

Джерело: додаток Б, В

Чистий дохід від реалізації продукції за період з 2016 р. до 2020 р. зменшився на 3866 тис. грн (11,1%). Собівартість реалізованої продукції за період з 2016 р. до 2020 р. зросла на 14944 тис. грн (79,1%). Валовий прибуток за період з 2016 р. до 2020 р. зменшився на 18810 тис. грн (118%). Інші операційні доходи за період з 2016 р. до 2020 р. зменшились на 222 тис. грн (45,7%).

Адміністративні витрати за період з 2016 р. до 2020 р. зменшились на 2595 тис. грн (33,4%). Витрати на збут за період з 2016 р. до 2020 р. зменшились на 282 тис. грн (100%). Інші операційні витрати за період з 2016 р. до 2020 р. зросли на 808 тис. грн (2448,5%). Фінансовий результат від

операційної діяльності за період з 2016 р. до 2020 р. зменшився на 16963 тис. грн (203,6%). Інші доходи за період з 2016 р. до 2020 р. зросли на 77 тис. грн (100%).

Фінансові витрати за період з 2016 р. до 2020 р. зросли на 226 тис. грн (100%). Інші витрати за період з 2016 р. до 2020 р. зменшились на 79 тис. грн (100%). Аналіз структури та динаміки фінансових результатів СТОВ «Зоря» за період 2016-2020 рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз структури та динаміки фінансових результатів СТОВ «Зоря» за період 2016-2020 рр.

Найменування показників	Роки					Абсолютне відхилення 2020 від 2016	Відношення відхилення 2020 від 2016
	2016	2017	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	34 840	29 419	34 122	59 691	30 974	-3 866	88,9
Собівартість реалізованої продукції	18 902	23 889	23 596	41 555	33 846	14 944	179,1
Валовий прибуток	15 938	5 530	10 526	18 136	-2 872	-18 810	-18,0
Інші операційні доходи	486	16	125	744	264	-222	54,3
Адміністративні витрати	7 779	1 896	3 875	6 923	5 184	-2 595	66,6
Витрати на збут	282	178	429	23	0	-282	0,0
Інші операційні витрати	33	217	602	1 714	841	808	2548,5
Фінансовий результат від операційної діяльності	8 330	3 255	5 745	10 220	-8 633	-16 963	-103,6
Інші доходи	0	0	4	27	77	77	0,0
Фінансові витрати	0	0	27	33	226	226	0,0
Інші витрати	79,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-79,00	0,0
Чистий прибуток	8 251	3 255	5 722	10 214	-8 782	-17 033	-106,4

Джерело: додаток Б, В

Маржинальна, операційна, балансова, чиста – це види прибутку. Але лише один із показників об'єктивно відображає результати фінансової діяльності організації. Але чистий прибуток – найголовнішими показник, що свідчить про успішність діяльності підприємства. Чистий прибуток дорівнює

виручка від продажу товарів та послуг мінус змінні витрати мінус постійні витрати мінус позареалізаційні витрати та мінус податок на прибуток.

Чистий прибуток за період з 2016 р. до 2020 р. зменшився на 17033 тис. грн (206,4%), що є не дуже добре для досліджуваного підприємства.

Аналіз структури та динаміки операційних витрат за економічними елементами СТОВ «Зоря» за період 2016-2020 рр. наведено в таблиці 2.5.

Завважимо, що у сільському господарстві витрати групуються за видами виробництв: витрати основного виробництва, витрати допоміжних виробництв та господарств, витрати у промислових виробництвах та господарствах, витрати на обслуговуючих господарствах.

Основними виробництвами у сільському господарстві є рослинництво, тваринництво, промислове виробництво.

До допоміжних виробництв відносяться підрозділи, що зайняті ремонтом основних засобів, транспортуванням вантажів, а також підрозділи, які забезпечують основні виробництва електроенергією, водою, тарою.

У СТОВ «Зоря» використовується галузева структура управління. Вона передбачає створення підрозділів, що спеціалізуються на виробництві окремих видів сільськогосподарської продукції. Галузева структура управління характеризується простою структурою управління, високою оперативністю, відсутністю дублювання у роботі. У той самий час мають місце недостатній рівень міжгалузевих зв'язків, надмірна централізація управління, недовикористання робочої сили.

Матеріальні затрати за період з 2016 р. до 2020 р. зросли на 3015 тис. грн (19,6%). Витрати на оплату праці за період з 2016 р. до 2020 р. зросли на 3309 тис. грн (181,7%). Відрахування на соціальні заходи за період з 2016 р. до 2020 р. зросли на 743 тис. грн (194,5%).

Амортизація за період з 2016 р. до 2020 р. зросла на 5476 тис. грн (250,7%). Інші операційні витрати за період з 2016 р. до 2020 р. зросли на 2384 тис. грн (64,1%). Разом сума операційних витрат за економічними елементами за період з 2016 р. до 2020 р. зросли на 14927 тис. грн (63,6%).

Сума витрат операційної діяльності на 1 грн. реалізованої продукції за період з 2016 р. до 2020 р. зросли на 0,57 грн (84%).

Для сільськогосподарських підприємств встановлені такі типові статті витрат: оплата праці з відрахуваннями на соціальні потреби, насіння та посадковий матеріал, добрива мінеральні та органічні, засоби захисту рослин та тварин, корми, сировина для переробки, нафтопродукти.

Таблиця 2.5

Аналіз структури та динаміки операційних витрат за економічними елементами СТОВ «Зоря» за період 2016-2020 рр.

Найменування показників	Роки					Абсолютне відхилення 2020 від 2016	Відносне відхилення 2020 від 2016
	2016	2017	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6	7	8
Матеріальні затрати	15 371	13 735	17 751	18 901	18 386	3 015	119,6
Витрати на оплату праці	1 821	2 685	3 589	5 034	5 130	3 309	281,7
Відрахування на соціальні заходи	382	557	758	1 071	1 125	743	294,5
Амортизація	2 184	3 457	5 839	6 902	7 660	5 476	350,7
Інші операційні витрати	3 718	2 152	7 999	12 244	6 102	2 384	164,1
Разом	23 476	22 586	35 936	44 152	38 403	14 927	163,6
Сума витрат операційної діяльності на 1 грн. реалізованої продукції	0,67	0,77	1,05	0,74	1,24	0,57	184,0

Джерело: додаток Б, В

Вирощування зернових культур, тобто рослинництво є провідним предметом діяльності СТОВ «Зоря». Взагалі, рослинництво – це провідна галузь землеробства, яка бає понад дві третини товарів населенню. Воно є фундаментальною основою світового сільськогосподарського виробництва.

Рослинництво – галузь, що відрізняється сезонним характером робіт.

Технологічний процес у рослинництві складається з кількох етапів:

- 1) підготовка до посіву (оранка, боронування, культивування тощо);
- 2) посів (посадка);
- 3) догляд за рослинами;
- 4) збирання врожаю.

Успішність діяльності ТОВ «Зоря» від виробництва зернових культур від сукупності багатьох факторів, серед яких виділяються природні та соціальні:

- обсяг оброблюваних земель та їх стан, якісний ґрунт, багатий на поживні речовини, забезпечує велику свободу для вибору культур, а також високу врожайність і якість сільськогосподарської продукції;

- виведення нових сортів та гібридів (селекційні роботи спрямовані на підвищення поживних та смакових якостей культур, їхньої врожайності, стійкості до кліматичних умов, а також невибагливості у виробництві). Насінництво та виведення нових видів дозволяє мінімізувати витрати на обробіток земель, отримувати стабільно високі врожаї та розширювати посівні площі;

- технологічне оснащення та інфраструктура. Доступ до сучасної продуктивної агротехніки, а також рівень супутніх галузей зберігання врожаю, транспортування, збуту впливають на врожайність та результативність виробництва рослинництва.

- кваліфіковані кадри, тому що саме фахівці аграрного профілю з вищою освітою успішно впроваджують актуальні знання з питань вибору насіння, їх підготовки, посіву, догляду, поливу, добрива ґрунту, збирання, зберігання та транспортування врожаю. Проте далеко не всі випускники аграрних вишів працюють за спеціальністю через низьке фінансування сільськогосподарської області, а також нерозвинену інфраструктуру в регіонах;

- різноманітність форм виробництва, оскільки послідовний розвиток галузі загалом, а також впровадження нових технологій вирощування сільськогосподарських культур підвищують загальний рівень рослинництва у країні.

- рівень доходів населення (купівельна спроможність безпосередньо впливає на темпи розвитку сільського господарства як основного джерела виробництва продовольства і на діяльність досліджуваного підприємств в

тому числі). Попит у регіоні впливає рентабельність вирощування тієї чи іншої культури навіть за умов наявності сприятливих умов та посівних площ.

Крім зазначених факторів, рівень розвитку сільськогосподарського підприємства неминуче визначають природні фактори, на які людина практично не здатна вплинути. До них відносяться зміни погоди та клімату, стихійні лиха, нашествия шкідників.

2.3. Оцінювання внутрішніх можливостей для стратегічного розвитку підприємства на інноваційних засадах

Необхідність стратегічного управління підприємством обумовлена такими причинами. По-перше, швидкі зміни зовнішнього середовища стимулюють появу нових методів, систем та підходів до управління. По-друге, в українському бізнесі спостерігаються активні інтеграційні процеси. По-третє, вплив процесу глобалізації бізнесу, в якому стираються національні відмінності вимагає перегляду правил гри і адаптації до швидкоплинних змін у зовнішньому середовищі. Дуже важливо у цій ситуації визначити специфіку та пріоритети розвитку підприємства, заснованих на їх порівняльних перевагах, розробляючи стратегію роботи у конкурентному середовищі.

Ліквідність та платоспроможність є найважливішими характеристиками фінансово-економічної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Якщо підприємство ліквідне, воно має переваги над іншими підприємствами того ж профілю в залученні інвестицій, отриманні кредитів, у виборі постачальників і у підборі кваліфікованих кадрів.

Проводячи аналіз діяльності досліджуваного підприємства, слід враховувати його специфіку.

Аналіз показників ліквідності СТОВ «Зоря» за період 2016-2020 рр. наведений в таблиці 2.6.

Аналіз ліквідності СТОВ «Зоря» показав погіршення всіх показників ліквідності. Коефіцієнт покриття за період з 2016 р. до 2020 р. зменшився на 15,9 (90,6%) з 17,6 у 2016 р. до 1,7 у 2020 р. Коефіцієнт швидкої ліквідності за період з 2016 р. до 2020 р. зменшився на 8,6 (93,5%) з 9,2 у 2016 р. до 0,6 у 2020 р. Коефіцієнт абсолютної ліквідності за період з 2016 р. до 2020 р. зменшився на 0,87 (99,6%) з 0,87 у 2016 р. до нульової відмітки у 2020 р.

Чистий оборотний капітал за період з 2016 р. до 2020 р. зменшився на 8100 тис. грн (52,1%) з 15540 тис. грн у 2016 р. до 7440 тис. грн у 2020 р.

Таблиця 2.6

Аналіз показників ліквідності СТОВ «Зоря» за період 2016-2020 рр.

Найменування показників	Роки					Абсолютне відхилення 2020 від 2016	Відносне відхилення 2020 від 2016
	2016	2017	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт покриття	17,6	1,5	1,9	1,3	1,7	-15,9	9,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	9,2	0,3	0,5	0,5	0,6	-8,6	6,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,870	0,03	0,02	0,00	0,00	-0,87	0,4
Чистий оборотний капітал	15 540	4 899	9 806	3 421	7 440	-8 100	47,9

Джерело: додаток Б, В

Аналіз показників ділової активності СТОВ «Зоря» за період 2016-2020 рр. наведений в таблиці 2.7.

Виробничі витрати СТОВ «Зоря» здійснюються нерівномірно і в різну пору року. Вихід продукції зумовлений термінами дозрівання рослин і відбувається у період збирання врожаю. Від урожаю отримують основну та побічну продукцію (наприклад, соломку).

Ділова активність підприємства залежить від особливостей управління. Вибір того чи іншого підходу до управління в цій галузі залежить від сукупності факторів, зокрема, від того, у якому регіоні ведуться роботи, яка там урожайність культур, що можна зробити для зміни структури галузі та інших. Рослинництво – це складна сфера, де працюють професіонали, які

вміють аналізувати поточне становище і оцінювати перспективи розвитку кожного окремого напрямку.

Загалом, ділову активність у широкому значенні можна визначити як увесь спектр зусиль спрямованих на просування підприємства на ринках продукції, праці, капіталу. У контексті аналізу господарської діяльності цей термін розуміється дещо вужче – як поточна виробнича діяльність підприємства. У такому випадку ділова активність підприємства проявляється у динамічності її розвитку, досягнення нею поставленої мети, ефективному використанні усіх ресурсів, що є в розпорядженні, розширенні ринків збуту своєї продукції.

Аналіз показників ділової активності СТОВ «Зоря» за період 2016-2020 рр. показаний в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз показників ділової активності СТОВ «Зоря» за період 2016-2020 рр.

Найменування показників	Роки					Абсолютне відхилення 2020 від 2016	Відносне відхилення 2020 від 2016
	2016	2017	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності активів	0,9	0,5	0,6	0,8	0,4	-0,4	50,1
Коефіцієнт оборотності запасів	4,4	2,6	2,3	6,5	2,6	-1,9	58,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,4	16,8	6,7	16,4	5,7	0,2	104,2
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	56,5	432,6	15,1	22,9	18,8	-37,7	33,3
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,9	0,6	0,7	1,0	0,6	-0,3	66,6
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,5	1,0	1,2	1,4	0,8	-0,7	53,9

Відзначимо, що коефіцієнт оборотності активів за період з 2016 р. до 2020 р. зменшився на 0,4 (49,9%) з 0,9 у 2016 р. до 0,4 у 2020 р. Коефіцієнт оборотності запасів за період з 2016 р. до 2020 р. зменшився на 1,9 (41,7%) з

4,4 у 2016 р. до 2,6 у 2020 р.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за період з 2016 р. до 2020 р. зріс на 0,2 (4,2%) з 5,4 у 2016 р. до 5,7 у 2020 р. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за період з 2016 р. до 2020 р. зменшився на 37,7 (66,7%) з 56,5 у 2016 р. до 18,8 у 2020 р.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу за період з 2016 р. до 2020 р. зменшився на 0,3 (33,4%) з 0,9 у 2016 р. до 0,6 у 2020 р. Коефіцієнт оборотності основних засобів за період з 2016 р. до 2020 р. зменшився на 0,7 (46,1%) з 1,5 у 2016 р. до 0,8 у 2020 р.

Ділова активність підприємства є досить чутливою до змін та коливань різних зовнішніх факторів та умов функціонування підприємства. Основний вплив на ділову активність суб'єктів господарювання надають макроекономічні чинники, під впливом яких може формуватися або сприятливий підприємницький клімат, що стимулює умови для активної поведінки суб'єкта господарювання, або навпаки – передумови згортання і згасання ділової активності. Досить високу значимість мають і чинники внутрішнього характеру, у принципі підконтрольні керівництву підприємства. Крім того, від рівня та характеру ділової активності залежать, зрештою, структура капіталу, платоспроможність, ліквідність підприємства.

Аналіз фінансової стійкості дозволяє визначити стан підприємства, використовуючи набір різномірних коефіцієнтів. Базою у даному випадку є фінансова звітність підприємства, а саме бухгалтерський баланс. Однак результати такого аналізу можуть бути використані під час прийняття управлінських рішень на короткострокову, а не довгострокову перспективу.

Тим не менш, це не означає, що короткостроковий аналіз менш значущий для забезпечення нормального функціонування підприємства. Аналіз показників фінансової стійкості СТОВ «Зоря» за період 2016-2020 рр. наведено в таблиці 2.8.

Загалом, таке комплексне поняття, як фінансова стійкість, відображає стабільний рівень фінансової спроможності, за якого фінансові ресурси, їх

розподіл та використання в умовах негативного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів підприємницького середовища, регулюючої ролі держави та управлінських рішень здатні забезпечити стійкий фінансовий розвиток у короткостроковому та довгостроковому періодах. Фінансова стійкість базується на постійній підтримці раціонального співвідношення між елементами вертикальної структури необоротних та оборотних активів та джерелами їх фінансування (пасивами). Основою цього явища є виконання умов забезпечення рентабельності, ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності, кредитоспроможності, фінансової міцності, фінансової активності та ефективності грошових потоків, що генерують інвестиційні проекти підприємства.

Таблиця 2.8

Аналіз показників фінансової стійкості СТОВ «Зоря» за період 2016-2020 рр.

Найменування показників	Роки					Абсолютне відхилення 2020 від 2016	Відносне відхилення 2020 від 2016
	2016	2017	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	0,0	0,2	0,2	0,2	0,4	0,3	1515,1
Коефіцієнт автономії (платоспроможності)	1,0	0,8	0,8	0,8	0,7	-0,2	75,1
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,4	0,1	0,2	0,1	0,0	-0,4	-1,0

Отже у сільськогосподарському ТОВ «Зоря» коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів за період з 2016 р. до 2020 р. зріс на 0,3 (1415,1%) з 0 у 2016 р. до 0,4 у 2020 р. Коефіцієнт автономії (платоспроможності) за період з 2016 р. до 2020 р. зменшився на 0,2 (24,9%) з 1 у 2016 р. до 0,7 у 2020 р. Коефіцієнт маневреності власних коштів за період з 2016 р. до 2020 р. зменшився на 0,4 (101%) з 0,4 у 2016 р. до 0 у 2020 р.

Щодо рентабельності, тут варто зауважити, що це показник економічної ефективності підприємства. Рентабельність віддзеркалює, з якою

віддачею використовуються ресурси підприємства, наскільки воно є прибутковим. Загалом сільське господарство є високорентабельним. Так, рівень рентабельності діяльності підприємств сільського, лісового та рибного господарства за підсумками 2020 р. становив 13,5% і став найвищим серед усіх видів економічної діяльності в Україні.

Аналіз показників рентабельності СТОВ «Зоря» за період 2016-2020 рр. наведено в таблиці 2.9.

Отже, коефіцієнт рентабельності активів за період з 2016 р. до 2020 р. зменшився на 0,3 (159,9%) з 0,2 у 2016 р. до -0,1 у 2020 р. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу за період з 2016 р. до 2020 р. зменшився на 0,4 (179,8%) з 0,2 у 2016 р. до -0,2 у 2020 р. Коефіцієнт рентабельності діяльності за період з 2016 р. до 2020 р. зменшився на 0,5 (219,7%) з 0,2 у 2016 р. до -0,3 у 2020 р. Коефіцієнт рентабельності основних засобів за період з 2016 р. до 2020 р. зменшився на 0,6 (164,5%) з 0,4 у 2016 р. до -0,2 у 2020 р.

Таблиця 2.9

Аналіз показників рентабельності СТОВ «Зоря» за період 2016-2020 рр.

Найменування показників	Роки					Абсолютне відхилення 2020 від 2016	Відносне відхилення 2020 від 2016
	2016	2017	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт рентабельності активів	0,206	0,059	0,093	0,144	-0,124	-0,330	-59,9
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,211	0,071	0,113	0,171	-0,169	-0,380	-79,8
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,237	0,111	0,168	0,171	-0,284	-0,520	-119,7
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	0,353	0,113	0,199	0,234	-0,228	-0,580	-64,5

Отже, показники фінансового аналізу підприємства, розраховані нами, дозволяють визначити поточний стан, можливості та проблеми. Цю цінну інформацію можна використовувати для прийняття поточних управлінських

рішень, для розробки стратегії. В отриманні такої інформації зацікавлені інвестори, акціонери, власники бізнесу. Тому кожне підприємство потребує спеціаліста, який на підставі даних зі звітів вміє формувати адекватні висновки про результати діяльності та складати обґрунтовані прогнози.

На нашу думку, в сучасних умовах основним чинником, що стримує розвиток ресурсного потенціалу досліджуваного сільськогосподарського ТОВ, є проблема додаткових капітальних вкладень. При збалансуванні ресурсного потенціалу виявляється і специфіка формування такого ресурсу як основні засоби.

Отже, завдання менеджменту в досліджуваному фермерському господарстві полягає у тому, щоб вибрати і сформулювати таку стратегію розвитку і організаційну структуру управління, яка найкраще буде відповідати інноваційному поступу та розвитку господарства. У цьому випадку найкраща структура – та, яка дає змогу господарству найбільш ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти й спрямовувати зусилля своїх співробітників на досягнення поставленої мети.

Інновації загалом і особливо у сільському господарстві є провідною рушійною силою на шляху досягнення миру без голоду та неповноцінного харчування. Зазвичай вважають, що інновації пов'язані з технологіями. Насправді поняття інновацій ширше. Інновації в сільському господарстві - це процес, що дозволяє підприємствам вперше в конкретному контексті впроваджувати у використання нові або існуючі продукти, процеси або способи організації для підвищення результативності, конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх потрясінь з метою вирішення тієї чи іншої проблеми. Важливість інновацій у сільському господарстві не можна переоцінити для підвищення продовольчої безпеки, сталого розвитку та сприяння розвитку сільських територій та громад.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ

3.1. Підходи до удосконалення формування стратегії підприємства на засадах інновацій

У менеджменті стратегія – це послідовність взаємозалежних заходів, вкладених у досягнення підприємством конкурентної переваги.

Успішна інновація вимагає як управління процесом власних розробок, а й тісних зв'язків із партнерами та імітаторами ваших нововведень. Породження інформаційних технологій, що дозволили добитися різкого зменшення витрат за координацію, інноваційні екосистеми стали ключовим елементом у стратегіях зростання фірм різних галузях. Отже, новий підхід до удосконалення формування стратегії підприємства на засадах інновацій – це побудова інноваційних екосистем.

У той час як провідні моделі управління переважно народжуються у високотехнологічних компаніях (наприклад, Intel, Nokia, SAP і Cisco), стратегії екосистем застосовуються в найрізноманітніших галузях - від друкованої справи до фінансових послуг, і від постачання матеріалів до логістики, також вони цілком можуть застосовані до сільського господарства.

Успішна робота екосистем дозволяє підприємством створювати цінності, які не під силу жодній окремії фірмі. Переваги цих систем реальні і широко відомі. Тим не менш, багато компаній, які спробували побудову інноваційних екосистем, витративши величезні суми, так і не змогли досягти успіху. Інноваційні екосистеми - це не тільки нові можливості, але й серйозні ризики - нові залежності, які можуть звести нанівець кращі зусилля. Навіть якщо фірма доводить своє власне нововведення до досконалості, задовольняє і навіть перевищує потреби покупців, а також успішно оминає своїх конкурентів, цього недостатньо для створення нового ринку. Імовірність та час

його виникнення визначається не так власною результативністю, як можливостями партнерів.

Якщо ваш успіх залежить від інших, це має знайти своє відображення у вашій стратегії. Насамперед, при цьому страждають терміни. Вихід на ринок раніше за конкурентів стає перевагою, якщо до цього часу ваші партнери готові вас підтримати. Не менш важливою складовою стратегії є розподіл ресурсів: оскільки суб'єкти, що гальмують процес, можуть бути поза вашою власною організацією, зовнішній розподіл ресурсів (своїм партнерам) може стати більш ефективним, ніж внутрішній – на ваш власний проект. Проте найважливіший висновок з погляду стратегії полягає у необхідності серйозного переосмислення оцінки ризиків. Процеси аналізу due diligence, що діють у більшості компаній, призначені для оцінки можливостей створення цінності. Коли цінність створюється всередині екосистеми, дотримання традиційних етапів необхідне, але замало досягнення успіху.

Отже, вимога до підприємства-агровиробника залишатися на плаву неминуче вимагає генерування та втілення хоча б поліпшуючих інновацій. Це означає постійні зміни процесів, технологій і моделей товарів чи послуг. На відміну від тактики, немає тисяч стратегій зростання бізнесу на інноваційних засадах на вибір. У світі інформаційного навантаження це полегшення, що насправді існує близько п'яти реальних стратегій інноваційного зростання, які необхідно враховувати.

1. Проникнення на ринок. Якщо підприємство намагається зростати, але немає чіткої стратегії, швидше за все, вони неусвідомлена використовують теорію проникнення ринку для досягнення успіху. Найбільш поширена стратегія, і одна з найпростіших для розуміння з точки зору зростання, мета проникнення на ринок – змусити ваш продукт/послугу продавати більше клієнтам, які вже знаходяться на вашому ринку. Збільшуючи частку ринку (придбавши більше продуктів на вашому поточному ринку), ви можете значно розширити свій бізнес. Маркетинг є величезним аспектом досягнення проникнення ринку, як і інші бізнес-стратегії, такі як підвищення

конкурентоспроможності за рахунок зниження цін. Важливим фактором є також позиція керівництва підприємства, яке бачить перспективу. Керівник підприємства є центральною ланкою та головною рушійною силою будь-якого інноваційного процесу. Його діяльність стосується всіх етапів управління інноваціями, починаючи з розробки інноваційної ідеї, планування та закінчуючи контролем ходу впровадження інновацій. Тому в сучасних умовах система вимог до менеджерів на всіх рівнях управління, і особливо до топ-менеджерів підприємств, зазнає значних змін.

В інноваційному процесі вище керівництво виконує всі функції, пов'язані з управлінням: стратегічне та поточне планування інноваційного процесу, прийняття рішень щодо розподілу завдань та формування цільових груп проекту, проведення кадрової політики та створення інноваційного клімату в компанії. Оперативне управління інноваціями може включати контроль за реалізацією інноваційних проектів, виділення фінансових ресурсів, затвердження бюджету на інноваційну діяльність та своєчасне коригування планів.

Однією з основних умов ефективності компанії та її здатності до інновацій є ефективність самих менеджерів. Крім того, інноваційний розвиток підприємства вимагає постійного підвищення його конкурентного зростання. Стратегічний розвиток підприємства на інноваційних засадах є безперервним процесом тісної взаємодії матеріальної, ресурсної, технологічної, технічної, маркетингової та інвестиційної активності. Впровадження нових технологій в економіку підприємства призводить до таких змін: перехід до нової моделі розвитку підприємства, формування взаємозалежних економічних, технологічних, кадрових, інвестиційних змін, еволюційний розвиток техніки та технологій.

Обґрунтування певних засад управління стратегічним розвитком підприємства на засадах творчості, креативності, інноваційності сприятиме практичному використанню потенціалу креативності інноваційної команди підприємства з метою забезпечення потреб ринку у конкурентоспроможній

продукції та послугах. Формування засад стратегічного забезпечення системи управління інноваційним розвитком підприємства має бути базовим управлінським рішенням топ-менеджменту. Це дозволить сформувати й реалізовувати конкретну послідовність кроків стратегічного напрямку на стійкий інноваційний розвиток.

2. Розширення ринку. Стратегія зростання підприємства на інноваційних засадах за допомогою розширення ринку. Подібно до проникнення на ринок, розширення ринку спрямоване на вихід на нові ринки, завоювання нової аудиторії споживачів. Залежно від платформи, яку використовує підприємство для продажу, стратегія розширення ринку може включати нові роздрібні магазини в нових містах, нові облікові записи в нових магазинах або цільову рекламу на Facebook у новий регіон. Оскільки розширення ринку вимагає роботи в рамках нової демографічної ситуації, необхідно провести багато досліджень, щоб отримати гарантії, що продукт чи послуга будуть успішними. Одна з основних причин, через яку бізнес вибирає розширення ринку на користь проникнення ринку, полягає в тому, що ринок настільки насичений, що в ньому дійсно немає місця для зростання. Пошук нового способу просування вашого продукту, наприклад, демонстрація нового використання нової цільової аудиторії, є ще одним ключовим аспектом розширення ринку для більшості підприємств.

3. Розробка товару. Стратегія зростання бізнесу. Іноді згаданий як розширення продукту, розробка продукту вимагає, щоб компанії створили нові продукти, щоб додати їх поточної продуктової лінійці. Залежно від вашого конкретного типу продукту та ніші, розробка продукту може спричинити створення цілої нової лінійки продуктів або просто так, як оновлення функцій вашої поточної лінійки продуктів. Особливо у світі технологій розробка продуктів є майже обов'язковою вимогою, оскільки продукти досить швидко старіють. Тут є певний ризик. З позиції управління ризиками під цим розуміється більш вигірне становище підприємства в критичних ситуаціях, порівняно з організаціями-конкурентами. Тому ключова

мета стратегії ризик-менеджменту – конкурентна перевага у сфері управління небезпеками. Воно може досягатися в 2 випадках: знижено ймовірність небезпечних подій і відповідно розмір можливих збитків максимізовано потенційну вигоду в ризикових ситуаціях. Довгострокові конкурентні переваги досягають компанії з найбільш продуманою та збалансованою стратегією управління ризиками. Процес її реалізації включає кілька етапів.

Розробка стратегії управління загрозами передбачає кілька взаємозалежних етапів: аналіз справжньої стратегії аналіз асортименту продукції чи послуг розробка єдиної стратегії Від якості виконання кожної їх залежить успіх розробленого плану дій у цілому. Навіть найвитонченіші стратегічні кроки, які не підкріплені адекватними аналітичними даними, не принесуть очікуваного результату.

4. Диверсифікація продукції

У той час як розробка продукту спрямована на створення нових продуктів у поточній сфері бізнесу, диверсифікація продуктів вимагає від компаній переосмислити весь імідж, додавши нові продукти, щоб залучити нових, різноманітніших клієнтів. Оскільки стратегія зростання такого типу є досить ризикованою, для компаній, зацікавлених у дотриманні стратегії диверсифікації продуктів, важливо бути ретельним у своїх дослідженнях. Продаж нових продуктів на нових ринках може повністю впасти, якщо немає достатніх доказів того, що вони насправді не будуть. Стратегія зростання бізнесу.

5. Придбання компанії

Деякі компанії вважають за краще використовувати модель придбання компанії для створення зростання, тому що, хоча це ризиковано, зазвичай це менше, ніж диверсифікація продукції. При придбанні іншого бізнесу модель цього бізнесу вже була перевірена, тестує ринок і дає вам багато досліджень для аналізу та використання. Придбання компанії дає змогу розширити лінійку продуктів, а також вийти на нові ринки. Звичайно, купівля іншої компанії коштує чималих грошей, а це означає, що знати причину, через яку ви хочете

придбати саме цю компанію, дуже важливо. Коротко про складання маркетингової стратегії. По-перше, важливо провести дослідження ринку та знайдіть ніші, які ще недостатньо заповнені. Важливо оцінити рівень актуальності сфери діяльності. Для цього подивіться, як розвивається аналогічний бізнес у Європі чи Америці, адже найчастіше російський ринок відстає від ринку країн Золотого мільярда. Вирішіть, чи пропонуватимете ви послугу або продукт, почнете з одного найменування або відразу випустите лінійку.

Проведення маркетингового дослідження. Воно дозволить визначити гаряче та холодне коло конкурентів. Складіть список та детально вивчіть сильні та слабкі сторони конкуруючих компаній. У цьому допоможе SWOT-аналіз. Як тільки ви зрозумієте слабкі сторони інших, то легко зрозуміти, що дозволить виділитися на тлі інших. Наприклад, якщо у вашому місті більшість прокатів суконь відрізняються маленьким асортиментом, то варто робити ставку на широкий вибір.

Виділення цільової аудиторії. Важливо розуміти хто користуватиметься вашою продукцією чи послугою. Насамперед це допоможе визначити, що ви можете запропонувати аудиторії. Вивчіть потенційних клієнтів. Дізнайтеся, що їх захоплює, як вони приймають рішення про купівлю, який бюджет готові виділити певну продукцію чи послуги. Знайдіть основні проблеми покупців та подумайте, як ви можете їх вирішити. Крім того, тільки на розумінні потреб аудиторії можна грамотно побудувати рекламну компанію, яка потрапить точно в ціль. Для успішного старту просування варто внести у кошторис ще на етапі формування бюджету.

Визначення цінової політики. Вибрати цінову політику допоможуть компанії, які є вже на ринку. Якщо ви вирішили працювати на преміум-сегмент, то ціни можуть бути вищими, ніж у інших. Якщо ж робите ставку на масову публіку, можливо, варто встановити ціни нижче, ніж в інших, що дозволить залучити аудиторію. Це обов'язковий крок для старту та бізнес-план має його включати.

Викладення своєї цілей. Варто поставити перед собою чіткі цілі, щоб легше було визначити в правильному напрямку ви рухаєтеся. Насамперед пропишіть короткострокові цілі. На початку шляху буде багато нових відкриттів, які дозволять вносити корективи до загальної стратегії стартапу, і розвиток буде контрольованим. Тривалий позитивний результат формується за допомогою невеликих кроків. Найчастіше короткострокові цілі ставляться від шести до дванадцяти місяців. Довгострокові цілі формуються від двох до п'яти років. Запишіть конкретні кроки реалізації.

Виділення бюджету. Бізнес-план стартапу має містити цей пункт. Від того, скільки грошей ви готові виділити на розвиток бізнесу, залежить, як формуватиметься рекламна кампанія, наскільки дорогим буде дизайн приміщення, скільки буде персоналу.

Одержання інвестицій. Відштовхуючись від існуючого бюджету, визначте, скільки вам не вистачає для якісного просування і займіться залученням інвесторів. Для роботи з інвесторами будуть потрібні грамотні супутні матеріали. Особливу увагу приділіть створенню презентацій продукту чи послуги. Вона повинна містити в собі слайди про унікальність бізнесу, стратегію просування, цільову аудиторію та переваги для інвесторів.

У сучасному світі панують такі тенденції, які мають сильний вплив на розвиток інноваційної економіки і тісно переплітаються між собою: підтримка інноваційного бізнесу; розширення попиту на інновації в економіці; розвиток інноваційної інфраструктури; ефективна інтеграція у глобальну інноваційну систему; реалізація технологічних та науково-дослідних проєктів, що забезпечують конкурентоспроможність на світових ринках; розвиток науково-освітнього потенціалу; формування нової інноваційної культури у суспільстві та підвищення статусу інноватора. Інновації можуть відноситися не тільки до техніки та технології, але й до форм організації виробництва та управління. Всі вони вузько взаємопов'язані і вважаються високоякісними ступенями у розвитку продуктивних сил та підвищення ефективності виробництва. Якісно нові масштабно освоєні технології здатні забезпечити вирішення важких, не

подоланих на колишній технологічній основі виробничих завдань. Інновації дозволяють організації успішно виконувати свою діяльність у вже освоєних галузях і дозволяють знаходити нові напрямки діяльності.

На успішне впровадження інновацій на підприємстві впливають такі фактори: виробничо-технічна база; науково-технічний потенціал; великі інвестиції; система управління.

Використання даних факторів та правильне їх співвідношення, а також взаємозв'язок через систему управління між маркетинговою, виробничою та інноваційною діяльністю підприємства дозволяють досягти позитивного результату у проведенні інноваційної стратегії.

У сучасній економіці виділяють такі напрямки інноваційного розвитку організації:

- електрифікація виробництва, є використання електроенергії як джерела живлення виробничого силового апарату.

- використання нових матеріалів, призводить до підвищення конкурентоспроможності продукції, виробленої для підприємства, що, позитивно відбивається на прибутку організації

- автоматизація та механізація виробництва, сприяє впровадженню взаємозалежних та взаємопов'язаних апаратів, машин, обладнання, приладів на всіх ділянках виробництва. Даний напрямок призводить до інтенсифікації виробництва, скорочення частки ручної праці та зростання продуктивності праці.

- хімізація, у цьому напрямі основою акцент робиться на впровадженні хімічних технологій, матеріалів, сировини, а також на одержанні нових видів продукції. Результатом хімізації є зниження витрат виробництва та підвищення конкурентоспроможності над ринком.

- освоєння нових технологій вирішує соціально-економічні та виробничі проблеми. Нові технології допомагають збільшувати обсяг продукції, що випускається у виробничому процесі, не залучаючи додаткові фактори виробництва.

- біотехнології: у широкому сенсі припускають використання живих організмів, їх систем або продуктів життєдіяльності для вирішення різноманітних завдань (у тому числі з метою створення живих організмів із заданими властивостями).

- вивчення закономірностей успадкування генетичної інформації та мінливості живих організмів. Має великий практичну цінність.

Біоекономіка дозволяє докорінно змінити підходи до розроблення та виробництва сільськогосподарської, продовольчої, фармацевтичної та іншої продукції, що забезпечує вихід галузей на VI технологічний рівень, що відповідає світовим тенденціям; інноваційний розвиток біоекономіки є системою економічних відносин, що включає сукупність накопичених знань, технологій та ресурсів, здатну трансформуватися під нові тенденції та запити технологічного устрою біотехнологій.

Біотехнології поряд з нанотехнологіями та інформаційними комп'ютерні технології є одним з найбільш інноваційних і технологічних напрямків, що швидко розвиваються; теорія управління біоекономікою на етапі дозволяє використовувати інструменти розвитку інноваційних процесів біотехнологіях, наявність дієвої системи управління біоекономікою дозволить більш ефективно працювати з економічними та фінансовими партнерами: програмами, фондами, інвесторами, міністерствами тощо, а також створить сприятливі передумови для інноваційного розвитку галузей біоекономіки.

У сільськогосподарських підприємствах для впровадження інновацій необхідно створити методику управління науково-технічним прогресом та ефективністю, а також розробити методику визначення соціально-економічної ефективності нової техніки. Інновації на підприємствах потребують активізації промислової діяльності лише на рівні суб'єктів господарювання, тобто у створенні супутніх науково-технічних розробок, інвестицій.

Насамперед для запровадження інновацій слід взяти до уваги такі моменти: розгляд інновації як постійного процесу; акцентувати увагу керованості процесу, тобто можливості впливу на нього; наявність спільних

залежностей між конкретними факторами та умовами інновації на рівні підприємства.

Головним завданням сучасного соціально-економічного становлення підприємства є вихід на інноваційну траєкторію, ефективне використання нових чинників зростання. Такий підхід дозволить реорганізувати підприємства з урахуванням наукомісткого виробництва.

Окремо слід зазначити, що в агропромисловому виробництві інноваційна діяльність – це сукупність взаємопов'язаних послідовних дій щодо створення нової або покращеної сільгосппродукції або її переробки, оригінальних моделей її виробництва умовах сталого розвитку НТП. Інноваційна активність сільськогосподарських організацій є певною агрегованою оцінкою інтенсивності створення, впровадження та практичного використання інновацій. У сільському господарстві інноваційні процеси мають цілу низку особливостей, що впливають із специфіки аграрного виробництва:

- видова різноманітність сільгосппродукції;
- переплетення технологічних процесів з процесами, що відбуваються в природному середовищі, участь у виробництві живих організмів (рослин, тварин, мікроорганізмів);
- суттєві відмінності в технологіях виробництва сільгосппродукції, їхня залежність від непередбачуваних погодних та природнокліматичних умов;
- сезонність виробничих процесів окремих видів сільгосппродукції;
- територіальна роз'єднаність аграрного виробництва;
- відносна відособленість різних типів сільськогосподарських товаровиробників за формами власності, спеціалізації, розмірами, інтегрованістю та кооперацією;
- слабкий взаємозв'язок між сільгосптоваровиробниками та організаціями, що виробляють науково-технічну продукцію;
- недостатня активність інноваційної діяльності у сільському господарстві, обумовлена відсутністю платоспроможного попиту на науково-технічну та наукомістку продукцію;

- потенційні споживачі інновацій у сільському господарстві, як правило, мають недостатньо власних коштів і відрізняються низькою кредитоспроможністю для залучення кредитних та інвестиційних ресурсів, внаслідок чого інноваційні процеси у сільському господарстві неможливі без участі держави та ефективної державної підтримки;
- невисокий рівень життя на селі;
- недостатня кваліфікація працівників АПК у галузі інноваційного менеджменту;
- різноманітність науково-технічних розробок, запропонованих для використання в АПК, різна їхня цільова спрямованість;
- тривалий процес розробки інновацій, насамперед, у зв'язку з проведенням селекційної та племінної роботи;
- недостатня опрацьованість організаційно-економічного механізму передачі досягнень НТП аграріям;
- інновації, як правило, мають покращуючий, а не радикальний характер.

Управління інноваційною діяльністю на підприємствах АПК ускладнює дія низки факторів, що обмежують ефективний розвиток сільського господарства. Серед них можна відзначити такі, як невизначеність економічної ситуації, жорстка конкуренція, інфляційні процеси, зниження попиту, диспаритет цін, недостатні обсяги інвестицій у основний капітал підприємств.

Загалом, для успішного створення та розвитку стратегії підприємства на інноваційних засадах потрібно сприятливе середовище, а саме доступ до фінансів та спеціальних знань. На йважливіше для інновацій: ефективність використання інвестицій; доступність і обсяг фінансування; можливості виходу на внутрішній країнний та міжнародні ринки; кваліфікація і рівень зарплат учасників інноваційного проєкту; попередній досвід учасників у розробленні інновацій.

3.2. Можливості стратегічного розвитку підприємства «Зоря» на інноваційних засадах

Стан інтеграційних процесів та його розвиток у сучасних умовах формує різноманітність інтеграційних форм аграрного сектора. У регіональній економічній політиці для поглиблення інтеграції необхідно вивчити проблему. У регіонах здійснюється процес виробництва сировини, готової продукції, розвиваються підприємницькі структури, формуються базова основа та потенціал інтеграційних процесів. З метою поглиблення інтеграції в аграрному виробництві у різних регіонах доцільно враховувати особливості соціально-економічного розвитку, які обумовлені своєрідністю природно-географічних умов, традиціями та національними цінностями народів, що населяють той чи інший регіон.

Для інноваційного розвитку потрібна спеціальна організаційна структура чи центр технологічної підтримки інновацій. Для економіки країни важливий розвиток інноваційного підприємництва у науково-технічній сфері, спрямованого на вкладення власні кошти в організацію нової справи. Серед напрямків сектора. Можна відзначити створення та впровадження нововведень, їх перетворення на інновації. Це вимагає проведення маркетингових досліджень, експериментальних робіт та оформлення результатів. Також до завдань наукового сектора можна віднести створення нових товарів та послуг наукомісткого змісту, реалізацію результатів інновацій у виробничому процесі та підвищення конкурентоспроможності товарів.

За оцінками українських експертів, за рахунок повноцінного застосування технологій big data, агротехнічного інтернету речей (agro IoT), штучного інтелекту (AI), машинного навчання, ефективність українського сільського господарства можна збільшити вдвічі. На 15% можуть бути знижені витрати на етапі виробництва сільгосппродукції і настільки ж скорочені втрати при її зберіганні.

В економічній сфері діджиталізація передбачає активне використання цифрових технологій для підвищення ефективності підприємства та оптимізації виробничих та робочих процесів. Сьогодні подібні рішення активно впроваджуються у сільському господарстві по світу.

Сьогодні у європейських державах двигуном прогресу стає підвищення продуктивності та впровадження, насамперед, технології ГМО та вертикальних теплиць, разом із тим в Україні головним завданням підприємств виступає зниження витрат. Вирішити його можна за рахунок діджиталізації, що дозволяє встановити контроль над усіма процесами у форматі реального часу. При реалізації даної технології датчики та трекери на комбайнах, тракторах та бензовозах, пристрої у складських приміщеннях передають інформацію до хмарної системи, звідки після обробки вона надходить на електронні пристрої аграрія. Цей механізм дає можливість керівнику боротися з розкраданням або нецільовим використанням витратних матеріалів. Цифрові технології знижують ризики помилок працівників та виключають свавілля безвідповідальних працівників, яке складно контролювати на великих територіях.

Досвід успішних практик зарубіжжя показує, що сьогодні можна застосовувати технології роботизованого автоматичного збирання врожаю (як, наприклад, в Іспанії). У Південній Кореї розвивається досвід «розумного тваринництва» – за допомогою біосумісних датчиків, які кріпляться на тваринах, збирають точні дані про їхній фізіологічний стан – температуру, рівень рН та інші параметри.

Крім того, інновації допомагають оптимізувати поточні витрати, тобто знизити собівартість продукції. Так, за допомогою систем глобального позиціонування, аерофотознімків або фотографій із супутників можна накопичувати відомості, які аналізують спеціальні програми на базі геоінформаційних структур. Отримані дані потім дозволяють планувати посів, розраховувати кількість необхідних добрив ділянки поля, норми засобів захисту рослин. Наприклад, ізраїльські розробники успішно практикують

платформу для розрахунку доз підгодівлі Smart Fertilizer.

Сьогодні інноваційні сільськогосподарські підприємства у вітчизняному АПК займають не більше ніж 10% ринку, підраховали в PricewaterhouseCoopers (PwC). Але в перспективі трьох-п'яти років тут очікується кратне зростання кількості «розумних» виробництв. Цифрові технології можуть мати застосування у рослинництві, тваринництві, ресурсопостачанні агропідприємств, при зберіганні та переробці продукції, при управлінні сільгоспвиробництвом – як централізованим, так і локальним.

В Україні інтеграція цифрових систем із офісними програмами управління тільки починається, тому менеджери сільськогосподарських підприємств мають бути готові приймати оперативні рішення самостійно.

Особливо потрібні зараз технології супутникового позиціонування сільгосптехніки та обладнання, а також системи моніторингу та контролю якості виконання польових робіт. В основному це точне землеробство, що дозволяє забезпечувати паралельне керування технікою, а також електронні карти полів у форматі 3D на основі знімків з космічних ресурсів. Також можна згадати електронні датчики контролю переміщення та зупинки техніки, аналіз обсягу вивантаженого бункера та врожайності, електронну бухгалтерію та багато інших рішень.

Моніторинг стану ґрунту, складання плану посіву та вибір культури, аналіз даних метеостанцій, диференціювання добрив – все це так чи інакше дозволяє знижувати втрати протягом усього циклу виробництва сільгосппродукції. А комплексне застосування цифрових технологій може забезпечити зростання продуктивності праці та підвищити ефективність використання природних ресурсів. У цьому сучасні підходи роблять їх досить доступними, зокрема і за вартістю.

Серед основних проблем, що заважають розвитку точного сільського господарства в Україні є відсутність державної програми, залежність від закордонного виробництва таких систем, брак фахівців, суттєвий обсяг витрат на впровадження технологій, який іноді не під силу українським

агровиробникам, недосконала корпоративна культура сільськогосподарських підприємств (непрозорість процесів, конфлікти інтересів між функціями тощо). Зрештою, часто виробники самі не досить зацікавлені у впровадженні таких технологій.

Важливу роль відіграє молодь, саме молодий український аграрій може принципово змінити підходи до ведення агробізнесу. Практика свідчить, що сьогодні близько половини директорів вітчизняних сільськогосподарських підприємств – це колишні фахівці сфер управління та фінансів, тобто ця галузь є привабливою для підприємців, і до неї часто приходять з інших областей. Саме такі бізнесмени стають провідниками технологічного прогресу, оскільки не бояться експериментів.

У сфері середнього менеджменту поширені стереотипи щодо низького рівня зарплат у сільському господарстві, що чинить значний вплив на бажання молоді здобувати освіту за агропромисловими спеціальностями, що позначається на пропозиції вищих навчальних закладів. У нашій країні існує лише 13 закладів вищої освіти, які готують бакалаврів за профілем агроінженерії. Через таку диспропорцію виникає суттєвий дефіцит кадрів. При цьому найбільше сектор потребує менеджерів, яких аграрні навчальні заклади готують дуже обмежено. В результаті знайти досвідченого управлінця зі стажем досить складно, і нерідко ними стають колишні власники підприємств, які продали свої активи. Складність робіт в сучасних умовах на сільськогосподарських підприємствах, а саме: планування і проєктування будівель систем іригації, дренажу, контролю паводків і води; відстеження поточних відкриттів в цій області; розробка обладнання і техніки, яка використовується для підготовки поля, посіву, обприскування, збирання і транспортування сільськогосподарської продукції; контроль відповідності проєкту обладнання регіональним вимогам; запровадження новітніх способів ведення сільського господарства, збору і зберігання врожаю та багато іншого вимагає значного рівня спеціальних знань.

Від сучасного менеджера в аграрному бізнесі сьогодні вимагається

знання економіко-організаційних засад застосування прогресивних біотехнологій в аграрному виробництві, управління в умовах стійкого розвитку сільських територій та територіальних громад, міцні зв'язки з маркетингу та управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств, якості та безпеки продуктів харчування, енергетики та інженерії, економіки та менеджменту, біоекономіки.

При підборі менеджерів з кадровими агентствами працює мала кількість аграрних компаній, оскільки їх послугами сільгоспвиробники користуються переважно під час пошуку оперативного персоналу. При цьому хедхантери рідко враховують усі вимоги до претендентів, вважаючи, що хороший керівник швидко зорієнтується на місці. Однак відсутність досвіду роботи в АПК може поставити навіть комерційного директора з багаторічним стажем у скрутне становище, коли настане час посівних робіт. Чи засіяти землю культурою, яка дасть більший обсяг урожаю, і сподіватися, що всю продукцію вдасться реалізувати, або укласти з клієнтами форвардний контракт, а потім закрити прогалини врожаю, купуючи товар у конкурентів – для людини без галузевої практики такий вибір перетворюється на непередбачувану гру. Більше того, навіть успішно впроваджені технології виявляються безсилі перед помилками управління. Наприклад, елеватори можна обладнати системою автоматизованого контролю температури, але подібне рішення не буде ефективним, якщо на підприємстві стабільно вимикається електрика. Саме з такою поширеною проблемою зіткнувся менеджер однієї із російських компаній. Проте замість того, щоб шукати причину систематичних збоїв, він щоразу заздалегідь готувався до надзвичайної ситуації. Оскільки сформована власна база кандидатів на посаду керівників в Україні є недосконалою. До управління деякими господарствами ще на етапі зародження залучають іноземних фахівців, які навчають наших співвітчизників.

Аналізуючи інноваційну діяльність сучасних українських підприємств, неважко помітити, що рівень впровадження радикальних продуктових інновацій залишається доволі низьким: серед продукції домінують продукти,

які не вважаються новими на зовнішніх ринках. Оцінюючи вплив інженерних та фундаментальних наук на інноваційний процес сучасного українського підприємства, слід зазначити, що на сьогоднішній день інженерна, а не фундаментальна складова досліджень та розробок найбільше впливає на утримання інновацій українських підприємств.

Витрати використання інновацій включають:

- витрати, пов'язані з маркетингом нової продукції;
- витрати на придбання прав на патенти, ліцензій на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей;
- витрати на придбання ліцензій, які є виплаченими ліцензіатору (продавцю ліцензій) ліцензійну винагороду;
- витрати на придбання об'єктів промислової та інтелектуальної власності, що не захищені охоронними документами;
- витрати на навчання, підготовку та перекваліфікацію персоналу у зв'язку з запровадженням технологічних інновацій.

Особливого значення для інноваційного розвитку вітчизняних підприємств в умовах економіки знань набуває культура та організація менеджменту, стратегічне бачення, здатність збирати та використовувати інформацію, а також уміння встановлювати необхідні зв'язки для отримання додаткових ресурсів та навичок. На серйозні проблеми у цій сфері вказують результати опитувань, згідно з якими 32% опитаних вважають причиною невдач в інноваційній діяльності внутрішньофірмові прорахунки, неправильну оцінку очікуваних ефектів від інновації, особливо процесних, а майже 20% – недостатній рівень маркетингової діяльності з інновації.

Частково подолати виявлені проблеми інноваційного розвитку вітчизняних підприємств можна за допомогою активізації процесних, а саме управлінських інновацій – запровадження нових практик, процесів та структур, що мають значний відрив від існуючих норм та призначені з часом трансформувати сам спосіб функціонування організації.

Процес виникнення та впровадження процесних інновацій схожий на

добре відомий процес створення продуктових інновацій: автори ідей спочатку відстоюють їх усередині своєї організації, а потім коаліція топ-менеджерів надає їм підтримку ззовні, щоб подолати неминучий опір. Однак два дуже важливі моменти відрізняють управлінські інновації від продуктових та роблять унікальним процес їх створення.

По-перше, це більший вплив зовнішніх агентів (вчених, консультантів), які стають джерелом натхнення для управлінців – новаторів і нерідко допомагають розробити та впровадити інновацію. По-друге, відмінність полягає у більшій роздробленості та поступовості процесу, ніж це спостерігається у продуктових інноваціях. Ці відмінності можна пояснити фундаментальної різницею у природі кожного типу інновацій. Процесні інновації більш специфічні по відношенню до тієї системи в якій вони виникли, – складної соціальної системи з великою кількістю учасників і взаємин. До того ж процесні інновації, особливо якщо вони стосуються сфери управління, значно складніше піддаються обґрунтуванню та оцінці ефективності. Також необхідно зазначити, що процесні інновації мають не одноразовий, а періодичний характер. Тільки тоді їх впровадження дасть значний позитивний ефект для підприємства загалом.

З огляду на вище викладене можна констатувати, що вітчизняна парадигма інноваційного розвитку підприємств все ще далека від парадигми, здатної забезпечити нову якість економічного розвитку та завоювання українськими підприємствами конкурентних позицій на міжнародному ринку. Тому дана сфера досліджень потребує подальшої розробки та вивчення.

Інноваційний менеджмент охоплює практично всі етапи інноваційного процесу, що зазвичай виділяють чотири етапи.

1.Планування інновацій. Як було зазначено вище, насамперед потрібно сформулювати стратегію інновацій, яка має стати частиною загальної стратегії підприємства, а потім планувати інновації. Вони можуть бути як у сфері виробництва продукції, робіт, послуг, так і стосуватися бізнес-процесів (маркетингу, логістики, збуту тощо). Необхідно відзначити, що трапляються й

несподівані інновації, але їхня кількість постійно зменшується. Творчі особистості (генератори ідей) можуть мислити досить вільно і лише потім, на наступному етапі, відбираються найцікавіші та найперспективніші ідеї.

2. Організація інноваційного процесу (вбудовування в організаційну структуру підприємства). Тут можливі варіанти. Наприклад, відділ науково-дослідних та конструкторських розробок (НДДКР) може бути інтегрований у виробництво (підпорядковується директору з виробництва або головному технологу), та інший варіант, коли НДДКР підпорядковується безпосередньо генеральному директору.

3. Реалізація інновацій. З погляду такого критерію, як обмеження у часі, можливі дві основні форми роботи з реалізації інновацій. При першій формі роботи, пов'язаної з інноваціями, реалізує на постійній основі організаційна одиниця, що об'єднує ряд функцій, або з певною періодичністю проводяться зустрічі задіяних у процесі інновацій керівників підрозділів. У цих випадках можливе здійснення регулярної інноваційної діяльності на підприємстві, накопичення професійних та методичних ноу-хау у цій галузі, інтеграція всіх функцій, необхідних для реалізації інновацій. Можлива і друга форма реалізації інновацій, коли в рамках якогось проєкту здійснюється обмежена за часом робота міжфункціональної групи спеціалістів різних підрозділів. Проєктна робота зазвичай обмежується окремими інноваціями в якійсь галузі, така форма підходить для складних інноваційних процесів, що відрізняються високим ступенем міждисциплінарності.

4. Контроль за інноваційним процесом. Одна з останніх тенденцій у галузі планування та контролю за інноваційним процесом пов'язана з використанням збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC). Ця концепція дозволяє пов'язати стратегічні цілі та конкретні заходи в галузі операційного бізнесу, що сприяють реалізації цих цілей, а також показники, що дозволяють оцінити рівень їх реалізації. У принциповій структурі BSC відображаються такі найважливіші аспекти (і відповідні стратегії) діяльності підприємства: фінансовий, клієнтський, процесний, інновацій та навчання.

Для управління інноваціями дуже важливо, щоб кожен співробітник ясно уявляв цілі інновацій, відповідні планові та фактичні показники, а також перелік заходів щодо їх досягнення, що й дозволяє здійснити розробку та впровадження BSC. Чинники, які впливають інновації підприємства Серед них можна назвати такі: Зовнішнє середовище підприємства міста і сегмент ринку. У цьому сенсі перед підприємством постають два питання: «Які я маю продукти та послуги?» і «Які конкуренти у мене є на ринку?». Стратегія підприємства. Технології, організація праці, стандарти з якості. Структура підприємства, корпоративна культура, внутрішньофірмовий клімат. Тут необхідно враховувати звані бар'єри для інновацій: – вольові бар'єри (суб'єктивні) – «не хочу, оскільки...»; – бар'єри знань («я не маю знань») – «я не знаю», хоча можливо знання купити чи отримати в процесі навчання; – бар'єри здібностей – "я не можу, тому що...". НДДКР. Можна виділити «залежні НДДКР», коли замовником виступає держава, що фінансує ці НДДКР, і «незалежні» НДДКР, хоча незалежність умовна (всі дослідження ведуться в чийхось інтересах). Давно відомо, що НДДКР підприємства та його імідж тісно взаємопов'язані. Чим вище відрахування на НДДКР, тим кращий імідж і тим вищий показник рентабельності інвестованого капіталу. У свою чергу, динамічно розвиваються з хорошими показниками і мотивацією більше відраховує на НДДКР. Кадровий менеджмент, відносини між роботодавцями та найманими працівниками. У зв'язку з цим хотілося б відзначити зміну системи цінностей та сучасної культури керівництва. Раніше основними позитивними рисами хорошого керівника були сумлінність, самоконтроль, дисципліна. В останні роки більшість керівників хочуть отримувати задоволення від виконаної роботи, тобто відчують потребу в самореалізації, більшої самостійності. У зв'язку з чим стає актуальною розробка системи оплати в залежності від досягнутих результатів, що має відбито і при оцінці результатів реалізації інновацій на підприємстві. Які фактори впливають на успіх у сфері інновацій? Наведемо деякі фактори успіху. Концентрація сил. Необхідно розробляти заходи в обмеженій (оглядній) кількості, наприклад, від

З до 7.

Підходяща організація процесу інновацій. Найкраще цей процес реалізується міжфункціональною командою. Тут можуть виникнути конкретні питання, пов'язані з інновацією. Треба завжди пам'ятати основний принцип менеджменту витрат, який свідчить, що «клієнт нічого не винні оплачувати наші помилки». Кваліфікований та мотивований персонал. Центральним питанням тут буде наступне: «Яким чином має бути сформована організаційна структура підприємства, за якої краще реалізуються інновації?». Орієнтація на замовника. Інноваційна культура. Необхідно розробляти та аналізувати ефективність системи винагороди за інноваційні пропозиції, різні креативні техніки. Також потрібен аналіз структури бюджету з погляду аналізу частки витрат на інновації у загальному обороті підприємства (і прибутку), необхідно аналізувати кількість та значущість інновацій підприємства. Потужні мережеві зв'язки у політиці, економіці, галузевих спілках, науці тощо. Оптимальна конкурентна/ринкова орієнтація. Стимулювання інноваційної активності персоналу. Націленість персоналу підприємства на інновації є одним з основних факторів комерційного успіху. Завдання менеджменту підприємства – так стимулювати працівників, щоб виникла мотивація на розробку та впровадження інновацій. Останнім часом використовують ключові показники ефективності (КПЕ), прив'язуючи до них матеріальне стимулювання (заробітну плату та одноразові винагороди – премії). Не викликає сумніву, що матеріальне стимулювання – не єдиний фактор, що впливає на мотивацію працівників підприємства (за теорією Герцберга, заробітна плата – фактор «контексту», що зменшує незадоволеність роботою, але не приносить задоволеності). Але можливість пов'язати результат роботи та винагороду дає працівникам підприємства можливість відчутти об'єктивність їхньої «оцінки» керівництвом. Це може призвести до зменшення мотиву "не працювати" або працювати "з прохолодою". Крім того, використання КПЕ дає можливість у результаті «оцінки» персоналу проводити переміщення та висування найбільш активних, інновативних та

перспективних працівників на посаді з широким колом відповідальності (за теорією Герцберга – «мотивуючий фактор»). Як же можна оцінити рівень готовності та здатності персоналу до інновацій? Наведемо приклад методики, що використовується німецьких спеціалістів. Базою з оцінки може бути індивідуальний план заходів, напрацьований особисто виконавцем. У цьому плані перераховуються заходи, вказуються їх основні цілі та завдання, зазначаються терміни реалізації заходів та позначки про виконання. Особистий план заходів може бути складений на будь-який період від тижня до року. По закінченні планового періоду проводиться співбесіда із працівниками підприємства. Слід зазначити, що співбесіда проводиться як з оцінки підлеглих, так оцінки керівників (у разі опитуються підлеглі). Співбесіда проводиться за спеціально розробленою анкетою, в яку з особистого плану заходів переносяться основні цілі та завдання, що стоять перед працівником з відміткою про виконання, що проставляється в результаті співбесіди. Об'єктивність виконання заходів оцінюється в результаті порівняння даних, отриманих від співробітника та зазначених в особистому плані заходів та даних за результатами співбесіди. Оцінка професійних якостей співробітників та керівників може проводитись за п'ятибальною шкалою колегами та вищим керівником (для співробітників підрозділу – оцінка керівником підрозділу). Градація шкали – від «вимоги постійно перевиконуються» до «вимоги співробітнику постійно не під силу». Наприклад, можуть оцінюватися: професійна компетентність – наявність необхідних теоретичних та практичних спеціальних знань для актуальних завдань; керівний вплив (для випадку роботи в проектній групі та для керівників) – реалізація цілей у довіреній сфері відповідальності з урахуванням ефективності роботи та мотивації працівників; особиста активність – взяття він відповідальності, активну участь, витрати часу, продуктивність, самостійність, надійність, лояльність, ідентифікація із завданням; інноваційність – інноваційний внесок у подальший розвиток підприємства, інноваційний внесок у вирішення власних завдань, діяльність з

орієнтацією на зворотний зв'язок, внесок у результат, творчий підхід; кооперативність – участь у завданнях, що охоплюють кілька сфер відповідальності, пріоритет інтересів всього підприємства перед цілями своєї сфери діяльності, особиста поведінка, орієнтація на збут; робота з персоналом (для випадку роботи в проектній групі та для керівника) – здатність до складання ефективно працюючих груп співробітників, робота з молодими співробітниками, просування співробітників на виконання більш значних завдань, співпраця з внутрішніми та зовнішніми колективними органами, соціальна компетентність, комунікабельність.

Крім перерахованих показників, в анкету можуть заноситись думки співробітників за такими позиціями: принципова зміна постановки завдання/компетенції та/або організаційної структури. Цей пункт необхідний виявлення широти поглядів співробітника та її уявлення про можливості поліпшення діяльності організації; завдання щодо подальшого персонального розвитку. Тут співробітник висловлюється за кращими, на його погляд, напрямками власного розвитку. За цими висловлюваннями можна дійти невтїшного висновку про компетенції і широті поглядів. Можливо також зробити припущення про амбіції та можливості кар'єрного зростання даного співробітника. У анкету додаються також думки кількох (від одного до трьох) товаришів по службі (або підлеглих, якщо оцінюється керівник підрозділу), що дає можливість збільшити об'єктивність оцінки. Для оцінки керівних кадрів завдання з персонального розвитку розширені співбесідою, під час проведення якої уточнюються дані щодо таких напрямів: освіта (з обов'язковим виділенням останнього етапу); професійний досвід (поза своєю робочою групою). Виділення цього напрямку дозволяє планувати кар'єрне зростання та ротацію кадрів; досвід роботи за кордоном. Дозволяє виявити широту поглядів керівника, можливість використання цього керівника в іноземних представництвах фірми без витрат на попереднє навчання та адаптацію в умовах іншої держави; членство у колективних органах. Дозволяє оцінити досвід роботи в колективах, комунікабельність та кооперативність

керівника; мобільність (всередині країни та за кордоном). Дозволяє оцінити можливість використання керівника для роботи у філіях організації як усередині країни, так і за кордоном, без значних внутрішніх обмежень (неприятнь до переїздів та зміни місця проживання) та зовнішніх обмежень (протидія членів сім'ї співробітника переїздам та зміни місця проживання); Знання іноземних мов. Необхідна якість для самоосвіти (можливість вивчення та аналізу іноземних джерел науково-технічної та організаційно-економічної інформації), а також використання співробітника в іноземних філіях підприємства. Співбесіду та анкетування співробітників та керівників слід ретельно підготувати. Насамперед узгоджуються терміни, оскільки співбесіда та анкетування займає час, що відволікає від поточної роботи. Крім того, зібрані матеріали з обстеження повинні бути оброблені до встановленого терміну (кінець поточного періоду), оскільки за даними обстеження нараховується заохочувальна премія. Терміни початку проведення обстеження також визначаються закінченням поточного планового періоду, оскільки неможливо оцінювати результативність проведених заходів до їх завершення (у деяких випадках після закінчення часу, коли в результаті проведених заходів отримують будь-який ефект). Після обробки даних анкетування та співбесіди розраховується премія (бонус) за результатами виконання запланованих заходів. Наведена тут загальною методика розрахунку додаткової винагороди (бонусу) перестав бути ідеальним прикладом стимулювання персоналу за підсумками виконаних робіт і виявленої «інновативності». Методика може бути відправною точкою розробки власної системи матеріального стимулювання персоналу. Дуже важливо, щоб креативність та інновації стали центральними складовими стратегії підприємства. У цьому істотне значення мають стимулювання командної роботи, комунікації, наголос на якість, мотивування персоналу області інновацій. Часто процес інновацій породжує конфлікти, важливо, щоб ці конфлікти були «робочими» і служили, своєю чергою, основою обґрунтованих змін та вироблення інших нових ідей.

Отже, підвищення ефективності діяльності підприємств

агропродовольчої сфери неможливо забезпечити без залучення інвестицій, модернізації технологічного процесу, раціонального використання наявних матеріальних, грошових, трудових, інтелектуальних ресурсів, а також без оцінки своїх потенційних можливостей. Зазначені умови є передумовами для позитивного розвитку регіону та факторами, прийнятими за основу у запропонованому методичному підході до оцінки економічної ефективності діяльності підприємств агропродовольчої сфери; останній враховує характер та рівень використання залучених до господарського обороту ресурсів.

Реалізація організаційно-економічних регуляторів проводиться в розрізі групи сформульованих оцінних областей, що розглядаються в контексті методичної, фінансової, кадрової, організаційно-управлінської, техніко-технологічної та територіально-галузевої готовності сільського господарства переходу на концепцію цифрової економіки. Позитивний ефект застосування методики полягає у можливості багатомірного ранжування готовності суб'єктів місцевого самоврядування (критична, недостатня, потенційна, висока, абсолютна) з подальшою диференціацією інструментів підтримки та регулювання у межах реалізації стратегії модернізації сільського господарства.

Системний розвиток аграрного сектора опосередковується через сукупність структурних зв'язків, що виникають між суб'єктами регіональної економіки, у тому числі її аграрної підсистеми. Структурні зв'язки є результатом управлінської взаємодії, спрямованого паритетне досягнення цілей всіх його учасників. Ця теза в загальних рисах характеризує взаємодію суб'єктів регіональної економіки, відповідно до уявлень про структурне управління як актуальний підхід до управління регіональними економічними системами та їх підсистемами.

Визнаючи універсальність структурного підходу, у процесі управління аграрною підсистемою регіональної економіки слід враховувати такі її специфічні риси:

- інваріантність: загальної генеральної мети, якою визнається

формування локального продовольчого ринку, здатного створити інституційні умови для забезпечення продовольчої безпеки населення регіону; територіальні умови розміщення аграрного виробництва; технологічних процедур виробництва продовольчих товарів, що підлягають реалізації на локальному (внутрішньому) та зовнішніх стосовно регіону продовольчих ринках;

- варіативність структурної композиції аграрного сектора як підсистеми регіональної економіки та способів її ідентифікації. Якість економічного зростання сільському господарстві визначається інноваційним розвитком галузі, тому якість економічного зростання в сільському господарстві визначимо як прогресивні зміни у галузевій економічній системі на інноваційній основі при ефективному та екологічно прийнятне використання факторів виробництва, що проявляються у збільшенні обсягу валової продукції сільського господарства, підвищення якості та конкурентоспроможності продовольчих товарів та сільськогосподарської сировини, що призводять до соціальної результативності в розвитку сільських територій та зростання індексу задоволеності життям.

ВИСНОВКИ

Досвід успішних підприємств свідчить, що інновації та креативні рішення забезпечують виключні конкурентні переваги, довгострокову прибутковість та високі темпи розвитку.

Важливого значення в сучасних умовах набувають питання формування ефективної стратегії інноваційного розвитку та системи управління інноваційними процесами на всіх рівнях управління.

Пошук оптимальних стратегій та інструментарію управління інноваційною діяльністю для окремих галузей економіки вимагає якнайшвидшого якісного вирішення з метою розбудови економічної системи України, впровадження передових світових і вітчизняних доробок з цього питання. Особливої ваги такі питання набувають для сільськогосподарських підприємств. За результатами проведеного у випускній кваліфікаційній роботі дослідження сформульовано такі висновки:

1. Стрижнем стратегічного управління виступає система стратегій, що включає низку взаємопов'язаних конкретних підприємницьких, організаційних та трудових стратегій. Стратегія – це спланована реакція організації на зміну зовнішнього середовища, лінія її поведінки, обрана для досягнення бажаного результату.

2. Процес розробки стратегії розвитку можна розглядати як динамічну сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів. Однак існує стійка залежність та відповідно зворотний вплив кожного процесу на всю їх сукупність. Розробка ефективної стратегії підприємства починається з формування бачення та вибору напрямків розвитку. Стратегічне бачення – необхідна передумова сталого стратегічного лідерства. Бачення необхідно для ефективного управління та прийняття відповідальних рішень; воно орієнтує підприємство на майбутнє, визначає пріоритетні потреби покупців та види діяльності, а також довгострокову конкурентну позицію підприємства.

3. Стратегії розвитку підприємства на інноваційних засадах можуть бути різними залежно від способу їх реалізації: захисна інноваційна стратегія; наступальна; комбінована; загарбницька; імітаційна; поглинаюча інноваційна стратегія.

4. Написання випускної кваліфікаційної роботи мало на меті дослідження особливостей формування стратегії розвитку підприємства на інноваційних засадах, теоретичних підходів до формування стратегії розвитку підприємств, практичних аспектів інноваційних засад розвитку підприємства на прикладі СТОВ «Зоря».

5. Предметом діяльності СТОВ «Зоря» є: вирощування зернових, технічних культур та їх реалізація; вирощування олійних культур та їх реалізація; вирощування цукрового буряка, кукурудзи та їх реалізація; ведення овочівництва та реалізація продукції овочівництва; переробка, в тому числі, на давальницьких умовах та реалізація продуктів переробки власної і невласної сільськогосподарської продукції; ведення птахівництва та реалізація отриманої продукції; ведення тваринництва та реалізація продукції тваринництва.

6. Аналіз господарської діяльності сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «Зоря» показав, що статутний капітал за період з 2016 р. до 2020 р. зріс на 5 тис. грн (10,2%), що безумовно є позитивним. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) за період з 2016 р. до 2020 р. зріс на 42770 тис. грн (518,4%). Власний капітал загалом за період з 2016 р. до 2020 р. змінився у бік збільшення на 13038 тис. грн (33,4%). Чистий прибуток за період з 2016 р. до 2020 р. зменшився на 17033 тис. грн (206,4%), що є не дуже добре для досліджуваного підприємства.

7. Проведене дослідження засвідчило, що на успішне утілення інновацій в товаристві впливають наступні фактори: виробничо-технічна база; науково-технічний потенціал; великі інвестиції; система управління. Уміле використання цих факторів та розумне їх співвідношення, а також взаємозв'язок через систему управління між маркетинговою, виробничою та

інноваційною діяльністю підприємства дозволяють досягти позитивного результату у проведенні виваженої стратегії на інноваційних засадах.

8. У роботі особливо наголошено на тому, що у сільськогосподарських суб'єктів господарювання впровадження інновацій необхідно створити методику управління науково-технічним прогресом та ефективністю, а також розробити методику визначення соціально-економічної ефективності нової техніки. Інновації на підприємствах потребують активізації промислової діяльності лише на рівні суб'єктів господарювання, тобто у створенні супутніх науково-технічних розробок, інвестицій. Насамперед для запровадження інновацій потрібно брати до уваги наступні моменти: розгляд інновації як постійного процесу; акцентувати увагу керованості процесу, тобто можливості впливу на нього; наявність спільних залежностей між конкретними факторами та умовами інновації на рівні підприємства.

9. В роботі запропоновано методичний підхід до оцінки економічної ефективності діяльності підприємств агропродовольчої сфери, який враховує характер та рівень використання залучених до господарського обороту ресурсів.

10. Як показало дослідження, частково подолати виявлені проблеми інноваційного розвитку вітчизняних підприємств можна за допомогою активізації процесних, а саме управлінських інновацій – запровадження нових практик, процесів та структур, що покликані з часом трансформувати сам спосіб функціонування підприємства.

11. Управління інноваційною діяльністю на підприємствах АПК ускладнює дія низки факторів, що обмежують ефективний розвиток сільського господарства. Серед них можна відзначити такі, як невизначеність економічної ситуації, жорстка конкуренція, інфляційні процеси, зниження попиту, диспаритет цін, недостатні обсяги інвестицій у основний капітал підприємств. Таким чином, викладені пропозиції сприятимуть формуванню стратегії розвитку досліджуваного сільськогосподарського товариства та його інноваційної складової.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О.І., Антонюк В.П., Землянкін А.І. та ін. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: монографія / О. І. Амоша, В. П. Антонюк, А. І. Землянкін та ін. / НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2007. 328 с.
2. Аналіз сталого розвитку – глобальний і регіональний контексти: Міжнар. рада з науки (ICSU) та ін.; наук. кер. М. З. Згуровський. Ч. 2. Україна в індикаторах сталого розвитку. К.: НТУУ «КПІ». 2010. 220 с.
3. Аналіз сталого розвитку – глобальний і регіональний контексти: Міжнар. рада з науки (ICSU) та ін.; наук. кер. проекту М. З. Згуровський. Ч. 1. Глобальний аналіз якості та безпеки життя. К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2017. 208 с.
4. Андрощук Г.О. Давимука С.А. Федулова Л.І. Національні інноваційні системи: еволюція, детермінанти результативності: монографія / Андрощук Г.О., Давимука С. А., Федулова Л. І. – К.: Парлам. Вид-во, 2015. – 512 с.
5. Бабенко Т.Ю. Управління ризиками інноваційної діяльності на підприємстві / Т.Ю. Бабенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу:https://feu.kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section1/tez13/ (дата звернення 26.10.2015 р.). – Назва з екрана.
6. Барагова Г.М. / Стратегічне планування у виробничому менеджменті на підприємстві / Г.М. Барагова, Ю.Ю. Мілова, К.В. Федотов // *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 5. С. 169–175.
7. Білоцька М. Ф. Роль ризику при визначенні розміру резерву / М.Ф. Білоцька // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 10 (89). С. 8–10.
8. Бутенко О. А. Основні напрями та пріоритети інноваційної діяльності в Україні // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2006. № 3. С. 28–30.
9. Бутинець Ф.Ф., Економічний аналіз. Практикум. Навчальний

посібник для студентів вузів. / Ф.Ф. Бутинець, Є.В. Мних, О.В. Олійник. – Житомир: ЖІТІ, 2000. – 416 с.

10. Вакульчик О., Дубицький Д. Визначення зон економічних ризиків на основі аналізу показників економічної безпеки підприємства / Олена Вакульчик, Денис Дубицький. // *Економіст*. 2009. № 8. С. 40–43.

11. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп./ За редакцією В.О. Василенка. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 532 с.

12. Верхоляд І.М. Теоретичні засади інвестування інноваційних проектів / І. М. Верхоляд // *Регіональна бізнес-економіка та управління: наук., виробн.-практ. журнал* / Вінницький фінансово-економічний університет. – Вінниця : видавництво ТОВ «Вінпрінт». – 2012. – С. 29–35.

13. Вінницький П.А. Управління фінансовими ризиками підприємства / П.А. Вінницький, О.Ю. Шокало // *Економічний простір*. 2010. № 42. С. 168–173.

14. Вітлінський В.В. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику. – К.: Деміург, 1996. – 212 с.

15. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія. / Вальдемар Вітлінський. – К.: КНЕУ, 2004. – 408 с.

16. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. – К.: КНЕУ, 2000. – 354 с.

17. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. – К.: Борисфен-М, 1996. – 336 с.

18. Волков О.І. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник / О.І. Волков, М.П. Денисенко; за ред. О.І. Волкова, М.П. Денисенко. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 662 с.

19. Гавва В.Н., Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навчальний посібник. / В.Н. Гавва, Е.А. Божко. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.

20. Геєць В.М. "Інноваційна Україна – 2020": основні положення

Національної доповіді (стенограма наукової доповіді на засіданні Президії НАН України 13 травня 2015 р.) / В. М. Геєць // Вісник Національної академії наук України. 2015. № 7. С. 14-22. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2015_7_5

21. Глебов Є.М. Особливості інноваційної форми інвестицій та її зв'язок з реальним інвестуванням / Є.М. Глебов // *Збірник наукових праць ЧДТУ*. Випуск. Т. 21. С. 95-98.

22. Головач Т.В. Ризик-менеджмент: зміст і організація на підприємстві / Т.В. Головач, А.Б. Грушевицька, В.В. Швид // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3, Т.1. С.157–163.

23. Гончаров Є.В. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації / Є. В. Гончаров // *Вісник Національного університету „Львівська політехніка” «Проблеми економіки та управління»*. 2008. № 628. С. 60–63.

24. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

25. Гуткевич С.О. Управління економічними ресурсами підприємства / С.О. Гуткевич, О. І. Шаманська // *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 7. С. 99–105.

26. Гуторов О.І. Концепція формування та реалізації стратегії гармонійного інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. №3. С. 34-48.

27. Дейч М.Є. Регулювання взаємовідносин підприємства з контрагентами / М.Є. Дейч // *Економіка промисловості*. 2009. № 47. С. 88–93.

28. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. / В.М. Діденко – К.: Кондор, 2008. – 584 с.

29. Донець Л.І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків [Текст] : навч. посібник / Л.І. Донець. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.

30. Друкер Питер Ф. Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы: – М.: СП "Бук Чембэр Интернэшнл", 1992. – 349 с.
31. Загородній А.Г. Інновації як об'єкт стратегічного аналізу / А.Г. Загородній, В.М. Чубай // *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 9 (111). С.120-126.
32. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 08.09.2011 № 3715-VI [Електронний ресурс] / Верховна рада України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>.
33. Захарін С.В. Інвестиції в інновації: теорія, парадигма, методологія досліджень / С.В. Захарін // *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 4 (106). С. 60–64.
34. Игорь Ансофф. Стратегическое управление. – М., 1989.
35. Іванов М. Підвищення ефективності функціонування регіональних економічних систем на основі активізації інноваційно-інвестиційної діяльності // *Схід*. 2011. С. 79-82.
36. Ігнатенко А.В. Механізми нейтралізації фінансових ризиків українських підприємств в умовах глобалізації / А.В. Ігнатенко, В.Г. Кабанов, О.І. Харченко // *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 5. С. 136–144.
37. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: монограф. / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.
38. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник / С.М. Ілляшенко – Суми: ВТД «Університетська книга», 2010. – 334 с.
39. Ілляшенко С.М. Управління знаннями під час формування стратегії випереджаючого інноваційного розвитку підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип 3(1). С. 215-223.
40. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. Краснокутська Н. В. Київ: КНЕУ, 2003. 504 с.
41. Капітан І. Формування інноваційного потенціалу й управління його

розвитком / І. Капітан // *Актуальні проблеми економіки*. 2006. №12. С. 130–137.

42. Клапків М.С. Страхування фінансових ризиків / Клапків М.С. – Тернопіль: Економічна думка, 2002. – 571 с.

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

44. Козик В.В., Залуцька Х.Я. Формування бізнес-одиниць диверсифікованих підприємств / В.В. Козик, Х.Я. Залуцька // *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 3. С.116–122.

45. Концепція розвитку національної інноваційної системи. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 червня 2009 р. №680-р.

46. Корнух О.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства / О.В. Корнух // *Ефективна економіка*. 2013. № 12. С. 3–10.

47. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. – 2-ге вид., стер. / М.Я. Коробов. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2001. – 378 с.

48. Кошкалда І., Гнатишин Л., Прокопишин О. Інноваційно-інвестиційний шлях відтворення виробничого потенціалу як фактор впливу на конкурентоспроможність фермерських господарств // *Аграрна економіка*. 2019. Т.12. №1-2. С. 82-91.

49. Крамаренко К.М. Особливості формування стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №3. С. 58-61.

50. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. / Н.С. Краснокутська – К.: Центр навчальної літератури, 2020. – 352 с.

51. Кузьмін О.Є. Розроблення поліпараметричної моделі вибору заходів мінімізації ризиків лізингової діяльності / О.Є. Кузьмін, І.Я. Кулиняк //

Актуальні проблеми економіки. № 12 (126). С. 280–288.

52. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посіб. / О.Є. Кузьмін. – Львів: Інтелект-Захід, 2003. – 351 с.

53. Кузьмін О.Є. Удосконалення методики управління інвестиційними ризиками / О.Є. Кузьмін, В.М. Глібчук // *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – Івано-Франківськ: ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. 2008. Вип. IV, Т.2. С. 339–350.*

54. Кукоба В.П. Вартісний аналіз функцій управління при проектуванні систем менеджменту підприємств / В.П. Кукоба // *Актуальні проблеми економіки. 2012. № 4. С.195-201.*

55. Кучинський В.А. Оцінка і розвиток інноваційного потенціалу підприємства / В.А. Кучинський, А.Д. Гайдукова // *Вісник НТУ «ХПІ». 2014. № 65(1107). С. 139–147.*

56. Левченко О.М., Плинокос Д.Д., Ткачук О.В. Людський капітал як чинник інноваційного розвитку національної економіки України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. №5. С. 3-9.*

57. Лисенко М.С. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств / М.С. Лисенко // *Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. пр. 2008. № 7 (86). С. 137–140.*

58. Луньова В.А. Особливості розвитку маркетингу інновацій на підприємствах / В.А. Луньова, В.М. Онегіна, М.Л. Лисиченко, О.В. Панкова // *Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2017. № 1. С. 34-39.*

59. Луцків О.М. Виробничий потенціал регіону: інноваційний вимір / НАН України, Інститут регіональних досліджень. – Львів 2008. – 242 с.

60. Микитюк, П.П. Інноваційний менеджмент [Текст] / навч.посібник / П.П. Микитюк. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 295 с.

61. Мороз О.В. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: монографія / О.В. Мороз, Н.П. Карачина, Т.М. Халімон. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – 180 с.

62. Нападовська Л.В. Базові принципи управлінського обліку // *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №1. С.173-181.
63. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2018 рік: статистичний збірник [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm.
64. Нижник О.В. Систематизація теоретико-методичних підходів у формуванні стратегічного інноваційного розвитку підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №3. С. 103-109.
65. Повітчан В.В. Визначення сутності деяких категорій інноватики / В.В. Повітчан // *Економіка розвитку*. 2005. № 2(34). С. 6–8.
66. Про інноваційну діяльність : Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2014. – № 2–3. – Ст. 1.
67. Райзберг Б. А. Основы экономики / Б. А. Райзберг. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 408 с.
68. Сидорчук І. Систематизація теоретико-методологічних підходів до формування, реалізації та моделювання стратегій управління інноваційним розвитком та фінансово-економічною безпекою підприємницьких структур. *Modeling the development of the economic systems*. 2021. №2. С. 33-39.
69. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент [Текст] : підручник / Т.О. Скрипко. – К.: Знання, 2011. – 423 с.
70. Спасти будущее: первый рейтинг инновационных компаний Украины [Электронный ресурс] / Forbes Україна. – Режим доступа : <http://forbes.net.ua/magazine/forbes/1416757-spasti-budushchee-pervyj-rejtinginnovacionnyh-kompanij-ukrainy>.
71. Старинець О.Г. Формування стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Інтелект XXI*. 2019. №4. С. 83-87.
72. Сторожук О.В. Інноваційний розвиток регіону в умовах цифрової трансформації економіки / О.В. Сторожук // Конкурентоспроможна модель

інноваційного розвитку економіки України : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 14 квіт. 2020 р. / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : РВЛ ЦНТУ. 2020. С. 95-99.

73.Сторожук О.В., Заярнюк О.В. Потенційні ризики та можливості цифрової економіки. Стратегічні пріоритети трансформації економіки в умовах цифровізації : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 29–30 жовтня 2019 р. / Національний університет «Запорізька політехніка». Запоріжжя : ФОП Мокшанов В. В., 2019. С. 238-239.

74.Стратегія інноваційного розвитку України на 2009–2018 роки та на період до 2039 року // Державне агентство України з інвестицій та розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.in.gov.ua>

75.Сунь-Цзи. Мистецтво війни. Видавництво : Старого лева, 2015. – 112 с.

76. Твисс Бр. Управление научно-техническими нововведениями [Текст] / Брайан Твисс; сокр. пер. с англ. А. Г. Медведева; [предисл. К. Ф. Пузыни]. – М. : Экономика, 1989. – с. 32-49

77. Трансфер технологий и эффективная реализация инноваций [Текст] / Под ред. Н. М. Фонштейна. – М. : АНХЦКТ, 1999. – 154 с.

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

79. Федішин І.Б. Етимологічне походження та теоретичні засади категорії «інновація» та її класифікаційні ознаки / І. Б. Федішин // *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2012. № 3. С. 42-47.

80. Федулова Л. І. Інноваційна економіка [Текст]: підруч. для студ. вищ. навч. закл. /Л. І. Федулова. – К. : Либідь, 2006. – 39 с.

81. Харів П.С. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств регіону [Текст] / П. С. Харів, О. М. Собко. – Тернопіль : ТАНГ, 2003. – 180 с.

82. Цадо Г.В. Сутність та значення інвестиційно-інноваційних процесів в системі регіонального розвитку / Г.В. Цадо // *Інноваційна економіка*. 2011. № 21. С. 154–160.
83. Череп А.В. Інноваційне наповнення інвестицій / А.В. Череп // *Економічні науки. Вісник Запорізького національного університету*. 2010. №3(7). С. 267-270.
84. Шарко В.В. Принципи формування конкурентної стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №9. С. 92-98.
85. Шелест Т.М. Стратегічні орієнтири формування системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. №1. С. 210-218.
86. Шовкун І.А. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в контексті неоіндустріалізації економіки України // *Фінанси України*. 2014. №12. С.83–95.
87. Шульгіна Л.М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства / Л. М. Шульгіна, В. В. Юхименко // *Маркетинг і менеджмент інновацій*, Суми, СумДУ. 2011. №3, Т. 2. С. 79–84.
88. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / предисл. В. С. Автономова. – М. : ЭКСМО, 2007. – 864 с.
89. Яснолоб І.О. Формування та розподіл інтелектуальної ренти на аграрних підприємствах в контексті інноваційної стратегії їх розвитку з урахуванням еколого-соціально-економічних складових. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 45. С. 181-187.
90. <http://www.ukrstat.gov.ua> – Офіційний сайт Державної служби статистики України.
91. Carl von Clausewitz. On war. Издательство: Эксмо, Мидгард 2007 г., 864 стр.
92. Rothwell R. “Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s,” *R&D Management*, Vol. 22, No. 3, 1992, pp. 221-239.