

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

\_\_\_\_\_ Шеремет О.О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Березянюк Т.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**Дипломна робота**

**на здобуття освітнього ступеня магістра**

з спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

(шифр та назва напрямку підготовки (спеціальності))

на тему: «Інноваційна діяльність як елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємства»

Виконала: студентка 2 курсу, групи МН-2-5

\_\_\_\_\_ Каменчук Ю.А.  
(прізвище та ініціали)

Керівник к. ф.-м. н., доц. Лисенко О. А.  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що в цій дипломній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2020 р.

## АНОТАЦІЯ

Каменчук Ю.А. Інноваційна діяльність як елемент забезпечення конкурентоспроможності. – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна магістерська робота зі спеціалізації – менеджмент організацій і адміністрування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2020.

Досліджено методичні підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства. Запропоновано розуміти інноваційну діяльність як діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг. Доведено, що інновації пов'язані насамперед з якісними змінами, спрямованими на розробку, або вдосконалення нового товару, технології, процесу тощо. Обґрунтовано доцільність використання результативного підходу, котрий вбачає, що ефективність інноваційної діяльності визначається досягненням максимально можливого результату від створення, впровадження та комерціалізації наукових розробок.

Магістерська робота викладена на 129 сторінках, містить 30 таблиці, 11 рисунків.

**Ключові слова:** інновації, інноваційна діяльність, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, ринкова інновація, управління.

## ABSTRACT

Kamenchuk Yu.A. Innovation as an element of competitiveness. – Manuscript.

Master's of economy Thesis, specialisation – management of organisation and administration. The National University of Food Technology, Kyiv, 2020.

Methodical approaches to the estimation of efficiency of innovative activity of the enterprise are investigated. It is suggested to understand innovative activities as activities aimed at using and commercializing the results of research and development and leading to the launch on the market of new competitive goods and services. It has been proven that innovation is primarily about qualitative changes aimed at developing or improving a new product, technology, process, etc.

The expediency of using a productive approach is substantiated, which sees that the effectiveness of innovative activity is determined by the achievement of the maximum possible result from the creation, implementation and commercialization of scientific development.

Master's thesis is presented on 129 pages, contains 30 tables, 11 figures.

**Keywords:** innovation, innovation, competitive advantage, competitiveness, market innovation, management.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	8
1.1. Економічна сутність інновацій та інноваційної діяльності.....	8
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства.....	18
1.3. Особливості реалізації інноваційної діяльності підприємства як конкурентної переваги в сучасних умовах господарювання.....	28
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРАТ «АГРОФІРМА «КОЛОС».....	34
2.1. Середовище функціонування підприємства.....	34
2.2. Нормативно-правове забезпечення діяльності підприємства.....	41
2.3. Управлінський аналіз діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос».....	49
2.4. Оцінка рівня інноваційної діяльності підприємства.....	60
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «АГРОФІРМА «КОЛОС» ШЛЯХОМ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	68
3.1. Напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	68
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації ринкової інновації, як засобу забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Агрофірма «Колос».....	76
3.3. Управлінське забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	84
Висновки до розділу 3.....	88
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	104

## ВСТУП

Сьогодні інновації стають ключовим чинником розвитку для більшості підприємств. Проблема підвищення ефективності інноваційної діяльності вітчизняних підприємств набуває принципового значення, оскільки її вирішення дасть змогу перейти до створення і використання більш високого рівня технологій, а отже, прискорити економічне зростання національної економіки. В умовах сучасного розвитку ринкових відносин і посилення конкуренції усе більшого значення для розвитку країни та для успішної фінансово-господарської діяльності підприємств набуває інноваційна діяльність. Інновації та інноваційна діяльність є необхідною складовою процесу забезпечення успішного, довготривалого та стійкого функціонування підприємства, однією з фундаментальних складових ефективної стратегії та важливим інструментом забезпечення конкурентних переваг.

Проблематиці інвестиційно-інноваційної діяльності присвячені наукові праці таких вчених, як В. Александрова, О. А. Антипін, Х. Барнет, Є. Вітте, Б. Гриньов, Е. Денісон, П. Друкер, В. Зомбарт, М. Калецкі, Кантаєва, М. Кондратьєв, О. Кузьмін, І. Макаренко, Ф. Махлуп, Р. Менселл, Г. Менш, В. Мічерліх, С. Покропивний, А. Пригожин, А. Савченко, Б. Санто, Б. Твісс, В. Терехов, П. Уайт Р. Фостер, Х. Фрімен, М. Чумаченко, А. Шпідгофф, Й. Шумпетер, А. Яковлєв, та ін.

Проте більшість наукових досліджень не дають чіткого уявлення про інновації, не сформовано та не систематизовано об'єкти, методичні підходи та методичний інструментарій до аналізу ефективності інноваційної діяльності. Таким чином, існує необхідність в систематизації вже існуючих напрацювань, подальшому вивченні інструментарію управління інноваційною діяльністю підприємств, і в першу чергу, аналізу ефективності інноваційної діяльності, як елемента забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

*Мета магістерської роботи* полягає у вдосконаленні теоретико-методичних та прикладних засад здійснення інноваційної діяльності.

*Для досягнення мети даного дослідження поставлено наступні завдання:*

- дослідити сутність інновацій та інноваційної діяльності;
- узагальнити методичні підходи до аналізу ефективності інноваційної діяльності підприємства;
- виявити особливості реалізації інноваційної діяльності підприємства;
- дослідити середовище функціонування діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос»;
- оцінити нормативно-правове забезпечення діяльності підприємства;
- провести управлінський аналіз діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос»;
- проаналізувати особливості інноваційної діяльності підприємства;
- розробити напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати доцільність реалізації ринкової інновації, як засобу забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Агрофірма «Колос»;
- розробити управлінське забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

*Об'єктом дослідження є процес управління інноваційною діяльністю підприємства.*

*Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні основи реалізації інноваційної діяльності підприємства.*

*Сферою застосування результатів магістерської роботи є господарська діяльність ПрАТ «Агрофірма «Колос».*

*Методи дослідження.* Під час дослідження були використані: системний метод, аналіз, синтез, порівняння та спостереження, графічні та табличні методи представлення результатів – при проведенні дослідження середовища функціонування підприємства та нормативно-правового

забезпечення підприємства, здійсненні управлінського аналізу господарської діяльності підприємства, дослідження його логістичної діяльності; узагальнення.

*Інформаційну базу дослідження складають* основні положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених стосовно досліджуваних питань, статистичні матеріали Держкомстату України, Державної фіскальної служби України, первинні бухгалтерські документи, звітна й планова інформація підприємства, матеріали наукових конференцій, періодичних видань і мережі Internet за темою дослідження.

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає в узагальненні методичних підходів до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства, розробці напрямів та управлінського забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

*Апробація результатів дослідження.* Основні результати роботи оприлюднено на науковій конференції Національного університету харчових технологій, такий як X міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених «Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України» (19-20 листопада 2019 р.) Тема тез: «Управління інноваційною діяльністю підприємства».

*Практичне значення отриманих результатів* дослідження полягає в тому, що його висновки та рекомендації можуть бути використані в процесі подальшого вдосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства ПрАТ «Агрофірма «Колос»

*Структура та обсяг роботи.* Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 95 сторінках. Робота містить 30 таблиць та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 86 найменувань, викладених на 8 сторінках. Робота має 13 додатків, які розміщено на 26 сторінках.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1. Економічна сутність інновацій та інноваційної діяльності

Інноваційна діяльність підприємства спрямована на створення і залучення із зовнішнього середовища таких інновацій, які б сприяли підвищенню його конкурентоспроможності, зміцненню ринкових позицій, забезпечували перспективи розвитку. Однак можливості різних підприємств щодо залучення інновацій істотно відрізняються, що зумовлено, насамперед, існуючими ресурсними обмеженнями. Отже, управління інноваційною діяльністю підприємства має здійснюватися, з одного боку, з огляду на потенційні можливості інновації у формуванні конкурентних переваг, а з іншого - з урахуванням інвестиційних можливостей підприємства.

Розвиток інноваційної діяльності підприємств великою мірою пов'язаний з пошуком джерел фінансових ресурсів.

Запорукою розвитку та процвітання будь якого підприємства і країни в цілому є безперервне здійснення інноваційної діяльності. Так, у законі України «Про інноваційну діяльність» зазначено, що «інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [42].

З точки зору конкретних підприємств інноваційну діяльність доцільно розглядати як один з основних засобів їхньої адаптації до постійних змін умов зовнішнього середовища.

Основною сутністю інновації й інноваційної діяльності є зміни, які розглядаються як джерело доходу. Для постійного розвитку підприємства, збільшення його прибутковості та конкурентоспроможності необхідний постійний пошук інновацій.

Наукові підходи до визначення сутності поняття «інновація» наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Підходи до визначення сутності поняття «інновація»**

Ключова риса	Автор	Визначення
Інновація як зміни	Водачек Л., Водачкова О.	Інновація – цільова зміна у функціонуванні підприємства як системи, що може представляти кількісну та якісну зміну, яка стосується тієї чи іншої сфери діяльності підприємства
	Дацій О.І.	Інновація – це здійснення змін у техніці, технології, організації, екології, економіці, а також у соціальній сфері
Інновація як результат	Харів П.С., Собко О.М.	Інновація – це результат інноваційної діяльності, відображений у вигляді наукових, технічних, організаційних чи соціально-економічних новинок
	Ілляшенко С.М., Прокопенко О.В.	Інновація – кінцевий результат діяльності, що спрямована на створення й використання нововведень, втілених у вигляді вдосконалених чи нових товарів (виробів чи послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва та збуту товарів
Інновація як процес	Федоренко В.Г.	Інновація – це процес, спрямований на створення, виробництво, розвиток та якісне удосконалення нових видів виробів, технологій, організаційних форм
	Пересада А.А.	Інновація – це процес доведення наукової ідеї або технологічного винаходу до стадії практичного використання, що дає прибуток, а також пов'язані з цим процесом техніко-економічні та інші зміни в соціальному середовищі

\* Джерело: складено автором на основі [5; 7; 10; 17; 26; 38; 84]

Незважаючи на відмінності у вищезазначених трактувань поняття терміну «інновація», усі визначення об'єднуються спільною думкою, згідно якої інновації пов'язані насамперед з якісними змінами, спрямованими на розробку, або вдосконалення нового товару, технології, процесу тощо.

Існують різні підходи до формування основних ознак класифікації інновацій. Їх критичний аналіз та узагальнення дозволили створити систему класифікації, яка містить класифікаційні ознаки і виділені відповідно до них види інновацій [17]:

1. За предметним змістом інноваційної діяльності:

- продуктові – орієнтовані на створення та використання нових чи вдосконалених продуктів у сфері виробництва або споживання;

- технологічні – нові способи (технології) виготовлення традиційних, удосконалених чи

- принципово нових продуктів;

- управлінські – нові методи, стилі, форми, прийоми управління підприємствами, установами тощо;

- ринкові – проникнення на нові ринки або створення нових ринків.

2. За сферами діяльності (характером застосування):

- виробничі – застосовуються у сфері виробництва;

- економічні – застосовуються у сфері економічних відносин;

- маркетингові – застосовуються у сфері маркетингової діяльності, у тому числі маркетингові дослідження, товарна, цінова, збутова, комунікаційна політика, управління маркетингом тощо;

- соціальні – застосовуються у соціальній сфері;

- екологічні – застосовуються у сфері природокористування й охорони навколишнього середовища;

- правові тощо.

3. За ступенем новизни (глибини змін, що вносяться у сферу їх створення і використання):

- радикальні (піонерні), які базуються на відкриттях. Як правило, вони спричиняють

- створення нових галузей виробництва і споживання, нових ринків, формують нові відносини в

- різних сферах людської діяльності тощо;

- ординарні, що базуються на винаходах або нових рішеннях і вносять істотні зміни в традиційні галузі діяльності;

- поліпшуючі, які базуються на раціоналізаторських пропозиціях і вдосконалюють традиційні продукти, технології, методи управління тощо [48, с. 133].

#### 4. За масштабом новизни:

- нові для підприємства чи установи;
- нові для галузі;
- нові для країни;
- світової новизни.

#### 5. За адресатом інновацій:

- для виробника;
- для споживача;
- для суспільних і державних інституцій тощо.

#### 6. За видом одержуваного ефекту:

- такі, що дають науково-технічний ефект;
- такі, які дають економічний ефект;
- такі, що дають соціальний ефект;
- такі, котрі дають екологічний ефект;
- такі, що дають інтегральний ефект.

#### 7. За ступенем матеріальної відчутності:

- продуктові (нові або модифіковані продукти);
- процесні (нові чи модифіковані технології, методи управління, організаційні форми тощо);
- об'єкти інтелектуальної власності (комерціалізовані раціоналізаторські пропозиції, патенти, ноу-хау, ліцензії, торгові марки, торгові знаки, конструкторська, технологічна та інша документація, корисні моделі, промислові зразки тощо) [40, с.13 – 15].

До об'єктів інноваційної діяльності можна віднести інноваційні проекти, продукти інтелектуальної праці, новітні технології, інновації машинного обладнання, вдосконалення інфраструктури, нові організаційно-технічні рішення, освоєння нових ринків тощо.

У зазначеному Законі сказано, що об'єктами інноваційної діяльності є [42]:

- інноваційні програми і проекти;

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

Інноваційна діяльність, у будь яких її проявах, характеризується як діяльність підвищеного рівня ризику і вимагає ефективного управління, координації та контролю. На думку В.В. Стадника та М.А. Йохни, управління інноваційною діяльністю це складова менеджменту сучасного підприємства, що охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізації інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцненню ринкових позицій підприємства [10]. Тобто можна зазначити, що інноваційний менеджмент підприємства – це управлінська діяльність яка пов'язує у собі економічні, правові, мотиваційні та організаційні засоби, методи та форми управління задля забезпечення найкращих економічних результатів господарської діяльності.

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

Суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути фізичні і (або) юридичні особи України, фізичні і (або) юридичні особи іноземних держав, особи без громадянства, об'єднання цих осіб, які провадять в Україні інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності,

вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів.

Сьогодні інновації стають ключовим чинником розвитку для більшості підприємств. Характерною є зростаюча кількість наукових праць, де досліджується інноваційна діяльність. У більшості з них акцент робиться не на ціновому механізмі конкуренції, а на інноваційних процесах, пов'язаних з поліпшенням всього виробничо-господарського потенціалу підприємства. Ось чому вітчизняні вчені намагаються обґрунтувати національні інноваційні пріоритети, знайти дійові механізми залучення й ефективного використання інновацій. Однак масштаби та рівень наукової розробки зазначених проблем залишаються недостатніми.

Реалізації інноваційної діяльності підприємств в значній мірі сприяє інноваційна політика держави, що насамперед базується на створенні сприятливого інвестиційного клімату, а також формуванні дієвих структур для її реалізації і налагодження ефективного механізму взаємодії між ними, тобто формування сприятливих умов для функціонування суб'єктів інноваційної діяльності та розвитку підприємництва у інноваційній сфері.

Впродовж останніх 15 років кількість винахідників та раціоналізаторів в Україні скоротилася більш ніж у 20 разів, науковий потенціал знизився більш ніж удвічі. На підприємствах, в установах, організаціях не проводяться передбачені державними стандартами патентні дослідження, не вивчаються суспільні та державні потреби цієї продукції, суспільний попит на товари і послуги. [70]

Недостатнє фінансування наукової сфери унеможливорює одержання важливих наукових результатів та перешкоджає розвитку України, її ствердженню як передової розвиненої держави.

Підсумком "активного" інноваційного розвитку є сповзання української економіки в бік низькотехнологічних, енергетично витратних, екологічно згубних виробництв та перетворення України у сировинний додаток своїх європейських сусідів. [47]

Інноваційна діяльність - це діяльність, яка спрямована на використання та комерціалізацію результатів із стратегічного маркетингу, наукових досліджень, організаційно-технологічної підготовки виробництва, виробництва й оформлення новацій, їх впровадження і поширення на інші сфери (дифузія) [48, с.29].

Особливими цілями організування інноваційної діяльності на підприємстві є такі [17, с. 133]:

- призупинення спаду виробництва;
- оновлення номенклатури продукції, що випускається;
- підвищення її конкурентноздатності на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- створення нових робочих місць;
- збереження науково-технічного потенціалу.

Тому, організація інноваційної діяльності включає в себе комплекс взаємопов'язаних систем. В загальному вигляді це такі системи [40, с. 61]:

1. Інформаційне забезпечення науково-технічної інноваційної діяльності у виді банку даних, в тому числі комерційних, не залежить від форм власності.
2. Експертиза науково-технічних та інноваційних програм, проектів, пропозицій і заявок, які забезпечать високе професійне і якісне проведення їх незалежною оцінкою.
3. Фінансово-економічне забезпечення науково-технічної і інноваційної діяльності на основі використання позабюджетних коштів при однозначній підтримці держави.
4. Виробничо-технічне забезпечення, створення нової продукції чи технології з використанням лізингу.
5. Сертифікація наукоємної продукції, стандартизація і контроль якості.
6. Система просування науково-технічних розробок на регіональні, міжрегіональні та зарубіжні ринки використовуючи маркетинг, рекламну і

виставкову діяльність, патентно-ліцензувальну роботу і правовий захист власності.

7. Підготовка і перепідготовка кадрів з інноваційної діяльності в умовах ринку, включаючи навчання цільових команд для управління реалізації конкретних підприємницьких проектів.

8. Система координації регулювання розвитку науково-технічної та інноваційної діяльності на базі використання економічних методів інформаційного обміну підвищення ефективності управління.

Результатом організування інноваційної діяльності є інноваційний процес. Інноваційний процес можна розглядати як комплекс послідовних дій, унаслідок яких нововведення розвивається від ідеї до конкретного продукту і поширюється під час практичного використання. Перебіг інноваційного процесу, як і будь-якого іншого, визначається складною взаємодією багатьох чинників. Успіх на цьому шляху залежить від управлінського механізму, який об'єднує в єдиний потік витoki наукової ідеї, її розроблення, упровадження результату у виробництво, реалізацію, поширення і споживання.

На рис. 1.1 наведено загальну схему інноваційного процесу.



Рис. 1.1. Загальна схема інноваційного процесу [48, с.107]

Інноваційний процес відбувається у такій послідовності: спочатку виникають наукові знання, які переростають у інноваційну ідею та її розробку. Інноваційна ідея спирається на потреби суспільства і якщо вона їх задовольняє, то переходить у етап впровадження інновації. В свою чергу впровадження інновацій залежить від наявності матеріальних ресурсів, виробництва і типу поширення нововведень.

Ефективність інноваційного процесу визначається лише після впровадження інновації, коли з'ясовується, у якій мірі вона задовольняє потреби ринку. Важливе значення при цьому має інструмент моделювання. Модель інноваційного процесу дає змогу виділити в інноваційній діяльності окремі складові, відкриваючи тим самим можливість наскрізного планування інновації за стадіями, з урахуванням кон'юнктурних змін.

На відміну від науково-технічного прогресу інноваційний процес не завершується тільки впровадженням новації (техніки, технології, продукту) у виробництво, а має безперервний характер, оскільки з поширенням (дифузією) інновація вдосконалюється, стає ефективнішою, набуває нових споживчих якостей. Дифузія інновацій - це процес передавання (трансферту) технологій підприємствами різних країн з урахуванням часу, внаслідок чого нововведення проникають в різні галузі виробництва та знаходять усе більше споживачів. Це відкриває для неї нові можливості застосування, нові ринки, а відповідно, і нових споживачів, котрі сприймають даний продукт, технологію або послугу як нові саме для себе» [30, с.147].

Інноваційний процес охоплює невиробничу сферу, сферу матеріального виробництва й експлуатації. Він є системою етапів, стадій та видів робіт, і тому має складну структуру.

Отже, інноваційний процес є не тільки складним, але і взаємопов'язаним процесом створення інновацій з використанням сукупності системи знань, наукової і маркетингової діяльності; сукупності засобів праці, що полегшують людську працю і роблять її продуктивнішою (техніка, прилади, устаткування, організація виробництва). Інноваційний процес являється також комплексом різних послідовних видів діяльності на основі поділу і кооперації праці, від одержання нового теоретичного знання до використання створеного на його основі товару споживачем.

Інноваційний процес в економічному й організаційному розумінні поділяється, на окремі етапи, стадії, фази, які розрізняються між собою цільовим призначенням, специфікою управління, фінансуванням, кінцевим

результатом діяльності. У дослідженнях структури інноваційного процесу більшість вітчизняних учених дотримується схеми: «дослідження - розробки - виробництво - маркетинг - продаж».

Американські дослідники розглядають інноваційний процес докладніше: «фундаментальні дослідження - прикладні дослідження - розробки - дослідження ринку - конструювання - дослідне виробництво - ринкове випробування - комерційне виробництво». Усі вказані етапи взаємозумовлені і забезпечують успіх нововведення лише за умови інтеграції їх у єдине ціле.

Специфіка інноваційного процесу така, що з розробленням інновації центр уваги поступово переміщується від сфери досліджень до сфери збуту. Водночас елементи інноваційного процесу перебувають у тісній взаємодії, постійно обмінюючись інформацією [64, с.48].

На рис. 1.2 наведено послідовність і взаємозалежність стадій інноваційного процесу на підприємстві.

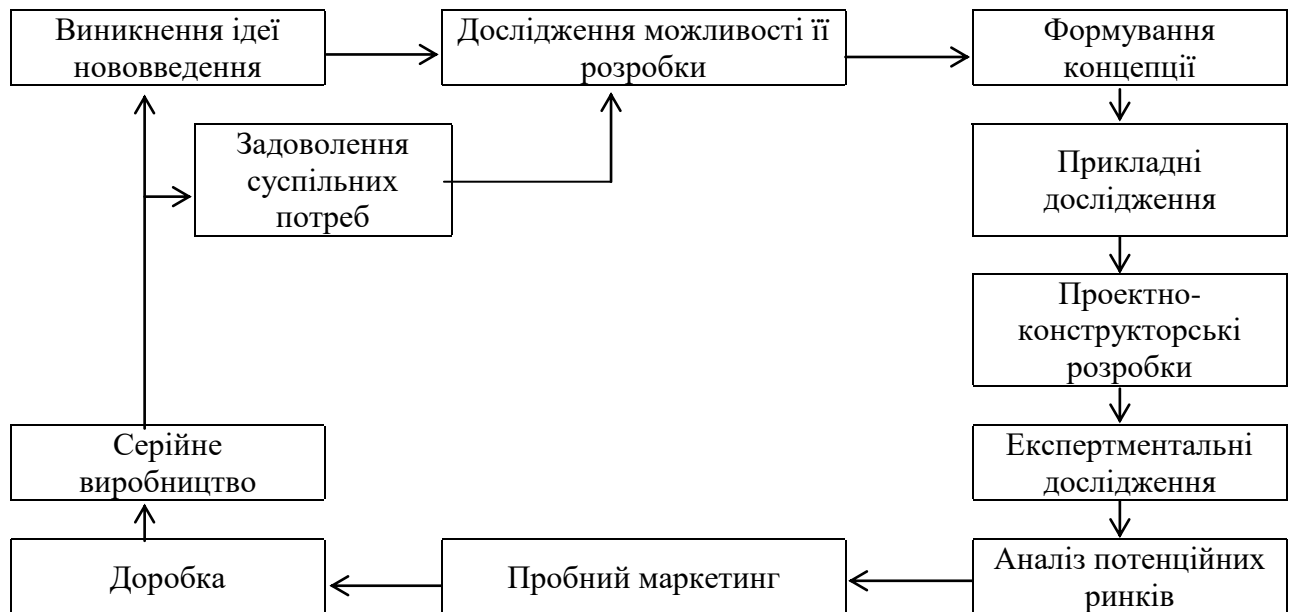


Рис. 1.2. Стадії інноваційного процесу на підприємстві.

Джерело: [64, с.52].

Інноваційні етапи та стадії породжують організаційно відокремлені функціональні підрозділи, але якщо їх взаємодія не відтворює результатів, то інноваційний процес не досягає цілей.

Кожна із стадій інноваційного процесу має свою організаційну форму, свою специфіку управління та цільове призначення. Проте вдосконалення інноваційного механізму на окремій стадії не підвищує результативності процесу в цілому.

Якщо цінні фундаментальні ідеї не використовуються для розробки нових технологічних процесів, а нові технології не перетворюються в товари суспільного попиту або застосовуються в локальних сферах, то потенціал даного нововведення практично не реалізується.

Для забезпечення ефективності інноваційного процесу в цілому першочергове значення мають такі форми його організації, за яких результат кожної стадії є основою для подальшого руху до наступної. Особливо важливе стикування стадій, що забезпечує безперервність, гнучкість і динамізм усього процесу. Все це забезпечується засобами ефективного організування інноваційної діяльності.

## **1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства**

Оцінка нововведень служить основою прийняття рішень щодо реалізації пропозицій (перспективна оцінка) та проведення контролю за використанням створених об'єктів (ретроспективна оцінка).

У процесі еволюції формування поняття «ефективність» науковцями були виділені такі підходи [85]:

– підхід альтернативної вартості – визначає ефективність як співвідношення між тим, що підприємство дійсно виробляє (реалізує), до того, що це підприємство могло би виробляти (реалізувати) при наявних ресурсах, знаннях та здібностях;

– оптимальний підхід – під ефективністю розуміють такий стан економіки, при якому неможливо поліпшити становище хоча б одного суб'єкта, не погіршуючи при цьому становища інших;

– підхід «продуктивності факторів виробництва» – використання мінімальної кількості ресурсів для виробництва певного обсягу продукції, виробництво певного обсягу продукції при мінімальних середніх загальних витратах;

– ресурсний підхід – кінцевий результат на одиницю використуваних ресурсів;

– витратний підхід – як результативність роботи підприємства відносно або величини ресурсів, або величини їх витрат у процесі виробництва;

– результативний підхід – співвідношення результатів діяльності та ресурсів, які витрачено для досягнення цих результатів;

– цільовий підхід – здатність системи досягати визначених цілей за допомогою раціональних дій її складових;

– потребнісний підхід – як відношення цілей до потреб, ідеалів або норм;

– статико-динамічний підхід базується на розгляді ефективності у часі.

В цьому підході визначається статична й динамічна ефективність.

Усі підходи характеризують це поняття з різних аспектів, ієрархічність яких формується відповідно до цілей та об'єкта дослідження, тому необхідно виділити базові підходи, враховуючи особливості інновацій та інноваційної діяльності.

Базовим підходом до оцінки ефективності інноваційної діяльності є результативний підхід, адже кінцевим результатом діяльності є отримання надприбутку від реалізації інновацій. Ефективність доцільно визначати як досягнення максимально можливого результату від створення, впровадження та комерціалізації наукових розробок (результату-інновації).

Отже, ефективною вважається інноваційна діяльність, якщо її рівень результативності досягає 100%, однак на практиці цього рівня не можливо досягти, тому його вважають еталонним під час визначення ефективності.

Інноваційна діяльність є тривалим процесом, тому невід'ємним елементом оцінки її ефективності є статико-динамічний підхід. На етапі

виробництва ефективність інноваційної діяльності має статичний характер, а при виході на ринок – динамічний. Статичний підхід націлений на розрахунок річних, короткострокових показників відносної економічної ефективності [55, 85].

Поряд із результативним, застосовують цільовий підхід – визначення ефективності відповідно до встановлених підприємством цілей (отримання надприбутку від реалізації інновацій, здобуття конкурентних переваг та інші) та ступеню їх досягнення (рис. 1.3).

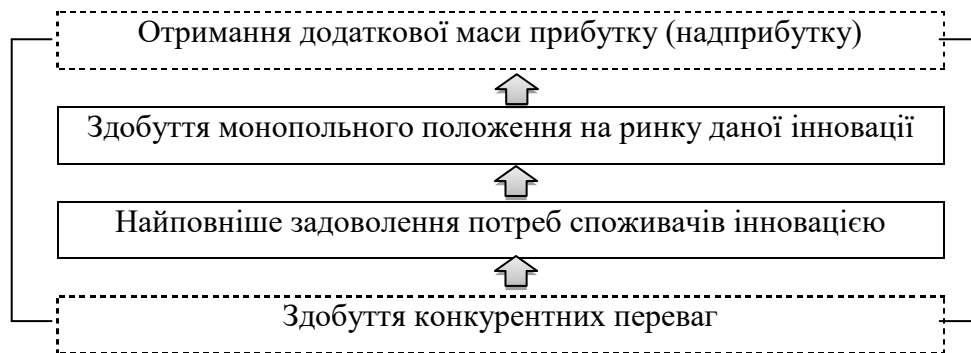


Рис. 1.3. Система цілей підприємства під час створення та впровадження інновації.

Джерело: [1, с. 15]

Зважаючи на складність, багатоетапність та капіталомісткість інноваційної діяльності, виникає необхідність застосування витратного підходу, суть якого зводиться до визначення ефективності на основі здійснених витрат щодо досягнення поставлених результатів.

Суть динамічного підходу зводиться до поняття «грошовий потік», яке дозволяє врахувати вплив фактору. Цей підхід є загально-відомим і застосовується практично до будь-яких інноваційних заходів. Прихильниками динамічного підходу є вітчизняні та закордонні науковці. Так, В.Г. Федоренко пропонує використовувати показники чистої дисконтованої вартості, внутрішньої норми прибутку, термін окупності, індекс прибутковості у традиційному вигляді без урахування галузевої специфіки або умов створення та реалізації інновації [4, с. 167].

У роботі Микитюк П. запропоновано метод, побудований на основі поєднання статичного і динамічного підходів – це метод корегування чистого приведенного доходу. Він базується на визначенні пріоритетності одного з альтернативних проектів шляхом визначення абсолютної ефективності та ефективності з урахуванням чинника (часу). Недолік – термін окупності визначається лише з позиції повернення кредиту [64, с. 12].

Сучасні підприємства здійснюють оцінку ефективності інноваційної діяльності на основі комплексного підходу, який включає результативний, цільовий, витратний та статико-динамічний підходи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Комплексний підхід до визначення ефективності інноваційної діяльності**

Особливості інноваційної діяльності	Складова комплексного підходу	Змістове відображення складових комплексного підходу
Варіативний розподіл отримання результату	Результативний підхід	Співвідношення наявного рівня прибутку від інноваційної діяльності до запланованого (max) рівня прибутку
Цільова спрямованість (отримання максимального прибутку)	Цільовий підхід	
Висока капіталомісткість	Витратний підхід	Співвідношення прибутку від інноваційної діяльності та витрат на здійснення інноваційної діяльності
Значна тривалість інноваційного процесу		
Дуалістичний характер отримання результатів в часі (розвиток інновації на ринку)	Статико-динамічний підхід	Співвідношення результатів та витрат інноваційної діяльності з урахуванням фактору часу

Джерело: [85, с. 117]

Комплексний підхід до оцінки ефективності інноваційної діяльності дає змогу вирішити такі завдання [85]:

- оцінка кінцевого результату здійснення інноваційної діяльності (результативний підхід);
- оцінка ступеню досягнення поставлених цілей підприємства (цільовий підхід);
- оцінка ефективності здійснення витрат на досягнення кінцевого результату від інноваційної діяльності з урахуванням її складності, тривалості та динамічності (витратний та статико-динамічний підходи).

Перевагою даного підходу є те, що він відображає ступінь ієрархічності кожного підходу, які одночасно можуть виступати необхідними умовами визначення ефективності інноваційної діяльності (рис. 1.4).

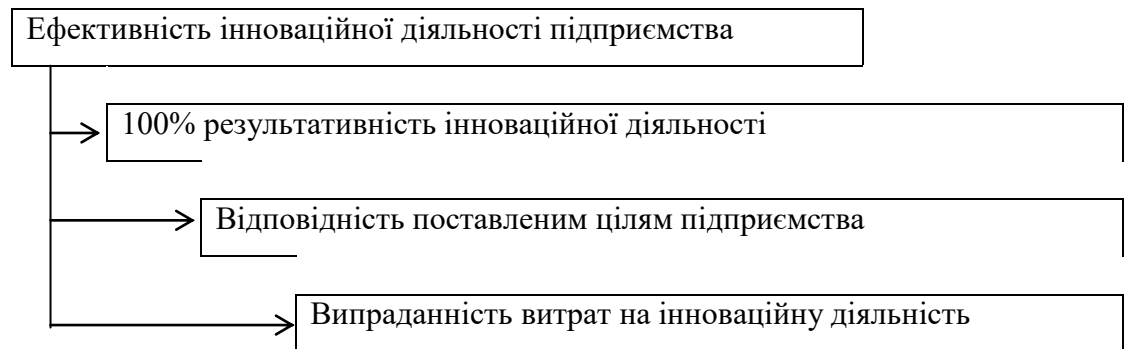


Рис. 1.4. Умови необхідності та достатності визначення ефективності інноваційної діяльності підприємства.

Джерело: [5, с. 64]

На основі підходів, які генеровані в комплексному підході, формується система показників оцінки ефективності інноваційної діяльності.

На основі даного підходу визначено певну систему показників оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства, до яких віднесено [5]:

- показники виробничої ефективності науково-технічних заходів: темп приросту ефективності виробництва конкретних видів продукції (робіт) від використання науково-технічних заходів; відносна економія собівартості продукції в результаті запровадження науково-технічних заходів;

- показники фінансової ефективності науково-технічних заходів: приріст прибутку в результаті реалізації науково-технічних заходів; приріст доданої вартості, включаючи амортизацію, в результаті реалізації науково-технічних заходів, у тому числі за рахунок інтенсивних і екстенсивних факторів; приріст доходу за рахунок реалізації науково-технічних заходів;

- показники інвестиційної ефективності науково-технічних заходів: ці показники характеризують кількість впроваджених науково-технічних засобів, зростання питомої ваги прогресивних технологічних процесів та нових інформаційних технологій, підвищення коефіцієнта автоматизації та організаційного рівня виробництва і праці, кількість патентів або авторських

свідоцтв, індекс цитування, підвищення конкурентоспроможності підприємства, товарів (послуг) на ринку [5].

Для оцінювання ефективності інновацій на рівні підприємства доцільно застосовувати широкую систему показників, які можна об'єднати у три групи (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Система показників для оцінки ефективності інновацій

Джерело: [5, с. 70 ]

До першої групи належать показники, які характеризують виробничий ефект від застосування інновацій:

Приріст доданої вартості ( $\Delta ДВ$ ) за рахунок інновацій:

$$\Delta ДВ = ДВ1 - ДВ0, \quad (1.1)$$

де  $ДВ1$ ,  $ДВ0$ , - додана вартість відповідно після і до застосування нововведення.

Приріст ( $\Delta Д$ ) доходу за рахунок застосування інновації:

$$\Delta Д = Д1 - Д0, \quad (1.2)$$

де  $D_1, D_0$ , - дохід, що містить прибуток і амортизацію відповідно після і до застосування нововведення.

Економія (E) від зниження собівартості продукції:

$$E = Q_1 (C_0 - C_1), \quad (1.3)$$

де  $C_0, C_1$  – собівартість одиниці продукції відповідно до і після інновації,

$Q_1$  – річний обсяг виробництва продукції в натуральному втіленні після застосування нововведення.

Скорочення витрат праці на виробництво продукції:

$$E = Q_1 (T_{m0} - T_{m1}), \quad (1.4)$$

де  $T_{m0}, T_{m1}$  – відповідно витрати праці на виробництво одиниці продукції до і після застосування нововведення.

Якщо цю економію поділити на річний фонд робочого часу одного працівника, то одержимо відносне скорочення кількості працівників у результаті інновації.

До другої групи належать показники, що характеризують фінансову ефективність нововведень.

Приріст прибутку до виплати відсотків і податків ( $\Delta \text{Под}$ )

$$\Delta \text{Под} = \text{Под}_1 - \text{Под}_0, \quad (1.5)$$

де  $\text{Под}_1, \text{Под}_0$  – сума прибутку від операційної діяльності до виплати відсотків і податків відповідно після і до застосування нововведень.

Приріст чистого прибутку після виплати відсотків і податків ( $\Delta \text{ЧП}$ )

$$\Delta \text{ЧП} = \text{ЧП}_1 - \text{ЧП}_0 \quad (1.6)$$

Приріст загальної норми прибутковості продукції, розрахованої відношенням прибутку від реалізації продукції до виплати відсотків і податків до суми чистої виручки ( $\Delta \text{ЗНП}$ )

$$\Delta \text{ЗНП} = \text{ЗНП}_1 - \text{ЗНП}_0, \quad (1.7)$$

Приріст чистої норми прибутковості продукції, розрахованої відношенням чистої прибутковості від реалізації продукції після виплати відсотків і податків до суми чистої виручки ( $\Delta \text{ЧНП}$ )

$$\Delta\text{ЧНП} = \text{ЧНП1} - \text{ЧНП0} \quad (1.8)$$

До третьої групи належать показники інвестиційної ефективності інновацій:

Чиста теперішня вартість (NPV).

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{P_n}{(1+r)^n} - IC, \quad (1.9)$$

де –  $P_n$  – грошовий потік упродовж  $n$  років;

$r$  – ставка дисконтування;

$IC$  – сума початкових інвестицій.

Таким чином, чиста теперішня вартість – це різниця між розміром грошових потоків, що надходять у процесі експлуатації проекту, дисконтованих за прийнятною ставкою дохідності та сумою інвестицій. При цьому потрібно взяти до уваги, якщо:

$NPV > 0$ , інвестиції дадуть прибуток (проект можна прийняти);

$NPV < 0$ , інвестиції будуть збитковими (проект не слід приймати);

$NPV=0$ , інвестиції не дадуть ні прибутку, ні збитку. Індекс рентабельності інвестицій (IR) визначає ступінь прибутковості одиниці витрат. Його розраховують шляхом відношення чистої теперішньої вартості до початкової суми інвестицій [64, с.55];

$$IR = \sum_{i=1}^n \frac{P_n}{(1+r)^n} / IC, \quad (1.10)$$

З наведеної формули можна зробити висновок, якщо:

$IR > 1$ , інвестиції рентабельні;

$IR < 1$ , інвестиції збиткові;

$IR = 1$ , інвестиції не збиткові і не рентабельні.

Отже, інвестиції виправдані лише за умовами, якщо їхня рентабельність вища за 1.

Норма рентабельності інвестицій (HRI) це таке значення коефіцієнта дисконтування  $\text{®}$ , при якому чиста теперішня вартість (NPV) проекту дорівнює 0.

Показник внутрішньої норми рентабельності має важливе значення в процесі визначення джерел фінансування інвестиційного проекту. Порівняння вартості інвестованих коштів, тобто витрат на виплату відсотків за користування банківськими позичками, дивідендів та інших пов'язаних із залученням фінансових ресурсів винагород, із внутрішньою нормою прибутку проекту дає можливість визначити його доцільність та прийняти обґрунтоване управлінське рішення. Так, якщо внутрішня норма рентабельності проекту вища за вартість авансованого капіталу, то проект є економічно вигідним, а різниця між цими величинами показує рівень рентабельності, на який може розраховувати інвестор. Якщо внутрішня норма рентабельності дорівнює вартості авансованого капіталу, то проект не приносить доходів і не завдає збитків. Тоді його доцільність треба визначити за іншими критеріями, наприклад з огляду на соціальний ефект. Якщо внутрішня норма рентабельності менша за вартість авансованого капіталу, проект з будь-якого погляду є економічно не вигідним.

При розрахунку норми рентабельності проекту, коли грошовий потік не є постійною величиною, використовують таку формулу [64, с.58]:

$$HIR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_2 - NPV_1} * (r_2 - r_1) \quad (1.11)$$

де  $r_1$  – значення табульованого коефіцієнта дисконтування, за якого  $NPV_1 > 0$ ;

$r_2$  – значення табульованого коефіцієнта дисконтування, за якого  $NPV_1 < 0$ .

Точність розрахунку за цією формулою буде тим більшою, чим менша різниця між  $r_1$  та  $r_2$ . При цьому необхідною умовою є  $\min NPV_1 > 0$  при  $r_1$  та  $\max NPV_2 < 0$  при  $r_2$ .

Строк окупності інвестицій ( $T_o$ ) – це час, упродовж якого грошовий потік, одержаний інвестором у процесі експлуатації проекту, зрівнюється із сумою інвестицій (вимірюється в роках, місяцях). Строк окупності інвестицій ( $T_o$ ) може розраховуватися за такою формулою [64, с.60].:

$$T_o = \sum_{n=1}^n P_n \geq IC, \quad T_o = \min n \quad (12)$$

де  $P_n$  – грошовий потік упродовж  $n$  років;

$IC$  – сума початкових інвестицій.

Для визначення періоду окупності роблять зіставлення інвестицій з грошовими потоками від проекту. Період, у якому грошовий потік зрівняється з сумою інвестицій, буде строком окупності. Якщо грошовий потік є стабільним упродовж періоду експлуатації проекту, то строк окупності може розраховуватися шляхом ділення суми інвестицій на річний обсяг грошового потоку.

Отже, ефективність інновацій характеризується системою показників, що відображають кінцеві результати реалізації, а також співвідношення результатів і витрат, обумовлених розробкою, виробництвом, експлуатацією нововведень.

Для оцінки ефективності інновацій доцільно використовувати систему показників, а не один з них, навіть найважливіший за економічним змістом.

У методології оцінки ефективності інноваційної діяльності часто використовують методи оцінки, які побудовані на засадах маркетингу, а саме [5]:

- модель Розенберга, яка полягає в оцінці нового товару споживачами з погляду його придатності для задоволення потреб;

- модель з ідеальною точкою  $S$ , що ґрунтується на штучному введенні нового компонента, який є ідеальним з погляду споживача і найбільше відображає характеристику нового продукту;

- модель «товарної системи», яка дозволяє оцінити сукупність потреб, що знаходяться в основі товарів-конкурентів;

- методи бізнес-аналізу та казуальних досліджень [7, с. 34], а саме – оцінки попиту та пропозиції, конкурентоспроможності тощо.

Сьогодні важливим елементом оцінки ефективності інноваційної діяльності є оцінювання соціальних результатів підприємства чи людини.

Соціальний результат інноваційного продукту, оцінюваний економічною мірою, виступає одночасно і як соціальне, і як економічне

явище, тому що задовольняє як економічні, так і соціальні потреби суспільства. На практиці економічна оцінка соціальних результатів пов'язана з оцінкою параметрів навколишнього середовища. Розрізняють два способи оцінювання соціальних результатів: визначення збитків від забруднення навколишнього середовища та порівняння витрат, пов'язаних з реалізацією варіанта інноваційного проекту, що забруднює навколишнє середовище, і такого, що не забруднює його.

Отже, методичні підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства можна систематизувати за двома основними напрямками: традиційні та альтернативні, в межах яких диференційовано змістові групи.

### **1.3. Особливості реалізації інноваційної діяльності підприємства як конкурентної переваги в сучасних умовах господарювання**

Нові вимоги до формування конкурентних переваг, передусім, висуваються сучасним етапом глобалізації та інтернаціоналізації світогосподарського простору, що визначає закономірності трансформації конкурентних відносин в інноваційно-інформаційну стадію розвитку [83].

Інноваційна модель економічного зростання ґрунтується на інтенсифікації продукування результатів інтелектуальної діяльності та їх широкому впровадженні у всіх сферах життя та господарювання. За М. Портером запорукою високої конкурентоспроможності економіки є формування та розвиток інноваційних конкурентних переваг.

Саме інновації є джерелом економічного зростання та рушійною силою якісних перетворень, передумовою забезпечення та підвищення конкурентоспроможності на всіх рівнях господарювання. Позитивний вплив інновацій на рівень конкурентоспроможності економіки країни в цілому проявляється у зростанні продуктивності праці, структурному оновленні економіки, зростанні питомої ваги високотехнологічних, наукоємних галузей

в структурі виробництва та експорту, підвищенні якості продукції, і, як наслідок, розширенні ринків збуту [72].

Інноваційні конкурентні переваги в ринковій боротьбі дозволяють активно брати участь у формуванні світової економічної системи завдяки досягненню інноваційної конкурентоспроможності на національному рівні. При цьому нездатність до здійснення інновацій породжує значний ризик опинитися на позиціях аутсайдера, адже, у кінцевому наслідку, це призводить до обмеження можливостей розвитку та використання наявного потенціалу [13].

Складні глобалізаційні перетворення вимагають від сучасних підприємств нових та модифікації існуючих підходів до вибору форм і методів конкурентних відносин на глобальному та національному рівнях. Важливим завданням для підприємства стає формування стратегічних конкурентних переваг, які забезпечують саме стійкі переваги на довгострокову перспективу.

Формування якісно нових джерел економічного розвитку дозволяє протистояти натиску глобальної конкуренції та належним чином відповідати на всезростаючі вимоги світового господарства, надає можливість створювати унікальні конкурентні переваги. Щоб бути конкурентоспроможним на динамічних ринках в довгостроковій перспективі, підприємство повинно володіти саме унікальними конкурентними перевагами, основою яких є інтелектуалізація факторів суспільного виробництва.

Важливим напрямком формування конкурентних переваг стає розробка підприємством ефективної стратегії розвитку, яка ґрунтуватиметься на результатах інтелектуальної діяльності і виявлятиметься в продукуванні унікальних видів продукції та впровадженні у виробничий процес унікальних видів техніки та технологій, базуватиметься на унікальному позиціонуванні підприємства та орієнтації на унікальні види діяльності тощо. Варто зауважити, що за сучасних умов ефективною для підвищення

конкурентоспроможності може стати інноваційна стратегія «нaroщування», яка ґрунтується на розвитку інноваційного потенціалу підприємства, що передбачає розробку та впровадження радикальних (базових) інновацій. З метою захоплення лідерства на ринку та стабільного економічного зростання може використовуватись інноваційна стратегія випереджального розвитку.

Утримання конкурентних позицій на ринку та відповідних їм переваг за умов жорсткої конкуренції стає можливим тільки шляхом безперервних удосконалень існуючих інновацій та виведення на ринок нових модифікацій, що вимагає постійної уваги до внутрішніх інноваційних процесів та відповідних ринкових тенденцій. Значний потенціал конкурентоспроможності підприємство може забезпечити шляхом формування певного набору унікальних конкурентних переваг у поєднанні з оптимальною стратегією їх розвитку, що забезпечить господарюючому суб'єкту стійку конкурентоспроможність на ринку та можливості для економічного зростання в довгостроковій перспективі.

Варто зауважити, що у світовому господарстві відбувається поступовий перехід до нової форми конкурентних відносин, так званої інноваційної конкуренції, що вказує на інноваційний характер конкурентних переваг, визначає пріоритетну роль накопичення знання, забезпечення інноваційної діяльності для досягнення ринкового успіху; на противагу – неконфліктний інтегративний характер конкурентної взаємодії учасників. Принцип інтегративної конкурентної взаємодії зумовлює зміну форм конкурентної поведінки у світогосподарському просторі, що необхідно враховувати при формуванні конкурентних переваг на практиці та виборі відповідної стратегії розвитку [83].

Ставка на інновації в сучасних економічних умовах є найбільш перспективним підходом, адже, перемогу в конкурентній боротьбі отримують саме ті учасники ринку, які займають активну позицію у використанні інновацій. Саме інновації визначають конкурентні переваги в ринковій боротьбі, реалізація яких дозволяє активно брати участь у

формуванні світової економічної системи завдяки досягненню інноваційної конкурентоспроможності на національному рівні. Вони є також істотними для побудови та результативності бізнес-моделей. Враховуючи вплив і способи створення конкурентної переваги, важливим є виділення двох головних видів інновацій [13]:

1. Зростаючі інновації (incremental innovation). Це інновації з характером удосконалення продуктів і технологій. Вводяться найчастіше систематично, уможлиблюючи поступове зростання чи також підтримування конкурентоспроможності. Їх можна трактувати як чинник, який послідовно, лінійно впливає на зростання конкурентоспроможності.

2. Радикальні інновації (radical innovation). Цей вид інновації створює не тільки нові технології та продукти, але також нові концепції бізнесу. Їхній стрибкоподібний, загалом революційний характер викликає те, що вони забезпечують часто порівняно тривалу конкурентну перевагу, створюючи нові умови конкуренції [14].

Як приростові, так і радикальні інновації впливають на три важливі сфери, які є вирішальними для конкурентоспроможності (табл. 1.3) [13]:

1. Економіка і сектори, що її утворюють.
2. Підприємства і реалізовані ними бізнес-діяльності.
3. Продукти і процеси.

*Таблиця 1.3*

### **Сфери впливу інновацій**

Види інновацій	Сфери впливу інновацій		
	Економіка та її сектори	Підприємства, бізнес діяльність	Продукти і процеси
Зростаючі	Стосунки між підприємствами (B2B) Інтеграція ланцюга поставок	Процеси удосконалення організації, (реінжиніринг, TQM)	Модифіковані процеси і продукти
Радикальні	Нові, інноваційні структури секторів і економіки	Створення нових бізнес-концепцій	Зміна конфігурації процесів Нові продукти

Джерело: сформовано автором на основі [46, 72]

У першій сфері вплив зростаючих інновацій проявляється переважно у побудові бізнес-стосунків типу B2B, а також змінах й удосконаленні ланцюга поставок. Своєю чергою, радикальні інновації створюють нові сектори економіки. Створюють їх як так звані підприємства нової економіки, так і інших секторів, що застосовують, наприклад, біотехнології чи нанотехнології. Виникнення нових секторів приводить до структурних змін усієї економіки, посилюючи в ній роль і частку підприємств, які спираються на знання.

У сфері підприємств і їхньої бізнес-діяльності зростаюча інноваційність пов'язується з удосконаленнями організації, такими, як, наприклад, реінжиніринг або TQM. Радикальні інновації, в свою чергу, створюють нові бізнес-концепції, які значно більше, ніж, наприклад, нові технології, змінюють систему конкуренції, часто тим самим руйнуючи стан речей.

Вплив зростаючих інновацій у сфері продуктів і процесів виражається в їхньому покращанні і модифікації. Радикальні інновації викликають зміни конфігурації процесів, створюють нові продукти та процеси.

Ефективне здійснення інновацій дозволяє створити визначальні стратегічні переваги в найбільш конкурентних галузях. Підприємства – лідери досягають конкурентних переваг завдяки інноваціям – шляхом використання як нових технологій, так і методів роботи, але після досягнення переваг утримання їх стає можливим тільки шляхом постійних вдосконалень, тобто безперервних інновацій.

## **Висновки до розділу 1**

Стан економіки держави, а отже, її майбутнє визначають високотехнологічні підприємства, які створюють нові продукти й послуги. Нововведення на підприємстві характеризуються поняттям інновації.

Інновації є основним об'єктом інноваційної діяльності, що представляє собою діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг.

Управління нововведеннями є серцевиною підприємницької діяльності, необхідною умовою успішного бізнесу, тому що саме нововведення сприяють підвищенню якості і зниженню собівартості продукції, забезпечують її конкурентоспроможність, а відтак й ефективну присутність підприємств та організацій на ринку товарів і послуг.

Особливими цілями організування інноваційної діяльності на підприємстві є: призупинення спаду виробництва; оновлення номенклатури продукції, що випускається; підвищення її конкурентоздатності на внутрішньому і зовнішньому ринках; створення нових робочих місць; збереження науково-технічного потенціалу.

Організація інноваційної діяльності включає в себе комплекс взаємопов'язаних систем, починаючи від інформаційного забезпечення науково-технічної інноваційної діяльності, закінчуючи координації регулювання розвитку інноваційної діяльності.

Методичні підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства можна систематизувати за двома основними напрямками: традиційні та альтернативні, в межах яких диференційовано змістові групи.

За умов пріоритетності інноваційної моделі розвитку світового економічного простору базовими чинниками формування стійких конкурентних переваг на довгострокову перспективу є інновації та нові знання, які є джерелом якісних перетворень і забезпечують основу стійкого економічного зростання.

## РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРАТ «АГРОФІРМА «КОЛОС»

### 2.1. Середовище функціонування підприємства

Зернове виробництво – це галузь, продукція якої завжди була, є і буде одним з найважливіших джерел багатства будь-якої держави. У світовому землеробстві зернові культури постійно домінували, а зерно й нині залишається найважливішим і стратегічним продуктом сільського господарства [3].

Ринок зерна являє собою систему товарно-грошових відносин, що виникають між його суб'єктами в процесі виробництва, зберігання, торгівлі та використання зерна, на засадах вільної конкуренції, вільного вибору напрямів реалізації зерна та визначенні цін, а також державного контролю за його якістю та зберіганням. Суб'єктами ринку зерна є виробники зерна, підприємства по зберіганню зерна, установи державного регулювання ринку зерна, суб'єкти заставних закупок, акредитовані біржі та інші [78].

Український аграрний ринок годує не лише 40-мільйонну Україну, але ще й 190 країн світу, при цьому залишається тенденція до зростання обсягів виробництва. Наша держава має потужний потенціал задля зростання виробництва, а на світових ринках є динамічно зростаючий попит.

У 2018/19 МР виробництво зернових було на 7,9 млн тонн більше ніж у 2017/18 МР і досягло майже 70 млн. тонн. Найбільше зросло виробництво кукурудзи. Разом зі зростанням валового виробництва, обсяг експорту в 2018/19 МР був на рівні 47,5 млн. тонн, що на 6,5 млн тонн перевищує минулорічні показники. Фуражне споживання зернових зросло на 11% або 1,2 млн т, знову ж таки, в основному за рахунок кукурудзи.

Баланс попиту та пропозиції зернових України у 2014/15-2018/19 маркетингових роках наведено в табл. 2.1.

**Баланс попиту та пропозиції зернових України  
у 2014/15-2018/19 МР, тис. тонн**

Показник	Роки				
	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19*
Початкові запаси	6831	8981	6044	6454	6305
Збиральні площі, тис. га	14627	14641	14337	14560	14782
Урожайність, ц/га	4.4	4.1	4.6	4.3	4.7
Виробництво	63859	60126	66088	61917	69800
Імпорт	197	211	223	279	237
<b>Загальна пропозиція</b>	<b>70888</b>	<b>69318</b>	<b>72355</b>	<b>68649</b>	<b>76342</b>
Експорт	35179	39924	45212	40956	47472
Кормове споживання	14933	12728	10226	10610	11671
Продовольча переробка	6208	5835	5685	5578	5392
Промислове споживання	1294	1057	1258	1577	1142
Насіння	2236	2325	2217	2221	2266
Втрати	2056	1405	1303	1403	1756
<b>Внутрішній розподіл</b>	<b>61906</b>	<b>63273</b>	<b>65901</b>	<b>62344</b>	<b>69789</b>
Кінцеві запаси	8981	6044	6454	6305	6554

\* Джерело: [31]

Як видно з табл. 2.1 загальна пропозиція зернових протягом 2014/15-2018/19 МР мала тенденцію до зростання з 70888 тис. тонн у 2014/15 МР до 76342 тис. тонн у 2018/19 МР.

При незначному зростанні виробничих площ слід відмітити зростання врожайності зернових з 4,4 у 2014/15 МР до 4,7 ц/га у 2018/19 МР.

Обсяги виробництва зернових у 1991-2018 роках ілюструє рис. 2.1.



Рис. 2.1. Обсяги виробництва зернових у 1991-2018, млн. тонн

Джерело: [31]

Як видно з рис. 2.1. у 2018 році обсяги виробництва зернових в Україні були найвищими протягом 1991-2018рр. В цілому позитивна динаміка зростання обсягів виробництва зернових спостерігається з 2003 року. Так, у 2003 році в Україні було вироблено зерна в обсязі 20,2 млн. тонн, а у 2018 році – 70,1 млн. тонн, що на 247% більше порівняно з 2003 роком та на 81,14% більше у порівнянні з 1991 роком. Зростання обсягів виробництва зернових досягнуто шляхом збільшенню засівних площ під зернові та завдяки зростанню урожайності.

Розглянемо за допомогою рис. 2.2. динаміку площ засіяних зерновими та зернобобовими у 1991-2018 рр.

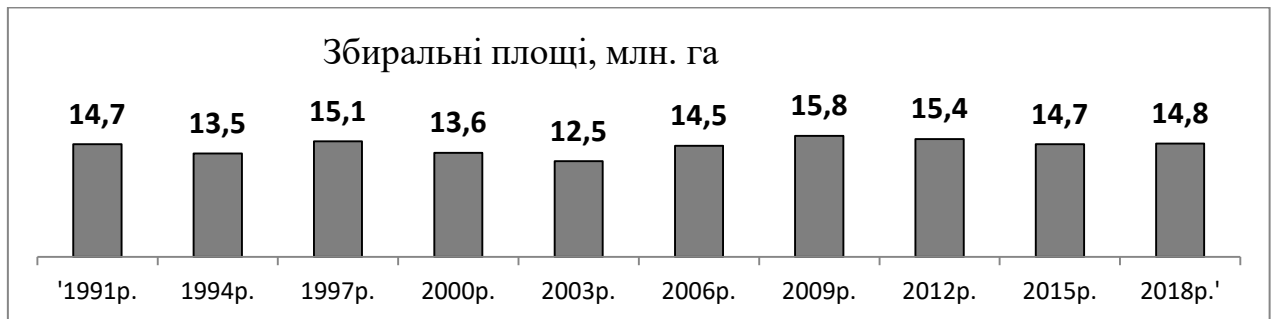


Рис. 2.2. Динаміка площ засіяних зерновими та зернобобовими у 1991-2018 рр., млн. га [79].

З рис. 2.2 видно, що посівна площа засіяна зерновими та зернобобовими майже не змінювалась протягом 1991-2018 років.

Розглянемо обсяги збору зернових культур у 2018 році за допомогою рис. 2.3.

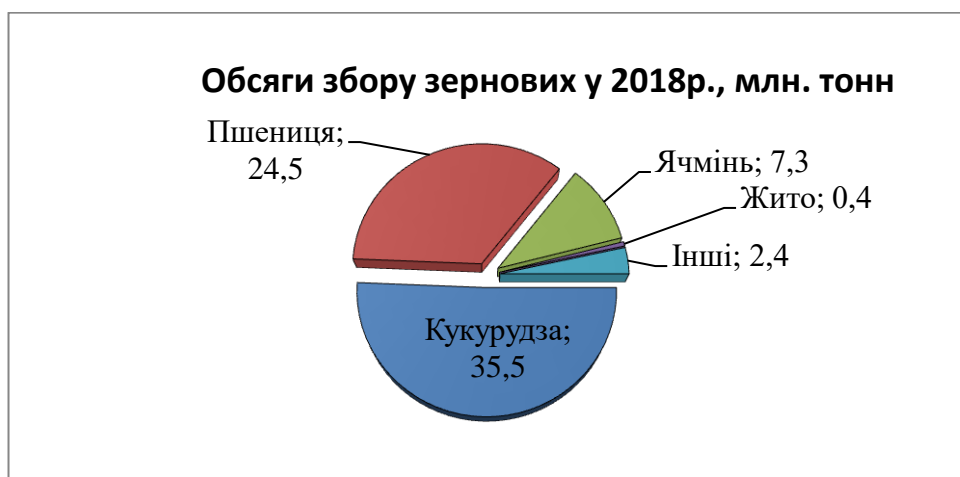


Рис. 2.3. Обсяги збору зернових культур у 2018 році, млн. тонн [3].

З рис. 2.3 видно, що у 2018 році курудза стала найбільш врожайною зерновою культурою, її зібрали 33,5 млн тонн. Врожай кукурудзи у 2018 році на 43,72% перевищив показник 2017 року (рис. 2.4).

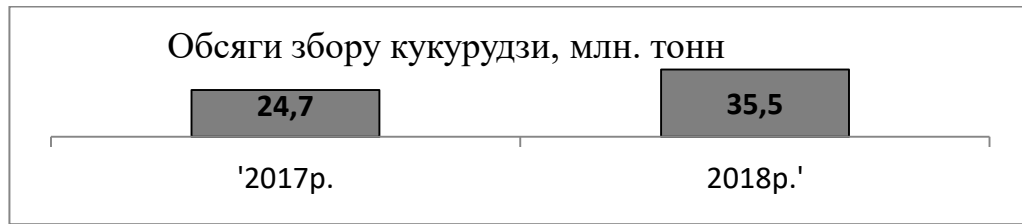


Рис. 2.4. Обсяги збору кукурудзи у 2017-2018 рр., млн. тонн [78].

Так, саме кукурудза дозволила значно збільшити загальний урожай — завдяки високій врожайності, тобто кількості кукурудзи, зібраної з одиниці площі. Найбільші значення врожайності кукурудзи до 2018 року були відзначені у 2016 році, коли урожайність кукурудзи становила 52 центнери з гектара. Рівень врожайності кукурудзи у 2018 році становив 76 центнерів, що на 46,15% більш порівняно з 2016 роком та свідчить про зростання ефективності вирощування кукурудзи.

Так, валове виробництво кукурудзи у 2018/2019 МР склало порядку 35,6 млн. тонн, що на майже 11 млн. тонн більше, ніж в попередньому маркетинговому році. Подібного стрибка вдалося досягти через сприятливі в період вегетації культури погодні умови, що призвели до високої врожайності культури – в середньому 7,8 т/га (при щорічній 5,5-6,6 т/га). Значні валові збори призвели до нарощення експорту культури – на майже 10 млн тонн порівняно з 2017/18 МР. Собівартість виробництва кукурудзи, як і на більшість зернових, у 2017 році зросла і склала 198,8 грн/ц. Рентабельність кукурудзи є високою, проте за результатами 2017 року була на рівні 23,7%.

Виробництво пшениці у 2017-2018 рр. наведено на рис. 2.5.

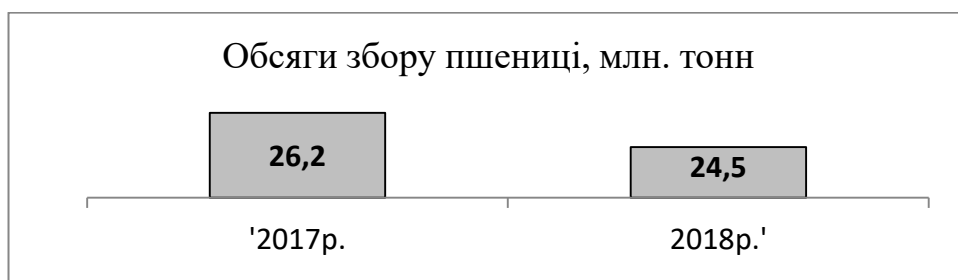


Рис. 2.5. Обсяги збору пшениці у 2017-2018 рр., млн. тонн [78].

З рис. 2.5 видно, що виробництво пшениці у 2018/2019 МР склало 24,6 млн. тонн, що на 1,6 млн. тонн менше обсягу 2017/2018 МР. Прогнози експорту пшениці у 2018/2019 МР оцінюються на рівні 16,3 млн. тонн, що на 1,4 млн. тонн менше, ніж минулого року. Негативна динаміка стала результатом низької врожайності пшениці – в середньому 3,7 т/га.

Собівартість виробництва пшениці демонструє тенденцію до росту. За останні 5 років собівартість виробництва пшениці зросла майже вдвічі. Рентабельність пшениці в Україні відповідає рівню основних країн-виробників цієї культури і, в середньому, становить 26,8%.

Це сталось через погоду, яка була сприятливою для кукурудзи, але несприятливою для інших культур. Втім, гірший врожай пшениці був не лише в Україні, а й в інших країнах. Тому ціна на неї виросла: на піку у 2018 році експортна ціна становила \$225-232 за 1 т, у той час як у 2016 — \$173-184.

Великий обсяг виробництва зерна означає, що Україна змушена експортувати левову частку вирощеної продукції. На сьогодні в Україні споживається не більше 30-40 млн тон зернових та олійних культур з 92 млн тон зібраних. Тому подальше нарощування виробництва можливе тільки за рахунок збільшення експорту українських зернових на світовий ринок.

При нинішньому обсязі виробництва в 92 млн тон зернових та олійних культур, Україна має потужності для зберігання орієнтовно всього 40 млн тон. При цьому 70% наявних елеваторів морально і фізично застаріли. В більшості з них зерно зберігається просто насипом на підлозі – в таких умовах дуже складно забезпечити якість та безпеку зерна. На них відсутнє ефективне транспортне обладнання, яке би дозволяло швидко завантажити чи відвантажити хоча б один тип зерна. Отже, подальше зростання виробництва тільки посилить дефіцит потужностей зберігання в Україні. Тому Україні потрібна географічно справедливе збільшення нових потужностей зберігання.

Світовий ринок підвищує вимоги до якості та безпечності українського зерна. Сьогодні тільки 100–150 елеваторів в Україні можуть забезпечити стандарти якості, безпеки та логістики відповідні потребам ринку. Зокрема, новий технологічний елеватор здатний визначати якість зерна на етапі завантаження, забезпечити якісну очистку та сушку зерна, контролювати умови (вологість, температуру тощо) під час зберігання, та контролювати якість зерна під час відвантаження. Все це відбувається автоматизовано з використанням сучасних ІТ-технологій, без втручання людини в цей процес.

Однак, незважаючи на стабільне зростання виробництва зерна, в Україні залишається потенціал для нарощування урожайності зернових. Для порівняння, середня урожайність в США (82 ц/га) є у два рази більшою від цього показника в Україні. Китай та Бразилія теж мають більші показники урожайності зернових ніж в Україні (52-56 ц/га).

Зокрема, на ринку зерна станом на 01.01.2018 налічується 32 214 суб'єктів господарювання. З них –71,3 % складають фермерські господарства (22 977).

При цьому, за площами, з яких збирається врожай їх частка становить лише 15,8%, що свідчить про незначні обсяги концентрації земель у фермерських господарств. Крім того, фермерські господарства займають 17,0% у валовому виробництві зернових (8 736 тис. тонн).

Основною причиною низького показника продуктивності фермерських господарств є низький рівень врожайності, яка є меншою на 15-20% від великих виробників, що працюють на ринку. Причиною є низький рівень матеріально-технічного забезпечення, обмеженість доступу малих товаровиробників до передових технологій, нестача обігових коштів, які б надавали змогу закупувати нові селекційні сорти рослин, та відповідні засоби для їх захисту і збільшення врожайності (добрива, стимулятори росту та інше).

Разом з тим, виробнича частка підприємств з земельним банком більше 10 тис. га збільшилась практично вдвоє: з 14,2% у 2010 році до 24,8% у 2016 році [86].

Така тенденція пояснюється, по-перше, процесами консолідації господарств, при цьому, в тому числі, за рахунок масштабу, підвищується рівень агротехнологій та культура обробки землі.

По-друге, великі підприємства частіше віддають перевагу вирощуванню кукурудзи, яка хоч і є більш затратною у виробництві, але, в той же час, набагато урожайніша за інші зернові культури.

Таким чином, за рахунок консолідації ринку великих сільськогосподарських виробників частка ТОП - 20 виробників в валовому зборі зернових за останні роки значно зростає. Починаючи з 2005 року, цей показник збільшився з 4,1% до 11,4%.

Україна залишається на третьому місці у світі з експорту зернових (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Провідні світові експортери зернових у 2017/18 МР, млн. тонн

Джерело: [82]

З рис. 2.6 видно, що за попередній 2017-2018 маркетинговий рік Україна експортувала 39,4 млн т зерна. Найбільше Україна експортувала пшениці, кукурудзи та ячменю до Близького Сходу, Азії та Північної Африки. У 2017/18 МР було експортовано на 4,6 млн т менше, ніж у попередньому періоді. Причиною зниження поставок пшениці стало посилення конкуренції з Росією, яка у минулому сезоні збрала рекордний урожай. Ще один фактор, який призвів до зменшення експорту, стосується найбільшого покупця

українського зерна – Єгипту. Країна ввела нові вимоги до імпоротної пшениці з підвищеним вмістом білка, збільшивши їх на 1% – з 11,5% до 12,5%. Таке рішення вигідне РФ, де пшениця має вищий вміст білка у порівнянні з Україною. Позитивний вплив мало відновлення цього року поставок пшениці до В'єтнаму. Тимчасова заборона на ввезення зерна була введена у 2015 році після того, як В'єтнам виявив у насінинах українського походження комірного довгоносіка та зафіксував підробку фітосанітарних сертифікатів.

Отже, традиційно високий попит на українські зернові зберігається зі сторони країн Європейського Союзу – 23,9% у структурі експортних поставок. В той же час, основні покупці зосереджені в країнах Близького Сходу та Північної Африки – 44,0% (в т.ч. Єгипет – 13,4%, Саудівська Аравія – 5,3%, Іран – 5,0%). Активно українські експортери освоюють країни Південно-Східної Азії – 19,9% (в т.ч. Індія – 6,8%, Бангладеш – 4,2%, Індонезія – 3,7%).

## 2.2. Нормативно-правове забезпечення діяльності підприємства

Ринок зерна регулює 56 регуляторних актів. Серед них 59,5% регуляторних нормативно-правових акти є законними та актуальними.

Розглянемо нормативно-правові акти, що регулюють ринок зерна та їх цілі за допомогою табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Нормативно-правові акти, що регулюють ринок зерна

Ціль регулювання	Посилання на положення акту, що передбачає зазначену ціль
1	2
Стимулювання виробництва сільськогосподарської продукції та розвитку аграрного ринку	Ч. 1.1 ст. 1 Закону України «Про державну підтримку сільського господарства України»
Запобігання або обмеження будь-якої шкоди внаслідок занесення та/або поширення регульованих шкідливих організмів	Постанова Кабінету Міністрів України «Про деякі питання реалізації Закону України "Про карантин рослин"» Абз. 3 ст. 14 Закону України «Про карантин рослин»

Продовж. табл. 2.2

1	2
Забезпечення продовольчої безпеки держави	Ст. 2 Закону України «Про зерно та ринок зерна в Україні»
Формування сприятливої для ринку зерна інвестиційної, кредитної, податкової, митної політики	Ст. 2 Закону України «Про зерно та ринок зерна в Україні»
Визначення порядку експорту та імпорту зерна та продуктів його переробки за міжнародними договорами	Ст. 2 Закону України «Про зерно та ринок зерна в Україні»
Захист майнових інтересів сільськогосподарських товаровиробників і спрямованість на забезпечення стабільності виробництва в сільському господарстві	Преамбула Закону України «Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою»
Державний контроль за зміною показників родючості, забруднення ґрунтів токсичними речовинами і радіонуклідами, раціональним використанням земель сільськогосподарського призначення	П.1.3 наказу Міністерства аграрної політики та продовольства України «Про затвердження Порядку ведення агрохімічного паспорта поля, земельної ділянки»
Забезпечення належного виконання складських зобов'язань на ринку зерна	Ст. 33-1 Закону України «Про зерно та ринок зерна в Україні»
Забезпечення безпеки руху великогазових та великогабаритних транспортних засобів	Преамбула постанови Кабінету Міністрів України «Про проїзд великогабаритних та великогазових транспортних засобів автомобільними дорогами, вулицями та залізничними переїздами»
Запобігання пошкодження автомобільних доріг	Постанова Кабінету Міністрів України «Про проїзд великогабаритних та великогазових транспортних засобів автомобільними дорогами, вулицями та залізничними переїздами»

Джерело: складено автором на основі [25,31,42,71,76]

Не зважаючи на визначеність цілей регулювання, в актах чітких критеріїв вимірюваності досягнення регулюванням всіх поставлених цілей не передбачено. Винятком є постанова Кабінету Міністрів України від 05.12.2007 № 1379 «Деякі питання продовольчої безпеки», якою затверджено Методику визначення основних індикаторів продовольчої безпеки, де встановлено індикатори продовольчої безпеки, зокрема: достатність запасів зерна у державних ресурсах, що визначається як співвідношення між обсягами продовольчого зерна у державному продовольчому резерві та обсягами внутрішнього споживання населенням хліба і хлібопродуктів у

перерахунку на зерно. Тобто, фактично неможливо здійснити оцінку результативності регулювання відповідно до закріплених в актах цілей, окрім цілі «Забезпечення продовольчої безпеки держави».

Для подальшого аналізу ринку зерна, при внесенні змін до діючих та розробці нових актів, можуть бути використані наступні запропоновані індикатори вимірюваності цілей державного регулювання, що передбачені в проекті Єдиної комплексної стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на 2015-2020 роки, Мінагрополітики:

- запровадження обігу аграрних розписок на території всієї країни;
- щорічне збільшення числа підприємств, що скористалися державною підтримкою
- збільшення потужностей зерносховищ
- збільшення портових потужностей
- підняття у Логістичному індексі Світового банку
- збільшення площ земель сільськогосподарського призначення, зайнятих під органічне виробництво
- зростання продажу органічної продукції в точках продажу
- зростання експорту органічної продукції, тощо.

Розглянемо внутрішні документи регламентації діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос» за допомогою табл. 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Внутрішні документи регламентації діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос»**

№	Назва документу	Номер
1.	Статут організації	№3
2.	Організаційна структурна схема управління	№11
3.	Штатний розпис	№12
4.	Положення про структурні підрозділи	№14
5.	Посадові інструкції	№7
6.	Правила внутрішнього трудового розпорядку	№8
7.	Положення про процедуру планування діяльності	№21
8.	Положення про процедуру організування діяльності	№22
9.	Положення про процедуру мотивування діяльності	№25
10.	Положення про процедуру контролювання діяльності	№27
11.	Положення про діловодство (документообіг)	№33

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Агрофірма «Колос»

Статут ПрАТ «Агрофірма «Колос» – це офіційно зареєстрований документ, який визначає форму власності підприємства, сферу його діяльності, спосіб управління та контролю, порядок утворення майна підприємства й розподілу прибутку, порядок реорганізації підприємства та інші положення, які регламентують діяльність юридичної особи.

Статут ПрАТ «Агрофірма «Колос» складається з таких розділів як: найменування та місцезнаходження фірми; загальні положення; предмет, цілі та напрямки діяльності фірми; юридичний статус фірми; зовнішньоекономічна діяльність; майно фірми; фонди фірми; виробничо-господарська діяльність; прибуток фірми та його розподіл; відшкодування збитків; органи управління та контролю фірми; організація й оплата праці; компетенція і повноваження органів трудового колективу; облік та звітність; припинення діяльності фірми.

Організаційна структурна схема управління ПрАТ «Агрофірма «Колос» форма – це системи управління, яка визначає склад, підпорядкованість та взаємодію її елементів, а саме, визначає необхідну кількість управлінського персоналу, регламентує адміністративні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами, встановлює права, обов'язки і відповідальність менеджерів тощо. В агрофірмі діє лінійна структура управління, що говорить про те, що управління виконується одним керівником, який приймає рішення по всім питанням, несе повну відповідальність за результати діяльності. Зі сторони директора розробляються головні цілі, контроль, організація, координація дії спеціалістів.

Штатний розпис ПрАТ «Агрофірма «Колос» – це організаційно-розпорядчий документ, що відображає структуру компанії, чисельність відділів, співробітників, а також розмір їхньої заробітної плати.

Положення про структурні підрозділи ПрАТ «Агрофірма «Колос».

У складі заводу сьогодні знаходяться наступні цехи та дільниці:

Посадові інструкції ПрАТ «Агрофірма «Колос».

На ПрАТ «Агрофірма «Колос» розроблені посадові інструкції для кожного працівника, де визначає їх конкретні завдання та обов'язки, права, повноваження,

відповідальність, знання та кваліфікацію, які необхідні для забезпечення ефективної роботи працівників.

Правила внутрішнього трудового розпорядку ПрАТ «Агрофірма «Колос».

Правила внутрішнього трудового розпорядку ПрАТ «Агрофірма «Колос» – це локальний нормативний документ підприємства, який регламентує чітку організацію праці, зокрема, встановлює режим робочого дня та відпочинку, а також визначає взаємні обов'язки роботодавців і працівників.

Трудова дисципліна забезпечується створенням адміністрацією ПрАТ «Агрофірма «Колос» необхідних організаційних та економічних умов для високопродуктивної праці, відповідальним ставленням працівників до роботи, а також заохоченнями за сумлінну працю.

До працівників, які порушують трудову дисципліну, в необхідних випадках застосовуються заходи дисциплінарного впливу. Правила є обов'язковими для виконання сторонами трудових відносин. Зазначено порядок прийняття на роботу та звільнення працівників, основні обов'язки працівників, основні обов'язки адміністрації, робочий час і час відпочинку, заохочення за успіхи в роботі, відповідальність працівників за порушення трудової дисципліни.

Положення про процедуру організування діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос». Організування діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос» – це коло робіт, спрямованих на визначення раціональних форм розподілу управлінської праці. Функцію організації по суті можна також розглядати у двох аспектах: по-перше, як процес створення системи управління, тобто утворення самих об'єктів управління, формування суб'єктів управління, по-друге, як процес удосконалення системи управління. Доцільно зауважити, що принципами організування виступають спеціалізація, пропорційність, безперервність, ритмічність.

Умовами виконання функції організування на ПрАТ «Агрофірма «Колос» є:

– затвердження структури виробництва, структури органів управління, схеми взаємозв'язків між підрозділами; регламентація функцій, підфункцій, робіт і операцій, установлення прав та обов'язків органів управління і службових осіб;

– затвердження положень, інструкцій; підбір, розстановка кадрів і формування штатів працівників у керуючій і керованій системах.

Положення про процедуру мотивування діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос».

Мотивація ПрАТ «Агрофірма «Колос» – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації.

На ПрАТ «Агрофірма «Колос» розробляється щорічне преміальне положення, яке узгоджується з профспілковим комітетом і включається до колективного договору. В умовах нестабільної роботи підприємства протягом року можуть змінюватися деякі параметри преміальної системи, що має бути передбачено в колективному договорі за спільним рішенням сторін, які його уклали.

Важливими елементами організації преміювання на ПрАТ «Агрофірма «Колос» є:

- визначення умов і розмірів преміювання;
- обґрунтування джерел виплати премій;
- встановлення періодичності преміювання;
- визначення категорій персоналу, яким виплачують премії;

Залежно від специфіки виробництва, функціональних особливостей різних категорій працівників на ПрАТ «Агрофірма «Колос» передбачається застосування основних і додаткових умов преміювання. Основні умови мають відбивати важливі напрями виробничої діяльності підприємства і його підрозділів і впливати на ефективність і якість роботи, кінцеві результати виробництва. У разі їх перевиконання розмір премії збільшується, а в разі невиконання – не виплачується взагалі. З метою стимулювання певних досягнень окремих працівників передбачені додаткові умови, невиконання яких супроводжується зниженням розміру премії.

Для працівників ПрАТ «Агрофірма «Колос» застосовується індивідуальне преміювання (з огляду на специфіку виробництва слід враховувати індивідуальні

результати праці, незалежно від результатів праці інших робітників).

Положення про документообіг ПрАТ «Агрофірма «Колос».

Документообіг на ПрАТ «Агрофірма «Колос» – це процес потоку документів, які обмінюються між керівником та працівниками та головним правилом цього процесу є оперативний рух документів з мінімальними затратами часу і праці. Використання відповідного правила, можливе завдяки затвердженню цілеспрямованого проходження документів [90].

Положення документообігу на ПрАТ «Агрофірма «Колос» містить:

- порядок обігу, обліку, зберігання і використання у підприємстві документів та іншої інформації в паперовому та електронному вигляді;
- порядок зберігання та використання документів;
- порядок опрацювання та надсилання вихідних документів;
- порядок встановлення терміну зберігання та режими доступу;
- порядок обігу, обліку, зберігання і використання у кредитній спілці документів, які містять інформацію з обмеженим доступом.

Державою для управління процесами розвитку зернової галузі здійснюється багато заходів. Зокрема розроблено нормативно-правову базу у вигляді Законів України “Про зерно та ринок зерна в Україні”, “Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року”, “Про державну підтримку сільського господарства України”, Указів Президента України “Про невідкладні заходи щодо стимулювання виробництва та розвитку ринку зерна”, комплексної галузевої програми “Розвиток зерновиробництва в Україні до 2015 року” та “Державна цільова програма розвитку українського села на період до 2015 року”.

Таким чином, прийнявши у 2002 році Закон України "Про зерно та ринок зерна в Україні" держава визначила пріоритетність виробництва зерна і взяла на себе зобов'язання сприяти розвитку та стабільному функціонуванню даного ринку. У даному законі визначено засади державної політики щодо регулювання ринку зерна:

- надання пріоритетної бюджетної, кредитної та інвестиційної підтримки суб'єктам заставних закупівель зерна та проведення інтервенційних операцій;
- забезпечення внутрішніх потреб держави у продовольчому, насіннєвому, фуражному, технічному зерні та заходів щодо нарощування його експорту;
- встановлення мінімальної гарантованої ціни на заставне зерно;
- недопущення обмежень у пересуванні зерна та продуктів його переробки;
- контроль за якістю зерна та його збереженням [3].

Указ Президента України “Про невідкладні заходи щодо стимулювання виробництва та розвитку ринку зерна” гарантує цивілізований рух зерна, прозору ринкову інфраструктуру, зниження негативних наслідків сезонних і кон'юнктурних коливань цін на зерно, підвищення рівня рентабельності та стимулювання його виробництва.

Політика державної підтримки нарощування зерновиробництва здійснюється Міністерством аграрної політики та продовольства України з такими основними напрямками:

- збільшення обсягів фінансування державних цільових програм;
- запровадження нових механізмів кредитування;
- посилення ролі Аграрного фонду у фінансуванні виробництва через механізми заготівлі майбутнього урожаю (строкові контракти);
- стимулювання залучення коштів на вітчизняних та закордонних (ІРО) фондових ринках;
- стимулювання приватних інвестицій (акціонування);
- податкове стимулювання;
- розвиток агрострахування.

Пріоритетними кроками у вирішенні зернової проблеми є досягнення рівноваги попиту та пропозиції, удосконалення державного регулювання та механізмів підтримки виробництва, забезпечення виваженої цінової

політики, нарощення експортного потенціалу, формування належної інфраструктури зернового ринку, тощо.

Верховна Рада України 21 квітня 2011 року прийняла за основу зміни до Податкового кодексу України, згідно з якими вводиться 9-14 % мито на експорт зерна до 2012 року. Зокрема, документом передбачається до 1 січня 2012 року встановити ставки вивізного (експортного) мита на пшеницю, ячмінь, кукурудзу. А саме: пшеницю і суміш пшениці та жита, полбу – 9 %, але не менше 17 євро за 1 т.; ячмінь – 14 %, але не менше 23 євро за 1 т.; кукурудзу – 12 %, але не менше 20 євро за 1 тону.

### **2.3. Управлінський аналіз діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос»**

ПрАТ «Агрофірма «Колос» створена в 1996 році на базі Державного підприємства агрофірма «Колос».

Предметом господарювання товариства є:

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів

01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві.

Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових та технічних культур, які підлягають оптовій реалізації як на вітчизняному, так і на зовнішньому ринках. Зокрема, вирощуються такі культури – пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник та соя на посівних площах 2,4 тис. га.

Офіс ПрАТ «Агрофірма «Колос» розташований за юридичною адресою в Дніпропетровській області, Царичанському районі, смт. Царичанка, вул. Першотравнева, 2. Виробничі потужності підприємства розташовані на елеваторах в Царичанському, Магдалинівському та Петриківському районах Дніпропетровської області. На ПрАТ «Агрофірма «Колос» працює 34 працівників, при чисельності апарату управління 7 чоловік. Підприємство є

одним з лідерів серед аграрних підприємств у Дніпропетровській області. У його власності перебуває технопарк за допомогою якого здійснюється обробіток землі, посів сільськогосподарських культур та догляд за ними в процесі вирощування. В період жнив використовуються наймані комбайни та автомобільний транспорт для збирання та перевезення сільськогосподарських культур з полів до сільськогосподарських угідь ПрАТ «Агрофірма «Колос», які знаходяться на елеваторах в Царичанському, Магдалинівському та Петриківському районах Дніпропетровської області для зберігання та наступної оптової реалізації продукції.

Починаючи 2009 року ПрАТ «Агрофірма «Колос» почало займатися зовнішньоекономічною діяльністю, а саме експортом сої власного виробництва. До потрібних кондицій для експорту сою доводять на власних очисних потужностях.

Агрофірма повністю забезпечена складськими приміщеннями для зберігання продукції. На підприємстві створений цех до доробці та підготовці сої до експорту. Транспортування сої на експорт здійснюється за договором найманим автомобільним транспортом. Експорт здійснюється на європейський ринок, а саме в Францію на умовах DAP (Ліон).

Місія ПрАТ «Агрофірма «Колос» звучить як: «Підвищення конкурентних позицій за рахунок випуску якісної продукції, забезпечення максимальної надійності і найвищої якості продукції в обслуговуванні наших клієнтів».

Основними цінностями для ПрАТ «Агрофірма «Колос» є надійність в співпраці з партнерами й стабільність в поставках якісної сировини.

ПрАТ «Агрофірма «Колос» є платником фіксованого сільськогосподарського податку та знаходиться на спеціальному режимі оподаткування по податку на додану вартість.

Основні показники діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос» наведені у табл. 2.4.

**Основні показники діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос»  
за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темп зростання (зниження),%	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2446	3560,8	3972,6	1114,8	411,8	45,58	11,56
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1727	2187,5	3477,2	460,5	1289,7	26,66	58,96
Адміністративні витрати	137	145	156	8	11	5,84	7,59
Витрати на збут	0	0	0	0	0	0	0
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	1864	2332,5	3633,2	468,5	1300,7	25,13	55,76
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	0,76	0,66	0,91	-0,11	0,26	-14,04	39,62
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	582	1228,3	339,4	646,3	-888,9	111,05	-72,37
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	19	1191,3	582	1172,3	-609,3	6170,00	-51,15
Рентабельність продукції, %	31,22	52,66	9,34	21,44	-43,32	-	-

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Агрофірма «Колос»

Проаналізувавши основні показники діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос» за 2016-2018 рр., можна зробити наступні висновки.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції протягом досліджуваного періоду зростав позитивними темпами. Так, зростання чистого доходу у 2017 році склало 45,58%, а у 2018 – 11,56%.

Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції протягом досліджуваного періоду зросли у 2017 році на 25,13%, а у 2018 на 55,76% через зростання собівартості реалізованої продукції у 2017 році на 460,5 тис. грн., що на 26,66% більше ніж у 2016 році та на 1289,7 тис. грн. у 2018 році (58,96%) у порівнянні з 2017 роком, а також зростанням адміністративних витрат.

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції скоротились у 2017 році на 11 коп., а у 2018 зросли на 26 коп. і становили 0,91 коп.

Прибуток від реалізації продукції у 2017 році зріс на 111,05%, а у 2018 році зкоротився на 72,37%.

ПрАТ «Агрофірма «Колос» за 2016-2018 рр. отримувала чистий прибуток в розмірі 1191,3 тис. грн. у 2017 році та 582 тис. грн. у 2018 році.

На підприємстві використовується лінійна організаційна структура управління, в основі якої лежить принцип прийняття рішень і розподілу відповідальності по вертикалі. Дана організаційна структура передбачає виконання лінійним керівником усіх управлінських функцій на конкретному рівні. В перспективі розширення діяльності підприємства на основі даної організаційної структури можуть створюватися більш гнучкі організаційні структури, що дозволить урізноманітнювати асортимент продукції, а також дають змогу гнучко маневрувати підприємству в умовах ринкової конкуренції.

Основною перевагою даної організаційної структури є те, що один керівник приймає всі рішення, таким чином не виникає суперечностей в управлінні, що є оптимальним при наявних масштабах діяльності підприємства. До недоліків можна віднести високі вимоги до компетентності керівника у різних сферах.

Управління підприємством здійснюється Засновником (директором), до компетенції якого належить: внесення змін та доповнень до Статуту; затвердження програми діяльності підприємства та звітів про її виконання; вирішення питання про припинення діяльності підприємства тощо.

За своїми зобов'язаннями підприємство відповідає усім своїм майном, на яке згідно з чинним законодавством України може бути накладене стягнення на вимогу кредиторів.

Основні та оборотні фонди будь якого підприємства виступають основою його виробничої та фінансової діяльності. Для забезпечення ефективного формування, використання та відтворення основних фондів комерційного підприємства необхідне проведення аналізу їх сучасного стану та ефективності використання основних фондів.

Відобразимо структуру та стан зносу основних засобів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Структура основних засобів виробничого призначення ПрАТ  
«Агрофірма «Колос» у 2016-2018 рр.**

Групи основних засобів	2016 рік		2017 рік		2018 рік		Відхилення					
	Сума, тис.грн	П-ма вага,%	Сума, тис.грн	П-ма вага,%	Сума, тис.грн	П-ма вага,%	Абсолютне,+/-				Відносне,%	
							По сумі		По ПВ		2017/2016	2018/2017
							2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017		
Земельні ділянки	178	6,2	178	6,8	178	3,7	0	0	0,6	-3,1	0,00	0,00
Будівлі та споруди	324	11,3	428	16,3	634	13,3	104	206	5	-3	32,10	48,13
Машини та обля-ня	1981	69,2	2910	64,8	3294	69,3	929	384	-4,4	4,5	46,90	13,20
Транспорт. Засоби	253	8,8	281	8,4	456	9,6	28	175	-0,4	1,2	11,07	62,28
Інструменти, прилади, інвентар	46	1,6	51	1,3	89	1,9	5	38	-0,3	0,6	10,87	74,51
Інші осн. засоби	67	2,3	69	1,8	76	1,6	2	7	-0,5	-0,2	2,99	10,14
Малоцінні необ. матер. активи	15	0,5	19	0,6	24	0,5	4	5	0,1	-0,1	26,67	26,32
Усього	2864	100	3936	100	4751	100	1072	815	0	0	37,43	20,71

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Агрофірма «Колос»

Як показують дані табл. 2.5, підприємство оновило та збільшило машини та обладнання у 2018 році на 13,2 % в порівнянні з 2017 роком. Значну увагу було приділено оновленню автопарку на суму 175 тис. грн. або на 62,28% у 2018 році в порівнянні з 2017 роком. Також було оновлено та розширено будівлю цеху по обробці та підготовці до продажу сої, що в основному що свідчить про оновлення бази основних засобів, що призвело до збільшення частки будівель та споруд на 48,13% у 2018 році по відношенню до 2017 року.

Зросла у 2018 році на 38 тис. грн. або 74,51% частка інструментів, приладів та інвентарю в структурі основних фондів у порівняні з 2017 роком. Загалом основні фонди в 2018 році зросли на 815 тис. грн. або 20,71% в порівнянні з 2017 роком, по відношенню до 2016 року на 1887 тис. грн. або 65,9%. За рахунок такого суттєвого підвищення збільшилися виробничі

потужності підприємства, що дозволило закріпити наявні позиції на сільськогосподарському ринку та розвивати свої конкурентні переваги.

Опишемо стан зносу основних засобів на ПрАТ «Агрофірма «Колос» (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

**Стан зносу основних засобів ПрАТ «Агрофірма «Колос» у 2016-2018 рр.**

Групи основних фондів	2016 рік			2017 рік			2018 рік			Відносне відхилення,%	
	ПВ, тис.грн	Знос, тис.грн	Знос%	ПВ, тис.грн	Знос, тис.грн	Знос%	ПВ, тис.грн	Знос, тис.грн	Знос%	ПВ	Знос
										2018/2017	2018/2017
Земельні ділянки	178	0	0,0	178	0	0,0	178	0	0,0	0,00	-
Будівлі та споруди	324	46	14,2	428	94	22,0	634	88	13,9	48,13	-6,38
Машини та обл-ня	1981	296	14,9	2910	742	25,5	3294	767	23,3	13,20	3,37
Транспортні засоби	253	42	16,6	281	89	31,7	456	76	16,6	62,28	-14,61
Інструмент, прилади, інвентар	46	9	19,7	51	16	31,4	89	21	23,6	74,51	31,25
Інші основні засоби	67	11	16,4	69	15	21,7	76	14	18,4	10,14	-6,67
Малоцінні необ.матер. активи	15	2	13,3	19	3	15,8	24	2	8,3	26,32	-33,33
Усього	2864	406	14,2	3936	959	24,4	4751	968	20,4	20,71	0,94

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Агрофірма «Колос»

З табл. 2.6 видно, що станом на 2018 рік загальний стан зносу основних фондів становить 20,4 %, що відповідає 968 тис. грн., це на 4 % менше ніж у 2017 році. Серед основних фондів найбільш зношені машини і обладнання та інструменти, прилади, інвентар, відповідно на 23,3 % та 23,6 %. На підприємстві у 2017 році було проведено відновлення основних фондів, зокрема оновлено обладнання, зроблено ремонт та розширення елеваторів, закуплено нову техніку, тому вже у 2018 році показники зносу по групах основних засобів демонструють тенденцію до зниження.

Загалом стан зносу основних засобів на ПрАТ «Агрофірма «Колос» за період з 2016 по 2018 рік перебуває на допустимому рівні та дозволяє підприємству комфортно себе почувати в конкурентному середовищі.

Розрахуємо коефіцієнт придатності та зносу основних засобів за наступними формулами:

1) Коефіцієнт зносу:

$$K_{zn} = \sum A / ПВ, \quad (2.1)$$

де  $\sum A$  – сума зносу основних фондів,

ПВ – первісна вартість основних фондів.

2) Коефіцієнт придатності:

$$K_{пр} = ЗВ / ПВ \quad (2.2)$$

де ЗВ – залишкова вартість основних фондів.

Отримані результати зведемо в табл. 2.7.

*Таблиця 2.7*

**Ступінь спрацювання та придатності основних засобів ПрАТ  
«Агрофірма «Колос» у 2016-2018 рр.**

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення			
				Абсолютне,+/-		Відносне,%	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт придатності	85,8	74,64	79,63	-11,16	4,99	-13,01	6,69
Коефіцієнт зносу	14,2	24,36	20,37	10,16	-3,99	71,55	-16,38

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Агрофірма «Колос»

З табл. 2.7 видно, що у 2018 році ступінь придатності основних засобів ПрАТ «Агрофірма «Колос» зріс на 6,69%, а ступінь зносу відповідно зменшився на 6,38% в порівнянні з 2017 роком. Загалом за 2016-2018 роки ступінь зносу збільшився, але завдяки здійсненому фінансуванню в основні засоби у 2017 році показники зносу демонструють тенденцію до зменшення та перебувають на допустимому рівні й свідчать про забезпеченість основними засобами.

Опишемо склад і структура оборотних активів підприємства за допомогою табл. 2.8.

**Склад і структура оборотних активів ПрАТ «Агрофірма «Колос» у  
2016-2018 рр.**

Оборотні кошти	2016 рік		2017 рік		2018 рік		Відхилення			
	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Абсолютне, +/-		Відносне, %	
							2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Всього	4695	100	6369	100	8071	100	1674	1702	35,65	26,72
Оборотні кошти в запасах тов-мат. цінностей	3940	83,9	5594	87,8	7351	91	1654	1757	41,98	31,41
Дебіторська заборгованість	271	5,8	352	5,5	317	3,9	81	-35	29,89	-9,94
Грошові кошти	484	10,3	423	6,6	403	5	-61	-20	-12,60	-4,73

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Агрофірма «Колос»

На основі даних табл. 2.8 можна зробити висновок, що у 2016-2018 роках значна частина оборотних коштів аграрної фірми близько 90% знаходиться в запасах товарно-матеріальних цінностей, це означає, що продукція підприємства може бути швидко реалізована, що ПрАТ «Агрофірма «Колос» високу ліквідність. Оборотні кошти в запасах товарно-матеріальних цінностей у 2017 році зросли на 41,98% порівняно з 2016 роком, а у 2018 році на 31,41% порівняно з 2017 роком.

Питома вага дебіторської заборгованості у 2017-2018 рр. відповідно склала 5,5% і 3,9% (тобто зменшилась на 1,6 %). Зменшення дебіторської заборгованості у 2018 році на 9,94% є позитивним і свідчить про зростання кількості обігових коштів, а відповідно прибутковості ПрАТ «Агрофірма «Колос».

Тенденцію до зниження демонструють показники наявності грошових коштів. Так, у 2017 році розмір грошових коштів на підприємстві скоротився на 12,6%, а у 2018 р. на 4,73% порівняно з 2017 роком. Така ситуація свідчить про зниження готівкової ліквідності ПрАТ «Агрофірма «Колос» протягом 2016-2018 років.

Розрахуємо показники ефективності використання основних та оборотних засобів підприємства за 2016-2018 роки за допомогою табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Показники ефективності використання основних та оборотних засобів ПрАТ «Агрофірма «Колос»**

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення			
				Абсолютне,+/-		Відносне,%	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Фондовіддача, грн./грн.	2,13	2,08	1,69	-0,05	-0,39	-2,35	-18,75
Фондомісткість, грн./грн.	0,46	0,48	0,59	0,02	0,11	4,35	22,92
Фондоозброєність, тис.грн/чол	92,38	106,25	127,75	13,87	21,5	15,01	20,24
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,91	0,94	0,89	0,03	-0,05	3,30	-5,32
Рентабельність основних засобів,%	104,3	90,44	79,54	-13,86	-10,9	-13,29	-12,05
Чистий прибуток, тис. грн.	2987	3075	3455	88	380	2,95	12,36

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Агрофірма «Колос»

На основі даних табл. 2.9 можна зробити висновок, що у 2017 році фондовіддача у порівнянні з 2016 роком зменшилась на 2,35%, а у 2018 році 18,75% порівняно з 2017 роком. Це свідчить, що на 1 грн. вкладених коштів в основні засоби підприємство стало отримувати менше доходу.

У 2018 році зросла відповідно фондомісткість на 4,35% по відношенню до 2016 року, та на 22,92% у 2018 р. відносно 2017 року.

Протягом аналізованого періоду зростала фондоозброєність праці, якщо у 2016 році на 1 працівника припадало 92,38 тис. грн. вартості основних засобів, то у 2017 році на 1 працівника припадало 106,25 тис грн., а уже у 2018 році 127,75 тис. грн., що на 35,37 тис грн. більше ніж у 2016 році.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами має тенденцію до зниження, але залишається на достатньо високому рівні, що свідчить про забезпеченість підприємства власними оборотними засобами. У 2016-2018 роках значення коефіцієнта перебуває на рівні 0,9, що задовольняє нормативне значення, яке повинно бути більше за 0,1.

Зменшення рентабельності основних засобів на 10,9% у 2018 році в порівнянні з 2017 роком є негативним фактором для підприємства. Загалом за 2016-2018 роки спостерігається негативна динаміка до зниження рентабельності основних засобів. Основною причиною зниження рентабельності основних засобів на підприємстві є недостатня завантаженість виробничих потужностей.

Дослідимо стан та ефективність використання трудових ресурсів на ПрАТ «Агрофірма «Колос» за допомогою табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Ефективність використання трудових ресурсів та заробітної плати  
на ПрАТ «Агрофірма «Колос» у 2016-2018 рр.**

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення			
				Абсолютне,+/-		Відносне,%	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Чисельність усього, в т.ч.:	31	32	34	1	2	3,23	6,25
– керівників	1	1	1	0	0	0,00	0,00
– спеціалістів	6	6	6	0	0	0,00	0,00
– робітників	24	25	27	1	2	4,17	8,00
Прийнято, осіб	2	3	2	1	-1	50,00	-33,33
Вибуло усього, осіб. в т.ч.:	3	1	1	-2	0	-66,67	0,00
за власним бажанням	3	1	1	-2	0	-66,67	0,00
з інших причин	0	0	0	0	0	0	0
Коефіцієнт обороту прийняття	6,5	9,4	5,9	2,9	-3,5	44,62	-37,23
Коефіцієнт обороту вибуття	9,8	3,2	2,9	-6,6	-0,3	-67,35	-9,38
Коефіцієнт плинності кадрів	9,8	3,2	2,9	-6,6	-0,3	-67,35	-9,38
Продуктивність праці тис.грн/чол	96,4	96,1	101,62	-0,3	5,52	-0,31	5,74
Сер. заробітна плата тис. грн.	5,5	7,4	8,26	1,9	0,86	34,55	11,62
Фонд оплати праці, тис. грн.	186	237	281	51	44	27,42	18,57

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Агрофірма «Колос»

З табл. 2.10 видно, що протягом 2016-2018 рр. чисельність працівників збільшилась на 3 осіб. Всього прийнято 7 осіб, а вибуло на 5 осіб, що свідчить про не велику плинність кадрів на ПрАТ «Агрофірма «Колос».

Коефіцієнт обороту прийняття зменшився на 3,5%. Коефіцієнт обороту вибуття зменшився на 0,3%, що свідчить що у 2018 р. було прийнято менше працівників ніж у 2017 р., а частка звільнених майже не змінилася. Коефіцієнт плинності кадрів у 2016-2018 рр. скоротився на 6,9%, що свідчить про задоволеність умовами праці персоналу ПрАТ «Агрофірма «Колос».

Продуктивність праці у 2016-2018 рр. зростає, що свідчить про збільшення ефективності використання трудових ресурсів. Так, у 2018 р. порівняно з 2017 р. продуктивність праці зросла на 5,52 тис. грн. /особу.

Фонд оплати праці у 2016-2018 роках демонструє поступову тенденцію до зростання. Середня заробітна плата у 2018 році по відношенню до 2017 року зросла на 0,86 тис. грн., що пов'язано зі збільшенням фонду оплати праці на 44 тис. грн.

Проаналізуємо структуру продажу продукції ПрАТ «Агрофірма «Колос» у 2016-2018 рр. За допомогою табл. 2.11.

*Таблиця 2.11*

**Структура продажу продукції ПрАТ «Агрофірма «Колос»  
у 2016-2018 рр.**

Продукція	Урожайність, т/га			Обсяг продажу, тонн		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Пшениця 3 кл.	2,4	2,6	2,5	1080	1194	1170
Ячмінь 2 кл.	2,1	2,4	2,3	790	870	855
Кукурудза	3,9	4,1	4,2	510	540	550
Соняшник	1,7	1,6	1,7	320	360	340
Соя	1,6	1,9	2,1	480	590	574
Всього	-	-	-	3180	3554	3489

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Агрофірма «Колос»

З табл. 2.11 видно, що найбільша частка у структурі продажу продукції ПрАТ «Агрофірма «Колос» у 2018 р. займала пшениця 3-го класу (продовольча) – 1170 тонн, другим за обсягами продажу є ячмінь 2-го класу – 855 тонн, на третьому місці – соя, з показником обсягу продажу 574 тонни.

В цілому, обсяг продажу продукції ПрАТ «Агрофірма «Колос» у 2016-2018 рр. фіксувався в середньому на рівні 3500 тонн.

Оцінимо стан ділової активності ПрАТ «Агрофірма «Колос» у 2016-2018 рр. за допомогою показників оборотності активів, оборотності основних засобів, оборотності власного капіталу за допомогою табл. 2.12.

Таблиця 2.12

### Ділова активність підприємства

Показник	2016	2017	2018	Абс. відхилення, +/-		Відн. відхилення, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Коефіцієнт оборотності активів	0,98	1,74	1,94	0,76	0,2	77,55	11,49
Коефіцієнт оборотності основних засобів	4,65	1,49	2,8	-3,16	1,31	-67,96	87,92
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,07	1,5	1,34	-0,57	-0,16	-27,54	-10,67

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Агрофірма «Колос»

Як показують дані табл. 2.12 ділова активність ПрАТ «Агрофірма «Колос», оборотність активів підприємства у 2017 році зросла на 77,55% порівняно з 2016 роком та у 2018 році зросла на 11,49% у порівнянні з 2017 роком.

Слід також відзначити покращення показника оборотності основних засобів у 2018 році на 87,92% порівняно з 2017 роком.

Проблемною зоною ділової активності ПрАТ «Агрофірма «Колос» протягом досліджуваного періоду є оборотність власного капіталу. Так, цей показник знизився на 27,54% у 2017 році порівняно з 2016 та на 10,67% у 2018 році відносно 2017 року. Дана ситуація вимагає від підприємства розробки та реалізації заходів, щодо прискорення оборотності власних коштів.

## 2.4. Оцінка рівня інноваційної діяльності підприємства

Метою діяльності товариствам є розвиток ринкових стосунків, насичення ринку продукцією, товарами, послугами, використання прогресивного обладнання, технологій та кращого досвіду управління,

залучення додаткових матеріальних та фінансових ресурсів, а також одержання прибутку на основі задоволення суспільних потреб у товарах та послугах. Відповідно обраної політики щодо фінансування діяльності емітента - товариство веде свою діяльність виключно за рахунок власних коштів на основі самофінансування та самоокупності. Достатність робочого капіталу для поточних потреб - для успішної діяльності товариства власних обігових коштів недостатньо. За 2018 рік ПрАТ агрофірма «Колос» отримала прибуток в розмірі 582 тис. грн.

Товариством політика щодо досліджень та розробок не проводилась, витрати на дослідження та розробки за звітний рік також не здійснювалися.

Для покращення фінансового становища товариства протягом 2018 р. незалежні фахівці, консультанти та спеціалісти не залучались.

Показники оцінки фінансової можливості реалізації інноваційної діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос» розглянемо за допомогою табл. 2.13.

*Таблиця 2.13*

**Показники оцінки фінансової можливості реалізації інноваційної діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос» у 2016-2018 рр., тис.грн.**

Показники	Роки			Відносне відхилення,%	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Доход (виручка) від реалізації продукції	2446	3560,8	3972,6	45,58	11,56
Інші операційні доходи	36	42	71,8	16,67	70,95
Інші операційні витрати	816	203	30,7	-75,12	-84,88
Чистий прибуток (збиток)	19	1191	582	6168,42	-51,13

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Агрофірма «Колос»

За проведеними розрахунками в табл. 2.13 можна зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду ПрАТ «Агрофірма «Колос» мала доходи від реалізації продукції та інші операційні доходи. Так, доход (виручка) від реалізації продукції у 2017 році зріс на 45,58% порівняно з 2016 роком, а у 2018 році на 11,56% у порівнянні з 2017 роком. Позитивною є динаміка зростання інших операційних доходів у 2017 році зріс на 16,67% порівняно з 2016 роком, а у 2018 році на 70,95% у порівнянні з 2017 роком.

Суттєве скорочення інших операційних витрат у 2017 році на 75,12% порівняно з 2016 роком, а у 2018 році на 84,88% у порівнянні з 2017 роком дозволяє запропонувати їх спрямувати на розвиток інноваційної діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос» у проектному періоді.

Для оцінки інноваційної діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос» розрахуємо показники інноваційної активності підприємства (табл. 2.14.)

Таблиця 2.14

### Показники інноваційної активності ПрАТ «Агрофірма «Колос»

Показник	Формула розрахунку	Характеристика	Значення
1	2	3	4
Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю (Кіс)	$K_{ic} = Vi/A_{pa}$ , де $Vi$ – інтелект. власність; $A_{pa}$ – інші позаоборотні активи.	Визначає наявність у підприємства інтелектуальної власності, прав на неї (патентів на винаходи, промислові зразки, свідоцтва на корисні моделі, товарні знаки та інші нематеріальні активи)	0,03
Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР (Кпр)	$K_{pr} = P_n / C_p$ , де $P_n$ – число зайнятих в сфері НДДКР, осіб; $C_p$ – сер. чисельність працівників, осіб.	Характеризує професійно кадровий склад підприємства	0,01
Коефіцієнт впровадження нової продукції (Квп)	$K_{vp} = VR_{np} / VR_{zag}$ , де $VR_{np}$ – виручка від продажу нової чи удосконаленої продукції і продукції, яка виготовлена з використанням нових або покращених технологій, грн.; $VR_{zag}$ – загальна виручка від продажу всієї продукції, грн.	Характеризує спроможність підприємства впровадження інноваційної продукції	0,19
Коефіцієнт власності, призначеної для НДДКР (Кнв)	$K_{nv} = Od_p / Ov_p$ , де $Od_p$ – власність дослід. обладнання, грн. $Ov_p$ – вартість вироб.обладнання, грн.	Характеризує частку власності експериментального та дослідницького призначення	0,024
Коефіцієнт освоєння нової техніки (Кот)	$K_{ot} = Of_n / Of_{sr}$ , де $Of_n$ – вартість нових основних фондів, грн. $Of_{sr}$ – середньорічна вартість основних вироб. фондів, грн.	Відображає спроможність підприємства до освоєння нового обладнання і новітніх виробничо- технологічних ліній	0,24

1	2	3	4
Коефіцієнт інноваційного зростання (Кіз)	$Kiz = \frac{I_{дп}}{I_{заг}}$ , де I <sub>дп</sub> – вартість науково-дослідницьких та навчально-методичних інвестиційних проєктів, грн.; I <sub>заг</sub> – загальна вартість інших інвестиційних витрат, грн.	Характеризує стійкість зростання та виробничого розвитку, відображає частину коштів, яку підприємство виділяє на власні та спільні дослідження з розробки технологій, на цілеспрямований прийом (переведення) на роботу висококваліфікованих спеціалістів, навчання і підготовку персоналу, пов'язаного з інноваціями, господарські договори з проведення маркетингових досліджень в загальному обсязі цих інвестицій	0,08

Джерело: складено на основі [37]

Проаналізувавши коефіцієнти інноваційної активності ПрАТ «Агрофірма «Колос» можна зробити висновок про низьку інноваційну активність підприємства.

SWOT-аналіз є необхідним компонентом оцінки позицій сільськогосподарських підприємств. Знання сильних та слабких сторін ПрАТ «Агрофірма «Колос» необхідне для вироблення відповідної стратегії інноваційної діяльності (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

### Стратегічний (SWOT) аналіз інноваційної діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос»

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечення потреб продукцією місцевих сільськогосподарських товаровиробників.</li> <li>2. Створення кластерів.</li> <li>3. Створення спеціального сайту сільськогосподарських товаровиробників.</li> <li>4. Ведення переговорів виробником хімічної промисловості та іншими фірмами про можливість виступати в ролі агродилера.</li> <li>5. Створення сприятливого інноваційного середовища.</li> <li>6. Вирішення питань кадрової політики.</li> <li>7. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції.</li> <li>8. Упровадження ресурсозберігаючих технологій в рослинництві.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільність ринку сільськогосподарської продукції, завдяки чому неможливо прогнозувати ціну сільськогосподарської продукції на наступний сезон.</li> <li>2. Погіршення фінансово-господарської та інноваційної діяльності підприємства.</li> <li>3. Зміна клімату, деградація ґрунту через інтенсивний обробіток ґрунту.</li> <li>4. Конкуренція сільськогосподарської продукції інших регіонів.</li> <li>5. Нестабільний розвиток сільських територій.</li> <li>6. Високі відсоткові ставки в банках.</li> <li>7. Неплатежі.</li> <li>8. Зростання вартості мінеральних добрив, енергоносіїв, паливно-мастильних матеріалів та ін.</li> <li>9. Нестабільність законодавчої бази.</li> </ol>

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1. Достатня кількість сільськогосподарських угідь. 2. Сприятливі природнокліматичні умови для ефективного ведення сільськогосподарського виробництва. 3. Компактність розташування підприємства. 4. Високий рівень керівників та спеціалістів. 6. Використання передової техніки та технологій	1. Низька матеріально-технічна база, знос основних фондів. 2. Нестача кваліфікованих спеціалістів. 3. Низький рівень заробітної плати працівників. 4. Низька питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі виробництва. 5. Відсутність інвестицій та прагматизм інвесторів. 6. Недосконалість ефективної науково-технічної та інноваційної політики. 7. Відсутність достатньої кількості коштів для впровадження передових технологій. 8. Недостатнє інформаційне забезпечення. 9. Ризикованість кредитування через високу залежність від природнокліматичних умов. 10. Нестача вільних фінансових коштів. 11. Низька прибутковість

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Агрофірма «Колос»

На діяльність ПрАТ «Агрофірма «Колос» істотно впливають постійні зміни у податковому законодавстві та в інвестиційній політиці держави, неплатоспроможність партнерів і населення, наявність недобросовісної конкуренції, зношеність основних засобів.

Ступінь залежності від зазначених проблем:

- постійні зміни законодавства - ступінь залежності середня;
- нестабільність цін - ступінь залежності висока;
- знос рухомого складу - ступінь залежності середня;
- низька платоспроможність споживачів - ступінь залежності середня;
- погодні умови - ступінь залежності середня.

Для формування інноваційної політики ПрАТ «Агрофірма «Колос» необхідно визначити стратегічні задачі підприємства табл. 2.16.

Таблиця 2.16

### Стратегічні задачі ПрАТ «Агрофірма «Колос»

№	Задача	Вирішувана SWOT-проблема
1.	Підвищення якості та сертифікація продукції	Проведення сертифікації продукції за міжнародним стандартом NSF
2.	Оновлення виробничої бази	Оновлення зношеного обладнання на виробництві
3.	Розвиток науково-технологічного потенціалу підприємства	Закупівля ліцензії на виробництво води для запивання ліків
4.	Освоєння ринку інновацій	Розробка заходів, пов'язаних з маркетинговою політикою

Джерело: складено автором

Стратегічне планування інноваційної політики, включно з формуванням інноваційної стратегії, спрямоване на створення довгострокового плану дій. Інноваційна стратегія у цьому контексті виступає як інструмент її реалізації каналів збуту.

Організація моніторингу та контролю результативності інноваційної діяльності на основі комплексу ключових показників. Ключові показники ефективності інноваційної діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос» в контексті існуючих конкурентних переваг наведено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

**Ключові показники інноваційної діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос» в контексті існуючих конкурентних переваг**

№	Група показників	Назва показників
1	2	3
1.	Показники фінансування та результативності НДДКР	Обсяг фінансування НДДКР за рахунок власних коштів – 35,15 тис грн; кількість нематеріальних активів, що поставлені на баланс за результатами проведених НДДКР - 3; кількість впроваджених у виробництво технологій та продуктів за результатами виконаних НДДКР – 3;
2.	Показники технологічного лідерства	Кількість патентів, отриманих за 3 останніх роки – 2 ; кількість продуктів, захищених патентами, отриманими за останні 3 роки - 2;
3.	Показники ефективності інноваційної діяльності	Відсоток від продажу нових продуктів у загальному обсягу продажів – 5 %; показник ефективності впровадження – відношення обсягу продажів продукції, що вироблена з використанням результатів НДДКР, до величини витрат на їх виконання 0,5;
4.	Показники ефективності зовнішніх джерел інновацій	Кількість інноваційних пропозицій з боку організації - 5; відсоток продажів від реалізації розробок, отриманих ззовні – 0

Джерело: складено автором

Дослідженнями встановлено, що причинами низького рівня інноваційної активності ПрАТ «Агрофірма «Колос» є недостатність обсягів і неефективність використання власних, залучених і позикових джерел фінансово-кредитної підтримки інноваційної діяльності. Дана ситуація безпосередньо пов'язана з наслідками проведених у галузі реформ,

політичною нестабільністю, недостатністю обсягів державного фінансування інноваційного розвитку, недосконалістю амортизаційної політики, низьким рівнем зацікавленості фінансово-кредитних установ у підтримці інноваційних процесів, не вигідними умовами банківських структур щодо кредитування інноваційної діяльності суб'єктів агропромислового виробництва. Тому для ефективного стимулювання інноваційної діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос» доцільно використовувати як внутрішні можливості суб'єктів господарювання, так і розширювати можливості залучення інвестиційних ресурсів.

Проектування інноваційної стратегії є безперервним, динамічним процесом, основу якого має складати вибір потенційно успішного стратегічного становища підприємства. Вимоги до успішної інноваційної стратегії зводяться до наступних: вона повинна містити ясні директиви і тимчасові орієнтири, бути гнучкою, підтримуватися організаційним дизайном і корелювати із загальною корпоративною стратегією. Запорукою успішності інноваційної стратегії є її постійне вдосконалення.

## **Висновки до розділу 2**

Дослідження ринку зерна показало, що при незначному зростанні виробничих площ слід відмітити зростання врожайності зернових з 4,4 у 2014/15 МР до 4,7 ц/га у 2018/19 МР. Великий обсяг виробництва зерна означає, що Україна змушена експортувати левову частку вирощеної продукції. На сьогодні в Україні споживається не більше 30–40 млн тон зернових та олійних культур з 92 млн тон зібраних. Тому подальше нарощування виробництва можливе тільки за рахунок збільшення експорту українських зернових на світовий ринок.

Ринок зерна регулює 56 регуляторних актів. Серед них 59,5% регуляторних нормативно-правових акти є законними та актуальними.

ПрАТ «Агрофірма «Колос» створена в 1996 році на базі Державного підприємства агрофірма «Колос». Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових та технічних культур, які підлягають оптовій реалізації як на вітчизняному, так і на зовнішньому ринках. Зокрема, вирощуються такі культури – пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник та соя на посівних площах 2,4 тис. га.

Проаналізувавши основні показники діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос» встановлено, що чистий дохід від реалізації продукції протягом досліджуваного періоду зростає позитивними темпами.

Проаналізувавши коефіцієнти інноваційної активності ПрАТ «Агрофірма «Колос» можна зробити висновок про низьку інноваційну активність підприємства. Встановлено, що причинами низького рівня інноваційної активності ПрАТ «Агрофірма «Колос» є недостатність обсягів і неефективність використання власних, залучених і позикових джерел фінансово-кредитної підтримки інноваційної діяльності.

### **РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «АГРОФІРМА «КОЛОС» ШЛЯХОМ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

#### **3.1. Напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

В результаті проведеного дослідження діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос» було встановлено погіршення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства у 2016-2018 рр., низьку інноваційну активність підприємства.

Забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства передбачає розроблення його інноваційної політики, яка міститиме у собі важливі стратегічні й тактичні аспекти. Метою інноваційної політики повинно бути запровадження інновацій у діяльність підприємств для забезпечення оптимального завантаження виробництва. Вона повинна відбуватися у двох напрямках:

- акцент на потребах ринку і споживачів, яким відповідає маркетингова політика підприємства;
- концентрація на ресурсах, тобто досягнення в науковій і виробничій сферах, технологіях, управлінських механізмах, оптимізуючи цим самим використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів суб'єкта господарювання.

Набуває поширення інноваційна стратегія довгострокового розвитку на засадах зрівноваженого розвитку (більш відома як стійкий розвиток (Sustainable development), яка є загальною концепцією щодо необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі. Ця концепція зумовлена виникненням нового виду інновацій – екоінновації. До них належить виробництво екологічно чистої продукції, використання технологій – "дружніх" до довкілля,

ресурсозберігаючих технологій виробництва, концепція управління "зелений офіс", концепція "екоефективності", модель "чисте виробництво", методи підвищення ресурсної продуктивності на основі концепції MIPS, новий системний екологічний дизайн і спеціальне маркування продукції, що забезпечують високий рівень екологічної безпеки виробництва, продукції та послуг при одночасному зміцненні конкурентних позицій бізнесу.

Застосування екоінновацій в аграрному секторі, які дають змогу краще використовувати первинні природні ресурси, безумовно, поліпшить екологічну ситуацію у сільських регіонах, сприятиме формуванню стійких мережевих структур з підтримки й просування передового досвіду в галузі екоефективності, збереженню і створенню нових робочих місць, підвищенню якості життя населення. Таким чином, за умов глобалізації економічних процесів, важливими напрямками розвитку інноваційної діяльності в АПК є застосування біотехнології як об'єкту інновацій, енерго та ресурсозберігаючих технологій.

Інноваційній діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос» будуть сприяти заходи по оптимізації структури посівних площ в напрямку раціоналізації системи землекористування.

Оцінка різних польових культур в якості попередника наведена в табл 3.1.

Таблиця 3.1

### Оцінка різних польових культур в якості попередника

Культури	Попередники													
	Озима пшениця	Озиме жито	Озимий ячмінь	Ярий ячмінь	Овес	Соняшник	Цукрові і кормові буряки	Кукурудзу на зерно	Кукурудза на силос	Люцерна	Горох	Соя	Квасоля	Буркун
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Озима пшениця	▲	■	▲	▲	■	▲	▲	▲	■	●	●	■	■	●
Озиме жито	■	■	■	■	■	▲	▲	▲	■	●	●	■	■	●
Озимий ячмінь	■	■	▲	▲	■	▲	▲	▲	■	●	●	■	■	●
Ярий ячмінь	▲	▲	▲	▲	■	■	●	●	●	●	●	●	●	●
Овес	■	■	▲	▲	▲	■	▲	●	●	●	●	●	●	●
Соняшник	●	●	●	●	●	▲	▲	●	●	▲	▲	▲	▲	▲

Продовж. табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Цукрові і кормові буряки	●	●	●	●	●	▲	▲	▲	▲	▲	●	●	●	●
Кукурудзу на зерно	●	●	●	●	●	■	■	●	●	●	●	●	●	●
Кукурудза на силос	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Люстерна	●	●	●	●	●	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
Горох	●	●	●	●	●	▲	●	●	●	▲	▲	▲	▲	▲
Соя	●	●	●	●	●	▲	●	●	●	▲	▲	▲	▲	▲
Квасоля	●	●	●	●	●	▲	●	●	●	▲	▲	▲	▲	▲
Буркун	●	●	●	●	●	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲

Джерело: [78]

● – добрий, ■ – допустимий, ▲ – недопустимий.

Залежно від конкретних природних, економічних умов і раціональних систем землекористування вага зернових культур у структурі ріллі повинна знаходитися в межах від 40 до 60%. Питома вага зернових нижче 40% призведе до різкого скорочення виробництва зерна в цілому по господарству, у тому числі товарного. Збільшення питомої ваги зернових пов'язане з труднощами їх розміщення по кращим попередникам.

Серед зернових озимі характеризуються найбільшою ефективністю виробництва. Питома вага їх у структурі повинна бути близько 10-20%. Соняшник за агротехнічними умовами можливо вирощувати на одному і тому ж полі тільки через вісім років. Виходячи з цього, посіви соняшнику не можуть перевищувати 12% площі ріллі. Якщо засівати частіше, то можна знизити родючість землі. При цьому кількість шкідників зростає та може поширитись на інші культури, а для цього потрібно ще застосовувати велику кількість пестицидів, що неминуче вплине на якість землі. Цукрові буряки за умовою агротехніки можуть бути повернені на те ж саме поле через чотири роки. Тобто посіви цукрових буряків не можуть перевищувати 25% площі ріллі. Усі ці умови є загальними для більшості господарств.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів «Про затвердження нормативів оптимального співвідношення культур у сівозмінах в різних природно-сільськогосподарських регіонах» № 164 від 11.02.2010 р. допустимі нормативи періодичності вирощування культури на одному полі становлять: для озимих жита і ячменю, ячменю ярого, вівса, гречки – не

менше ніж через один рік; для пшениці озимої, картоплі, проса – не менше ніж через два роки; для кукурудзи в сівозміні або на тимчасово виведеному із сівозміни полі – протягом двох-трьох років поспіль; для багаторічних бобових трав, зернобобових культур (крім люпину), буряку цукрового і кормового, ріпаку озимого і ярого – не менше ніж через три роки; для льону – не менше ніж через п'ять років; для люпину, капусти – не менше ніж через шість років; для соняшника – не менше ніж через сім років; для лікарських рослин (залежно від біологічних властивостей) – 1-10 років [2].

Одним із напрямків активізації інноваційної діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос» можуть бути заходи щодо збереження та підвищення родючості ґрунтів, організації ефективних сівозмін щодо збільшення фінансових коштів на інноваційну діяльність.

Крім того, для забезпечення розширеного відтворення необхідно не менше третини прибутку підприємства спрямовувати на накопичення. Важливо встановити раціональне співвідношення між фондом накопичення та споживання. Нині в більшості випадків це співвідношення йде на користь фонду споживання. У цьому випадку керівник господарства має в активі менші кошти, які можна направити на розвиток інноваційної діяльності. Для того щоб згладити таке інноваційне гальмування, нами запропоновано створити сільськогосподарський кластер. Слід відзначити, що при формуванні кластера слід урахувати, що всі елементи є самостійними суб'єктами, які співпрацюють на добровільній, контрактній основі, а також йде використання неформальних зв'язків. Кластерна модель може органічно об'єднати як великі, так і малі підприємства. Це реальний вихід для малих підприємств по подоланню соціальної та економічної кризи. Наголосимо, що при створенні кластеру потрібно визначитись з інтегруючим продуктом. Для ПрАТ «Агрофірма «Колос» це зернові культури. Формування зернового кластера сільськогосподарських підприємств включає ряд програм: формування ядра кластеру, мотивацію її учасників, економію на трансакційних витратах та ін. У рамках сільськогосподарського кластеру

підприємства можуть мати наступні програми співпраці: налагодження співпраці з постачальниками запчастин, мінеральних добрив, насіння; налагодження зв'язків з науково-дослідними установами; здійснення спільної сумісної діяльності; оптимізація складання прогнозів; фінансова підтримка між учасниками кластеру тощо.

Підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства відбувається за рахунок:

- зниження та управління ризиком і невизначеності;
- забезпечення інформаційними технологіями.

1. Підвищення ефективності інноваційної діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос» за рахунок зниження та управління ризиком і невизначеності.

Необхідно відзначити, що на інноваційну активність суттєво впливають розміри підприємства. Якщо підприємство намагається бути інноваційне активним, йому необхідно вивільняти для цього значну частку трудових і фінансових ресурсів; крім того, розробка інноваційних технічних продуктів вимагає років досліджень. Зазвичай, малі і середні підприємства не мають змоги повністю виконувати ці вимоги в силу обмеженості ресурсів та високого рівня ризикованості інноваційно-інвестиційної діяльності.

Саме впровадження в діяльність малих та середніх підприємств системи управління ризиками здатне забезпечити нівелювання наступних ризикоутворюючих факторів:

- відсутність або нестача кваліфікованого персоналу;
- труднощі при знаходженні партнерів з інноваційної діяльності;
- відсутність або нестача інформації про технології;
- відсутність або нестача інформації про ринки;
- невизначений попит на інноваційні товари чи послуги.

Для підвищення ефективності інвестиційної діяльності, пов'язаної з випуском продукції або наданням послуг, необхідно провести наступні організаційно - технічні заходи:

- скорочення термінів випуску продукції і надання послуги;

- скорочення обсягу незавершеного виробництва;
- правильна експлуатація об'єктів, що вводяться, тобто повне використання проектних потужностей, недопущення простоїв техніки;
- використання власних джерел фінансування, безвідсоткових позик або безоплатних державних субсидій;
- зниження ризику і невизначеності інвестиційних проектів.

Таким чином, впровадження системи управління ризиками тягне за собою зниження рівня ризику, що є одним з пріоритетних напрямків стимулювання інноваційної діяльності.

Тому ПрАТ «Агрофірма «Колос» необхідно в залежності від виду ризику і ступеня його впливу на кінцевий результат розробити ряд заходів, що сприяють скороченню наслідків його настання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Заходи щодо зменшення впливу ризику на ефективність  
інноваційної діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос»**

Вид ризику	Способи зниження ризику або пов'язаних із ним несприятливих наслідків
1	2
Ризик, пов'язаний з нестабільністю економічного законодавства і поточної економічної ситуацією	Складання договорів на придбання обладнання, що передбачають всі можливі ситуації його неналежного виконання і систему санкцій, що визначають відповідальність за псування устаткування, за різке зниження його вартості на ринку і т.д.
Зовнішньоекономічний ризик (введення обмежень на торгівлю і постачання, закриття кордонів)	В якості гаранта на забезпечення відкритої торгівлі, безперешкодного впровадження на зарубіжні ринки має виступати держава, резидентом якої є редукторний завод.
Неповнота або неточність інформації про динаміку техніко-економічних показників, параметри нової техніки і технології	Збір достовірної інформації про новітнє обладнання, технології його використання, перевірка цієї інформації.
Коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів	Вибір в якості оплати за договором валюти, що має найменше коливання, збір інформації про кон'юнктуру ринку, ціни на обладнання. Пропис в договорі купівлі обладнання, можливості індексування цін.
Невизначеність природно-кліматичних умов, можливість стихійних лих	Страховання придбаного майна.

1	2
Виробничо-технологічний ризик (аварії і відмови устаткування, виробничий брак тощо)	Створення резервів і запасів, вдосконалення технологій, зменшення аварійності виробництва, підвищення якості продукції
Невизначеність цілей, інтересів і поведінки співробітників	Ретельний відбір персоналу, що займає керівні посади, розробка правил поведінки учасників в певних «нештатних» ситуаціях, створення керуючого центру, який здійснює синхронізацію їх дій. Розробка системи матеріального стимулювання.
Неповнота або неточність інформації про фінансове становище і ділову репутацію партнерів (неплатежі, банкрутство, зриви договірних зобов'язань)	Збір достовірної інформації про фінансовий стан партнерів, вимога від них гарантій, застави майна. Складання системи взаємних санкцій.

Джерело: розроблено автором

Стратегічними завданнями системи управління ризиками ПрАТ «Агрофірма «Колос» є досягнення наступних результатів:

- вдосконалення вибору стратегічних орієнтирів;
- виявлення проблемних зон у стратегії підприємства;
- забезпечення стабільної і передбачуваної динаміки розвитку підприємства;
- оптимізація взаємодії всіх структур підприємства;
- розробка критеріїв доцільності здійснення інноваційних проектів;
- здійснення своєчасного фінансування інноваційних проектів;
- зниження рівня інноваційно-інвестиційних ризиків;
- стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності.

Не зважаючи на те, що низка параметрів ризику конкретного інноваційного процесу залежить від суб'єктивних факторів, що знаходить своє відображення в ході підготовки інноваційного проекту, об'єктивна природа інноваційно-інвестиційного ризику залишається незмінною. Тому при формуванні критеріїв відбору інноваційних проектів пропонується використання наступних показників:

- чистий потік грошових коштів;
- період окупності інвестицій;
- чиста теперішня вартість;

- внутрішня норма доходності;
- індекс прибутковості.

Важливою складовою інформаційного забезпечення підприємства є інформаційні технології, тобто сукупність засобів і методів збирання, реєстрації, обробки, накопичення і доведення до користувача необхідних даних в системі організаційного управління на основі застосування засобів обчислювальної техніки. Оскільки в управлінні підприємством одним з найважливіших аспектів є інноваційна складова, то інформаційні технології повинні забезпечувати збирання, реєстрацію, обробку, накопичення і поширення даних щодо інноваційно-інвестиційної діяльності з урахуванням легітимних інтересів зацікавлених сторін.

Система ефективного інформаційного забезпечення інвестиційної діяльності на підприємстві дозволить вирішити наступні проблеми:

- згладжування негативного впливу зовнішнього середовища;
- зменшення витрат часу на прийняття управлінських рішень щодо інвестування та покращення їх якості;
- встановлення довгострокових залежностей між факторами зовнішнього середовища, що раніше не були виявлені;
- збільшення можливостей використання конкурентних переваг підприємства на основі одержаної із зовнішніх джерел інформації (вивчення і аналіз діяльності конкурентів на ринку);
- створення власної структурованої інформаційної бази;
- виявлення нових напрямків діяльності, нових ринків збуту;
- використання науково-технічних досягнень, вдосконалення технології виробництва через реалізацію стратегічних цілей інвестиційного планування з оновлення основних фондів виробництва.

Також доцільне створення інформаційної бази щодо інноваційної діяльності за центрами відповідальності. Під центром відповідальності розуміють сферу (сегмент) діяльності, у межах якої менеджер самостійно приймає управлінські рішення і несе повну персональну відповідальність за

контрольовані ним показники діяльності. Вищий керівник повинен контролювати та оцінювати роботу менеджера нижчого рівня. Менеджер нижчого рівня повинен здійснювати самоконтроль та інформувати вище керівництво про результати діяльності. Третьою складовою інформаційного забезпечення є технічні засоби та програмне забезпечення ефективного управління підприємством. Щоб мати можливість використовувати ті чи інші інформаційні технології, підприємству необхідно мати певні технічні засоби та програмне забезпечення.

Враховуючи відсутність на ПрАТ «Агрофірма «Колос» працівника, який би здійснював пошук, вибір інноваційних проектів і відповідав за їх реалізацію, вважаємо за необхідне з метою удосконалення управління інноваційною діяльністю створити посаду менеджера з інноваційної діяльності, який буде підпорядковуватись керівникові агрофірми.

### **3.2. Обґрунтування доцільності реалізації ринкової інновації, як засобу забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Агрофірма «Колос»**

Пошук інноваційних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Агрофірма «Колос» за результатами дослідження виробничого-господарської та інноваційної діяльності підприємства, а також дослідження ринку зернових дозволив в якості інноваційної новації запропонувати ПрАТ «Агрофірма «Колос» реалізувати ринкову інновацію, яка передбачає створення нового ринку товару.

Зважаючи на те, що в Україні виробництво зернових перевищує понад в 2,5 рази попит, пошук нових сегментів національного ринку не є доцільним. Слід зауважити, що ПрАТ «Агрофірма «Колос» починаючи 2009 р. здійснює зовнішньоекономічну діяльність (експорт сої власного виробництва на європейський ринок, а саме до Франції та Німеччини у співвідношенні 75% до 25% ), на підприємстві створено цех до доробці та

підготовці сої до експорту. На європейському ринку ПрАТ «Агрофірма «Колос» діє, як повноцінний суб'єкт уже майже 11 років. За цей час підприємство здобуло репутацію надійного і відповідального партнера перед своїми клієнтами. Агрофірма повністю забезпечена складськими приміщеннями для зберігання продукції. Транспортування сої на експорт здійснюється за договором найманим автомобільним транспортом. Тому вважаємо за доцільне реалізувати ринкову інновацію вже на частково освоєному агрофірмою європейському ринку. Для вибору найбільш перспективного сегменту європейського ринку збуту розглянемо імпорт соєвих бобів країнами світу у 2016-2019 рр. за допомогою табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Імпорт соєвих бобів країнами світу у 2016-2019 рр.

Країна	2016р.	2017р.	2018р.	Питома вага,%	Січень-жовтень 2019 р.	Питома вага,%	Темп приросту 10 міс. 2019/2018
Австрія	1,31	5,22	1,17	0,05	3,1	0,12	165,77
Греція	137,21	109,95	94,89	4,23	119,86	4,51	26,31
Іспанія	67,28	39,6	50,26	2,24	85,37	3,21	69,86
Німеччина	7,81	33,67	47,39	2,11	97,34	3,66	105,41
Румунія	15,88	0,07	0,07	0,00	0,57	0,02	713,52
Чехія	-	0,04	1,9	0,08	5,39	0,20	182,98
Грузія	15,68	6,78	2,21	0,10	8,87	0,33	301,48
Ізраїль	59,67	78,86	3,2	0,14	11,14	0,42	248,13
Китай	9,47	457,43	0,31	0,01	26,04	0,98	8246,15
Ліван	115,32	115,62	126,2	5,63	133,88	5,03	6,09
Туреччина	756,5	779,19	853,01	38,06	1016,25	38,22	19,14
Африка	877,07	425,49	170,93	7,63	602,25	22,65	252,33
Єгипет	840,73	418,99	125,89	5,62	545,85	20,53	333,61
ВСЬОГО	2735,66	2866,55	2240,98	100,00	2659,1	100,00	18,66

Джерело: [31]

З табл. 3.3. видно, що найбільш перспективним ринком для реалізації ринкової інновації ПрАТ «Агрофірма «Колос» є ринок Іспанії, оскільки протягом 2016-2019 рр. спостерігається значне зростання обсягів імпорту соєвих бобів з України, крім того питома вага даної країни в газальному імпорті соєвих бобів з України є найбільшою серед країн Європейського союзу. Крім того, темп приросту фізичного обсягу імпорту за 10 місяців 2019

року є найвищим з урахуванням питомої ваги у географічній структурі імпорту.

Отже, стратегія, які спрямована на нові ринки базується на новітніх технологіях (добробка та підготовка сої до експорту), є ризикованою, потребує маркетингових і технологічних зусиль. Стратегія реалізації ринкової інновації враховує внутрішні можливості ПрАТ «Агрофірма «Колос», його становище на ринку та стратегічні цілі. Крім того, інноваційна стратегія має стати складовою частиною стратегії підприємства і доповнювати функціональні стратегії, а також передбачає підвищення конкурентоспроможності підприємства.

З урахуванням особливостей та перспектив ринку Іспанії, пропонується здійснювати експорт високоякісних соєвих бобів в обсязі 120 тонн щомісяця протягом року. Тоді загальний (річний) обсяг поставки становитиме:

$$120 \text{ тонн} * 12 \text{ місяців} = 1440 \text{ тонн.}$$

З урахуванням того, що транспортування здійснюватиметься автомобілями (автозерновозами) вантажопідйомністю 40 тонн, підприємству необхідно буде укласти договір на транспортування автомобільним транспортом. Необхідно буде щомісяця три автомобілі вантажопідйомністю 40 тонню

Продукцію пропонується транспортувати на умовах СРТ-порт Одеса, тобто підприємство, окрім витрат на виробництво соєвих бобів, (собівартість), адміністративних витрат (оплата вартості оформленням митної декларації, зовнішньоекономічного контракту, інвойсу, товарно-транспортної накладної тощо) та витрат на збут (вартість послуг транспортної організації), витрати на пакувальні матеріали тощо понесе наступні витрат:

- витрати на перевезення товару з елеватора ПрАТ «Агрофірма «Колос», який знаходиться на околиці смт. Царичанка, Дніпропетровська область м. Сміла до порту Одеса (Відстань від смт. Царичанка до м. Одеса становить 491 км. Вартість перевезення автозерновозом вантажопідйомністю

40 тонн складає 24,5 грн/км. Послуги з транспортування сої для ТОВ АФ «Колос» надає ТОВ «Іліман», яке знаходиться у м. Дніпропетровськ [Делла];

- витрати за навантажувально-розвантажувальні роботи (навантаження товару в смт. Царичанка, розвантаження в порту). Навантаження зерна на елеваторі ПрАТ «Агрофірма «Колос» здійснюється автоматичними лініями прямо на автозерновоз. Вартість розвантаження зерновоза вантажопідйомністю 40 тонн в порту становитиме 750 грн.

Також, до обов'язків ПрАТ «Агрофірма «Колос» входить виконання митних формальностей, необхідних для вивезення продукції з території України, а саме:

- сплата експортних митних платежів. На категорію товарів 1201000000 (соєві боби, подрібнені або неподрібнені) за УКТЗЕД ставка мита дорівнює 0 %, ставка ПДВ також 0 %;

- проходження радіологічного контролю товару, який здійснюється на митній території України посадовими особами Державної екологічної інспекції Міністерства екології та природних ресурсів України. Сертифікат, що засвідчує проходження радіологічного контролю видається безкоштовно.

Для експорту соєвих бобів ПрАТ «Агрофірма «Колос» з України до Іспанії необхідним є й оформлення іншої документації, а саме:

- сертифікат походження СТ-1 (видається Торгово-промисловою палатою). Вартість оформлення сертифікату походження СТ-1 – 2 тис. грн.;

- свідоцтво про допущення транспортного засобу до перевезення товарів під митними печатками і пломбами, що видається митницями Державної фіскальної служби України. Оформлення свідоцтва здійснюється безкоштовно.

Отже, на оформлення документації, необхідної для експорту соєвих бобів ПрАТ «Агрофірма «Колос» понесе витрати в розмірі 2 тис. грн.

Розрахуємо витрати пов'язані з реалізацією ринкової інновації ПрАТ «Агрофірма «Колос» при експорті соєвих бобів до Іспанії за допомогою табл. 3.4:

**Витрати пов'язані з реалізацією ринкової інновації ПрАТ  
«Агрофірма «Колос», тис. грн.**

Витрати	На 1 тонну	На 1440 тонн
Заробітна плата (основна, додаткова) з нарахуваннями, грн.	529,72	762796,8
Насіння, грн.	558,13	803707,2
Мінеральні добрива, грн.	1920,67	2765764,8
Засоби захисту рослин, грн.	217,21	312782,4
ПММ, грн.	1081,34	1557129,6
Амортизаційні відрахування, грн.	813,46	1171382,4
Ремонт основних засобів, грн.	251,78	362563,2
Транспортні витрати, грн.	307,13	442267,2
Плата за оренду земельних ділянок, грн.	195,334	281280,96
Інші матеріальні витрати, грн.	158,8	228672
Страхові платежі, грн.	235,25	338760
Загальновиробничі витрати, грн.	515,2	741888
<i>Виробничі витрати всього (виробнича собівартість)</i>	6784,024	9768994,6
Адміністративні витрати	662	953280
Повні витрати на виробництво	7446,024	10722275

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Агрофірма «Колос»

З табл. 3.4 видно, що повні витрати на виробництво 1 тонни соєвих бобів становлять 7446,02 грн., а витрати виробництво планового обсягу 10722275 грн.

Накладні витрати пов'язані з однією поставкою товару складатимуть 40338,5 грн. на місяць, тоді як загальні накладні витрати 484062 грн.

Визначимо повні витрати ПрАТ «Агрофірма «Колос» на виробництво та реалізацію соєвих бобів на ринку Іспанії:

Витрати загальні =  $10722275 + 484062 = 11206337$  грн. = 11206,34 тис. грн.

Розрахуємо очікувану виручку (дохід) від реалізації соєвих бобів скориставшись закупівельними цінами на соєві боби за допомогою табл. 3.5.

Враховуючи те, що згідно розробленої пропозиції поставку соєвих бобів пропонується ПрАТ «Агрофірма «Колос» здійснювати за власний рахунок до порту Одеса, то вважаємо за доцільне в якості ціни контракту

обрати середню ціну СРТ-порт 9550 грн за тонну соєвих бобів.

Таблиця 3.5

**Закупівельні ціни на соєві боби у 2019 р., грн./тонну**

Ціна	Мінімальна	Максимальна	Середня
EXW попит	8800	9100	8950
СРТ-підприємство	9300	9600	9450
СРТ-порт	9400	9700	9550

Джерело: складено автором на основі [79]

Тоді, виручка від реалізації продукції проектна становитиме:

$$1440 * 9550 = 13752000 \text{ грн.} = 13752 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо прогнозне значення прибутку від реалізації ринкової інновації ПрАТ «Агрофірма «Колос» на ринку Іспанії:

$$\text{Прибуток} = 13752000 - 10722275 - 484062 = 2545663 \text{ грн.} = 2545,66 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо чистий прибуток від експорту соєвих бобів, враховуючи ставку податку на прибуток підприємств з 01 січня 2016 року – 18% [71]:

$$2545,66 - 2545,66 * 0,18 = 2087,44 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо рентабельність експорту соєвих бобів за формулою:

$$P_{\text{екс}} = \text{Пр}_3 / \text{Св}_\Pi * 100\%, \quad (3.1)$$

де  $\text{Пр}_3$  – загальний прибуток від експорту соєвих бобів, грн.;

$\text{Св}_\Pi$  – повні витрати на виробництво та реалізацію соєвих бобів, грн.

$$P_{\text{екс}} = 2545,66 / 11206,34 * 100\% = 22,72\%$$

Отже, рентабельність від реалізації ринкової інновації ПрАТ «Агрофірма «Колос» на ринку Іспанії складає 22,72%.

Отримані результати відобразимо за допомогою табл. 3.6

Таблиця 3.6

**Показники ефективності реалізації ринкової інновації ПрАТ  
«Агрофірма «Колос» на ринку Іспанії**

№ п/п	Показник	Од. виміру	Сума
1	2	3	4
1	Виручка (дохід) від реалізації соєвих бобів	грн.	13752000
2	Повні витрати на виробництво	грн.	10722275

Продовж. табл. 3.6

1	2	3	4
3	Накладні витрати	грн.	484062
5	Повні витрати на виробництво та реалізацію соєвих бобів	грн.	11206337
6	Прибуток від експорту сої	грн.	2545663
7	Чистий прибуток від експорту соєвих бобів	грн.	2087444
8	Рентабельність експорту соєвих бобів	%	22,72

Джерело: складено автором

Виходячи з прогнозних значень показників ефективності реалізації ринкової інновації ПрАТ «Агрофірма «Колос» на ринку Іспанії можна зробити висновок, що виручка (дохід) від реалізації соєвих бобів становитиме 13752000 грн., повні витрати на виробництво та реалізацію соєвих бобів 11206337 грн. При цьому прибуток від експорту становитиме 2545663 грн., а чистий прибуток 2087444 грн., рентабельність експортованого продукту становитиме 22,72%.

Оцінимо як вплине реалізація ринкової інновації на витрати ПрАТ «Агрофірма «Колос» за допомогою табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Витрати ПрАТ «Агрофірма «Колос» внаслідок реалізація ринкової інновації, тис. грн.**

Показник	Базовий рік	Проектний рік	Відхилення	
			Абсолютне, +/-	Відносне, %
Собівартість реалізованої продукції	3477,2	14683,54	11206,34	322,28
Податок на прибуток	0	458,22	458,22	-

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Агрофірма «Колос»

З табл. 3.7 видно, що реалізація ринкової інновації ПрАТ «Агрофірма «Колос» на ринку Іспанії передбачає зростання ообівартості реалізованої продукції підприємства на 11206,34 тис грн. за рахунок збільшення витрат на виробництво та збут, а також на суму податку на прибуток від звичайної діяльності на 458,22 тис. грн.

Визначимо проектні розміри фінансових результатів ПрАТ «Агрофірма «Колос» за допомогою табл. 3.8.

**Фінансові результати ПрАТ «Агрофірма «Колос» внаслідок реалізація ринкової інновації, тис. грн.**

Показник	Базовий рік	Проектн рік	Відхилення	
			Абсолютне, +/-	Відносне, %
Фінансовий результат до оподаткування	582	3127,66	2545,66	437,40
Чистий прибуток(збиток)	582	2669,44	2087,44	358,67

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Агрофірма «Колос»

З табл. 3.8 видно, що реалізація ринкової інновації ПрАТ «Агрофірма «Колос» на ринку Іспанії дозволить підприємству отримати на 2545,66 тис. грн прибутку більше ніж у 2017 році, а проектне значення чистого прибутку зросте на 2087,44 тис. грн., або 358,67%.

Розрахуємо очікувану зміну фінансових результатів ПрАТ «Агрофірма «Колос» внаслідок реалізація ринкової інновації за допомогою табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Очікувані зміни фінансових результатів ПрАТ «Агрофірма «Колос» внаслідок реалізація ринкової інновації, тис грн.**

Показник	Базовий рік	Проектний рік	Відхилення	
			Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3972,6	17724,6	13752	346,17
Інші операційні доходи	71,8	71,8	0	0,00
Інші доходи	750	750	0	0,00
<i>Разом доходи</i>	4794,4	18546,4	13752	286,83
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3477,2	14683,54	11206,34	322,28
Інші операційні витрати	30,7	30,7	0	0,00
Інші витрати	704,5	704,5	0	0,00
<i>Разом витрати</i>	4212,4	15418,74	11206,34	266,03
Фінансовий результат до оподаткування	582	3127,66	2545,66	437,40
Податок на прибуток	0	458,22	458,22	-
Чистий прибуток (збиток)	582	2669,44	2087,44	358,67

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Агрофірма «Колос»

З табл. 3.9 видно, що реалізація ринкової інновації ПрАТ «Агрофірма «Колос» на ринку Іспанії дозволить підприємству в проектному періоді отримати чистий прибуток 2669,44 тис. грн. від виходу на новий закордонний ринок, а також не лише покращити свій фінансовий стан у проектному періоді, але підтримати свою конкурентоспроможність на відповідному рівні та отримати нові конкурентні переваги у порівнянні з іншими вітчизняними виробниками сої.

### **3.3. Управлінське забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

Управлінське забезпечення конкурентоспроможності підприємства є невід'ємним елементом інноваційної діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос», якому потрібно приділити достатньо уваги. Управлінське забезпечення реалізації інноваційної діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос» як конкурентної переваги в сучасних умовах господарювання є безперервним процесом, що передбачає реалізацію чотирьох основних етапів:

I. Планування (передбачає розробку стратегії ринкової інновації через вихід і освоєння ринку Іспанії);

II. Реалізація ринкової інновації (шляхом щомісячної поставки партії соєвих бобів в обсязі 120 тонн);

III. Оцінка результатів і наслідків (аналіз причин досягнення чи недосягнення бажаних фінансових результатів та конкурентних переваг);

IV. Уточнення стратегії ринкової інновації з метою підтримки її актуальності.

Управлінське забезпечення необхідне для того, щоб упорядкувати всі кроки та встановити відповідальних за проведення операцій, вказати документи, в яких відображається результат запланованих операцій.

У процесі реалізації ринкової інновації передбачається участь всіх зацікавлених осіб агрофірми: Правління, керівництво, працівники.

Прийняття рішення про реалізацію ринкової інновації задля забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Агрофірма «Колос», а також моніторинг процесу є компетенцією Правління агрофірми.

За розробку стратегії та її представлення відповідальність слід покласти на генерального директора агрофірми. З метою забезпечення ефективності, процес розробки стратегії повинен контролюватись відповідальним працівником, начальником відділу збуту.

В процесі розробки стратегічного документу про реалізацію ринкової інновації задля забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Агрофірма «Колос» необхідно оцінити актуальність існуючої стратегії конкурентоспроможності підприємства та внести необхідні зміни, які повинні враховувати стан внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування агрофірми, стан та тенденції розвитку вітчизняного та світового ринку зернових, результати діяльності підприємства.

Процедура забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Агрофірма «Колос» є внутрішнім документом підприємства, що регламентує порядок здійснення управління інноваційною діяльністю.

Управлінське забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Агрофірма «Колос» розглянемо за допомогою табл. 3.10.

*Таблиця 3.10*

**Управлінське забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ  
«Агрофірма «Колос»**

№	Етап забезпечення конкурентоспроможності	Відповідальні за проведення операції	Документ, в якому відображається результат операції
1	2	3	4
1.	Аналіз конкурентоспроможності підприємства (діючої стратегії конкурентоспроможності)	Працівник відділу збуту	Аналітичний звіт
2.	Аналіз внутрішнього та зовнішнього ринку зернових	Маркетолог	Аналітичний звіт
3.	Річне планування продажів. Складання річного плану продажів та подання його на узгодження	Начальник планово-економічного відділу	План продажів

4.	Щомісячне планування продажів, надання інформації щодо планів продажів	Логіст-аналітик; начальник планово-економічного відділу	Оперативний план (місячний)
5.	Визначення умов продажу: пропозиція для продажу (ціна, умови поставки, спосіб та форма розрахунку)	Начальник планово-економічного відділу	Комерційна пропозиція
6.	Узгодження вартості постачання	Начальник планово-економічного відділу, Головний бухгалтер	Перелік можливих покупців Протокол
7.	Аналіз залишків та продажів за попередній період Формування та надання Заявки по асортименту на проектний період	Головний агроном, Начальник планово-економічного відділу	Аналітичний звіт, Заявка по асортименту
8.	Контроль виконання контракту, оплат	Начальник планово-економічного відділу, Головний бухгалтер	Інформація в системі Клієнт-банк
9.	Створення механізму особистої зацікавленості робітників	Організатор із збуту	Засідання. Збори Інструкції. Вказівки. Вимоги

Джерело: складено автором

Аналіз конкурентоспроможності підприємства (діючої стратегії конкурентоспроможності), аналіз внутрішнього та зовнішнього ринку зернових та аналіз залишків та продажів за попередній період передбачає підготовку аналітичних звітів.

Етап «Річне планування продажів. Складання річного плану продажів та подання його на узгодження» передбачає розробку плану продажів. А щомісячне планування продажів, надання інформації щодо планів продажів втілюється в оперативних (місячних) планах.

Результатом визначення умов продажу: пропозиція для продажу (ціна, умови поставки, спосіб та форма розрахунку) має стати комерційна пропозиція.

Узгодження вартості постачання начальником планово-економічного відділу та головним бухгалтером має привести до формування переліку можливих покупців та підготовку протоколу.

Формування та надання заявки по асортименту на проектний період має здійснюватись головним агрономом за узгодженням із начальником планово-економічного відділу та підготовки відповідних заявок по асортименту.

Контроль виконання контракту та оплат слід покласти на начальника планово-економічного відділу та головного бухгалтера, який повинен відслідковувати рух грошових коштів через систему Клієнт-банк.

Створення механізму особистої зацікавленості робітників має бути забезпечене рішенням зборів та втілене у відповідних інструкціях.

Дане управлінське забезпечення розроблено для його використання працівниками ПрАТ «Агрофірма «Колос» для досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності в процесі реалізації ринкової інновації підприємства.

Відповідальність за впровадження та актуалізацію ринкової інновації слід окласти на керівника планово-економічного відділу.

Система управління забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Агрофірма «Колос» повинна передбачати виділення проблемно-орієнтованого контуру управління, що має цільовий циклічний характер, дозволяти вчасно враховувати та реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства й, тим самим, забезпечувати високий рівень його адаптивності до динамічних умов середовища.

При розробці стратегії ринкової інновації, яка є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємства, важливим напрямом є вирішення поточних проблем агрофірми, мінімізація негативного впливу чинників зовнішнього середовища, які перешкоджають досягненню бажаного результату та ускладнюють процес управління як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

### Висновки до розділу 3

Забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства передбачає розроблення його інноваційної політики, яка міститиме у собі важливі стратегічні й тактичні аспекти. Метою інноваційної політики повинно бути запровадження інновацій у діяльність підприємств для забезпечення оптимального завантаження виробництва.

Інноваційній діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос» будуть сприяти заходи по оптимізації структури посівних площ в напрямку раціоналізації системи землекористування. Крім того, нами запропоновано створити сільськогосподарський кластер, при формуванні якого слід ураховувати, що всі елементи є самостійними суб'єктами, які співпрацюють на добровільній, контрактній основі, а також йде використання неформальних зв'язків. Кластерна модель є реальним виходом для малих підприємств по подоланню соціальної та економічної кризи. Наголосимо, що при створенні кластеру потрібно визначитись з інтегруючим продуктом. Для ПрАТ «Агрофірма «Колос» це зернові культури.

Пошук інноваційних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Агрофірма «Колос» за результатами дослідження виробничого-господарської та інноваційної діяльності підприємства, а також дослідження ринку зернових дозволив в якості інноваційної новації запропонувати ПрАТ «Агрофірма «Колос» реалізувати ринкову інновацію, яка передбачає створення нового ринку товару.

Реалізація ринкової інновації ПрАТ «Агрофірма «Колос» на ринку Іспанії дозволить підприємству в проектному періоді отримати чистий прибуток 2669,44 тис. грн. від виходу на новий закордонний ринок, а також не лише покращити свій фінансовий стан у проектному періоді, але підтримати свою конкурентоспроможність на відповідному рівні та отримати нові конкурентні переваги у порівнянні з іншими вітчизняними виробниками сої.

Система управління забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Агрофірма «Колос» повинна передбачати виділення проблемно-орієнтованого контуру управління, що має цільовий циклічний характер, дозволяти вчасно враховувати та реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства й, тим самим, забезпечувати високий рівень його адаптивності до динамічних умов середовища.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В умовах сучасного розвитку ринкових відносин і посилення конкуренції усе більшого значення для розвитку країни та для успішної фінансово-господарської діяльності підприємств набуває інноваційна діяльність.

З точки зору конкретних підприємств інноваційну діяльність доцільно розглядати як один з основних засобів їхньої адаптації до постійних змін умов зовнішнього середовища.

Основною сутністю інновації й інноваційної діяльності є зміни, які розглядаються як джерело доходу. Для постійного розвитку підприємства, збільшення його прибутковості та конкурентоспроможності необхідний постійний пошук інновацій.

Інновації пов'язані насамперед з якісними змінами, спрямованими на розробку, або вдосконалення нового товару, технології, процесу тощо.

Інноваційна діяльність, у будь яких її проявах, характеризується як діяльність підвищеного рівня ризику і вимагає ефективного управління, координації та контролю.

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

Базовим підходом до оцінки ефективності інноваційної діяльності є результативний підхід, адже кінцевим результатом діяльності є отримання надприбутку від реалізації інновацій. Ефективність доцільно визначати як досягнення максимально можливого результату від створення, впровадження та комерціалізації наукових розробок (результату-інновації).

Отже, ефективною вважається інноваційна діяльність, якщо її рівень результативності досягає 100%, однак на практиці цього рівня не можливо досягти, тому його вважають еталонним під час визначення ефективності.

Методичні підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства можна систематизувати за двома основними напрямками: традиційні та альтернативні, в межах яких диференційовано змістові групи.

Утримання конкурентних позицій на ринку та відповідних їм переваг за умов жорсткої конкуренції стає можливим тільки шляхом безперервних удосконалень існуючих інновацій та виведення на ринок нових модифікацій, що вимагає постійної уваги до внутрішніх інноваційних процесів та відповідних ринкових тенденцій. Значний потенціал конкурентоспроможності підприємство може забезпечити шляхом формування певного набору унікальних конкурентних переваг у поєднанні з оптимальною стратегією їх розвитку, що забезпечить господарюючому суб'єкту стійку конкурентоспроможність на ринку та можливості для економічного зростання в довгостроковій перспективі.

Ринок зерна являє собою систему товарно-грошових відносин, що виникають між його суб'єктами в процесі виробництва, зберігання, торгівлі та використання зерна, на засадах вільної конкуренції, вільного вибору напрямів реалізації зерна та визначенні цін, а також державного контролю за його якістю та зберіганням. Український аграрний ринок годує не лише 40-мільйонну Україну, але ще й 190 країн світу, при цьому залишається тенденція до зростання обсягів виробництва. Великий обсяг виробництва зерна означає, що Україна змушена експортувати левову частку вирощеної продукції. На сьогодні в Україні споживається не більше 30-40 млн тон зернових та олійних культур з 92 млн тон зібраних. Тому подальше нарощування виробництва можливе тільки за рахунок збільшення експорту українських зернових на світовий ринок. Однак, незважаючи на стабільне зростання виробництва зерна, в Україні залишається потенціал для нарощування урожайності зернових.

Ринок зерна регулює 56 регуляторних актів. Серед них 59,5% регуляторних нормативно-правових акти є законними та актуальними.

ПрАТ «Агрофірма «Колос» створена в 1996 році на базі Державного підприємства агрофірма «Колос». Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових та технічних культур, які підлягають оптовій реалізації як на вітчизняному, так і на зовнішньому ринках. Зокрема, вирощуються такі культури – пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник та соя на посівних площах 2,4 тис. га.

Товариством політика щодо досліджень та розробок не проводилась, витрати на дослідження та розробки за звітний рік також не здійснювалися. Проаналізувавши коефіцієнти інноваційної активності ПрАТ «Агрофірма «Колос» можна зробити висновок про низьку інноваційну активність підприємства.

Дослідженнями встановлено, що причинами низького рівня інноваційної активності ПрАТ «Агрофірма «Колос» є недостатність обсягів і неефективність використання власних, залучених і позикових джерел фінансово-кредитної підтримки інноваційної діяльності. Дана ситуація безпосередньо пов'язана з наслідками проведених у галузі реформ, політичною нестабільністю, недостатністю обсягів державного фінансування інноваційного розвитку, недосконалістю амортизаційної політики, низьким рівнем зацікавленості фінансово-кредитних установ у підтримці інноваційних процесів, не вигідними умовами банківських структур щодо кредитування інноваційної діяльності суб'єктів агропромислового виробництва. Тому для ефективного стимулювання інноваційної діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос» доцільно використовувати як внутрішні можливості суб'єктів господарювання, так і розширювати можливості залучення інвестиційних ресурсів.

Забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства передбачає розроблення його інноваційної політики, яка міститиме у собі важливі стратегічні й тактичні аспекти. Метою інноваційної політики

повинно бути запровадження інновацій у діяльність підприємств для забезпечення оптимального завантаження виробництва. Вона повинна відбуватися у двох напрямках: акцент на потребах ринку і споживачів, яким відповідає маркетингова політика підприємства; концентрація на ресурсах, тобто досягнення в науковій і виробничій сферах, технологіях, управлінських механізмах, оптимізуючи цим самим використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів суб'єкта господарювання.

Набуває поширення інноваційна стратегія довгострокового розвитку на засадах зрівноваженого розвитку (більш відома як стійкий розвиток (Sustainable development), яка є загальною концепцією щодо необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі. Застосування екоінновацій в аграрному секторі, які дають змогу краще використовувати первинні природні ресурси, безумовно, поліпшить екологічну ситуацію у сільських регіонах, сприятиме формуванню стійких мережевих структур з підтримки й просування передового досвіду в галузі екоефективності, збереженню і створенню нових робочих місць, підвищенню якості життя населення.

Інноваційній діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос» будуть сприяти заходи по оптимізації структури посівних площ в напрямку раціоналізації системи землекористування. Одним із напрямків активізації інноваційної діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос» можуть бути заходи щодо збереження та підвищення родючості ґрунтів, організації ефективних сивозмін щодо збільшення фінансових коштів на інноваційну діяльність. Крім того, для забезпечення розширеного відтворення необхідно не менше третини прибутку підприємства спрямовувати на накопичення. Важливо встановити раціональне співвідношення між фондом накопичення та споживання. Нині в більшості випадків це співвідношення йде на користь фонду споживання. У цьому випадку керівник господарства має в активі менші кошти, які можна направити на розвиток інноваційної діяльності. Для того щоб згладити таке

інноваційне гальмування, нами запропоновано створити сільськогосподарський кластер. Слід відзначити, що при формуванні кластера слід урахувати, що всі елементи є самостійними суб'єктами, які співпрацюють на добровільній, контрактній основі, а також йде використання неформальних зв'язків. Кластерна модель може органічно об'єднати як великі, так і малі підприємства.

Підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства відбувається за рахунок:

- зниження та управління ризиком і невизначеності;
- забезпечення інформаційними технологіями.

Важливою складовою інформаційного забезпечення підприємства є інформаційні технології, тобто сукупність засобів і методів збирання, реєстрації, обробки, накопичення і доведення до користувача необхідних даних в системі організаційного управління на основі застосування засобів обчислювальної техніки. Оскільки в управлінні підприємством одним з найважливіших аспектів є інноваційна складова, то інформаційні технології повинні забезпечувати збирання, реєстрацію, обробку, накопичення і поширення даних щодо інноваційно-інвестиційної діяльності з урахуванням легітимних інтересів зацікавлених сторін.

Конкурентоспроможності ПрАТ «Агрофірма «Колос» за результатами дослідження виробничого-господарської та інноваційної діяльності підприємства, а також дослідження ринку зернових дозволив в якості інноваційної новації запропонувати ПрАТ «Агрофірма «Колос» реалізувати ринкову інновацію, яка передбачає створення нового ринку товару.

Зважаючи на те, що в Україні виробництво зернових перевищує понад в 2,5 рази попит, пошук нових сегментів національного ринку не є доцільним. Найбільш перспективним ринком для реалізації ринкової інновації ПрАТ «Агрофірма «Колос» є ринок Іспанії, оскільки протягом 2016-2019 рр. спостерігається значне зростання обсягів імпорту соєвих бобів з України, крім того питома вага даної країни в газальному імпорті соєвих

бобів з України є найбільшою серед країн Європейського союзу.

Реалізація ринкової інновації ПрАТ «Агрофірма «Колос» на ринку Іспанії дозволить підприємству в проектному періоді отримати чистий прибуток 2669,44 тис. грн. від виходу на новий закордонний ринок, а також не лише покращити свій фінансовий стан у проектному періоді, але підтримати свою конкурентоспроможність на відповідному рівні та отримати нові конкурентні переваги у порівнянні з іншими вітчизняними виробниками сої.

Управлінське забезпечення конкурентоспроможності підприємства є невід'ємним елементом інноваційної діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос», якому потрібно приділити достатньо уваги. Управлінське забезпечення реалізації інноваційної діяльності ПрАТ «Агрофірма «Колос» як конкурентної переваги в сучасних умовах господарювання є безперервним процесом, що передбачає реалізацію чотирьох основних етапів: I. Планування (передбачає розробку стратегії ринкової інновації через вихід і освоєння ринку Іспанії); II. Реалізація ринкової інновації (шляхом щомісячної поставки партії соєвих бобів в обсязі 120 тонн); III. Оцінка результатів і наслідків (аналіз причин досягнення чи не досягнення бажаних фінансових результатів та конкурентних переваг); IV. Уточнення стратегії ринкової інновації з метою підтримки її актуальності.

Система управління забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Агрофірма «Колос» повинна передбачати виділення проблемно-орієнтованого контуру управління, що має цільовий циклічний характер, дозволяти вчасно враховувати та реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства й, тим самим, забезпечувати високий рівень його адаптивності до динамічних умов середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдулін Р. Нові підходи до управління підприємствами в Україні / Абдулін Р. // Підприємництво, господарство і право. – 2009. – № 10, с. 216-218.
2. Амоша О. І. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення / О. І. Амоша // Економіст. – 2009. – №6. – С. 28–34.
3. Аналітичний огляд ринку зернових культур [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agrex.gov.ua/analitichniy-oglyad-rinku-zernovih-kultur>.
4. Андрушків Б. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб / Б. М. Андрушків, Л. М. Мельник, Л. Я. Малюта. – Тернопіль : ТНТУ, 2010. – 278 с.
5. Антонюк Л. Інновації : теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія / Л. Антонюк, А. Поручник, В. Савчук ; Київський національний економічний університет. – Київ : КНЕУ, 2003. – 244 с.
6. Бажал Ю. М. Економіка інноваційних процесів / Ю. М. Бажал // Вісник Інституту економічного прогнозування. – Київ : ІЕП, 2002. № 1. – С. 3–17.
7. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент / И. Т. Балабанов. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 208 с.
8. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента / Балабанов И. Т. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 528 с.
9. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: Монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. – 294 с.
10. Баранчев В. П. Управление инновациями : учебник для бакалавров / В. П. Баранчев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин ; 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2014. – 711 с.

11. Беспалов В.А. Наука и искусство принятия управленческих решений / В.А. Беспалов. – К.: Высшая школа: Главное издательство, 1985. – 135 с.
12. Бжуска Я. Інноваційні моделі бізнесу / Я. Бжуска // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 628. – С. 29-35.
13. Богма О. С. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки / О. С. Богма, О. В. Болдуєва // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 3. – С. 166–170.
14. Бойоправ М. М. Проблеми розвитку інноваційної діяльності підприємства та шляхи їх вирішення / М. М. Бойоправ, С. В. Сусліков // Вісник НТУ «ХПІ». – Серія «Економічні науки». – 2016. – № 5. – С. 198–199.
15. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. / І. М. Бойчик. – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: Атіка, 2010. – 528 с.
16. Буканова Т. В. Нова концепція управління конкурентоздатністю підприємств / Т. В. Буканова // Економіка України. – 2005. – № 2. – С. 143-145.
17. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник / В. О. Василенко, В. Г. Шматько ; за редакцією В. О. Василенко. – Київ : ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с.
18. Верба В. А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Науковий журнал "Актуальні проблеми економіки". – Київ : НАУ, 2010. – № 5. – С. 52–59.
19. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: Монография / А. Э. Воронкова. – Луганск: Изд-во ВНУ ім. В.Даля, 2004. – 320 с.
20. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: [підручник] / І.Б. Гевко. – К.: Кондор, 2009. – 187 с.

21. Геєць В. М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці : монографія / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.
22. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – 2-е изд., пе-рераб. и доп. / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и бир-жи, ЮНИТИ, 1995.– 480 с.
23. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посібник / Гетьман О.О. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
24. Гончаров В. Н, Характеристика инновационного потенциала в контексте стратегического управления / В. Н. Гончаров, Е. В. Иванова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія : економічна. – Донецьк : ДонНТУ, 2004. – Випуск 76. – С. 112–119.
25. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
26. Гринев Ф. В. Инновационный менеджмент : учеб. Пособие / Ф. В. Гринев. – Киев : МАУП, 2000. – 148 с.
27. Гриньов А. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства / А. В. Гриньов // Проблеми науки. – Київ : УкрНТЕІ. – 2003. – № 12. – С. 12–17.
28. Гриньов А. В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства : автореф. дис. док екон. наук : 08.07.01 / А. В. Гриньов : ДонНУ ; Шинкаренко В.Г. – Харків : ХНУРЕ, 2004. – 37 с.
29. Гриньов А.А. Інноваційний розвиток промислових підприємств. – Харків: Инжек ИД, 2003. – 308 с.
30. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне правління [Монографія] / Гриньов А.В. – Харків: ИНЖЕК, 2003. – 304с.
31. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

32. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу. – К.: Наукова думка, 2001. – 242 с.
33. Діденко Т.Т. Принципи та методи оцінки ефективності управлінських рішень [ Електроний ресурс]. — Режим доступу до статті: [http://revolution.allbest.ru/management/00194489\\_0.html](http://revolution.allbest.ru/management/00194489_0.html)
34. ДК 009:2010. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності. Наказ Держспоживстандарту України 11.10.2010 № 457. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://minfin.com.ua/taxes/-/normdoc/kved2010.html>
35. Духонина О. Управление предприятиями в современных условиях / О. Духонина, П. Горянский // Финансовая газета. Региональный выпуск. - 2015. - № 10. - с. 96-99.
36. Евсеева Л. А. Стратегия инновационной деятельности за рубежом / Л. А. Евсеева, А. Ф. Сергеев // Инновации. – Санкт-Петербург : ОАО «Трансфер», 2002. – № 4. – С. 59–64.
37. Єлець О. П. Роль інноваційної діяльності у розвитку підприємства / О. П. Єлець // Вісник ХНУ. – Серія «Економічні науки». – 2010. – № 4. – С. 51–54.
38. Єрмолаєва В. В. Теоретичні основи дослідження інновацій / В. В. Єрмолаєва // Вісник Київського національного університету імені Т. Г. Шевченка. – Київ : КНУ, 2010. – № 683. – С. 268–273.
39. Забелин П. В. Основы стратегического управления: учеб. пособ. / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – М.: Информационно внедренческий центр «Маркетинг», 2008. – 195 с.
40. Завлин П. Н. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика / П. Н. Завлин, А. К. Казанцев, Л. Э. Миндели. – Москва : Экономика, 2000. – 457 с.
41. Загорна Т. О. Економічна діагностика : навч. посіб. / Т. О. Загорна. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.

42. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 р. № 40– IV // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

43. Іванова В. В. Дослідження теорії поняття інновації / В. В. Іванова // Економіка промисловості. – Київ : ІЕП НАН України. – № 47 (4) – 2009. – С. 80–87.

44. Іванова К. В. Удосконалення управління інноваційним потенціалом промислових підприємств : автореф. канд. екон. наук : 08.00.04 / Катеріна Вікторівна Іванова : ПДТУ – Маріуполь : ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», 2011. – 20 с.

45. Ілляшенко С. М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємства у транзитивній економіці : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.

46. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посібник / С. М. Ілляшенко. – 2–ге вид., перер. і доп. – Суми: ВТД „Університетська книга” ; Київ : Видавничий дім „Княгиня Ольга”, 2005. – 324 с.

47. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне правління. Монографія / Гриньов А.В. - Харків: ІНЖЕК, 2003. - 304с.

48. Йохна М.А., Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник / Йохна М.А., Стадник В.В. – К.: Видавничий центр «Академія», 2005. – 400 с.

49. Касьяненко В. О. Інновації як один із факторів формування конкурентоспроможності країни / В. О. Касьяненко // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 4. – С. 82–87.

50. Козлов В.Ю. Контроль и оценка эффективности управленческих решений [Электронный ресурс]. – Режим доступу к статье: [http://revolution.allbest.ru/management/00039837\\_0.html](http://revolution.allbest.ru/management/00039837_0.html).

51. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений / В.М. Колпаков. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.
52. Костюк Т. П. Мотивація інноваційної діяльності в сучасних умовах господарювання / Т. П. Костюк // Вісник ЖДТУ. – Серія «Економічні науки». – 2010. – №1 (51). – С. 16–21.
53. Кравченко В.О. Менеджмент: навч. посіб. / Кравченко В.О. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 165 с.
54. Лернер Ю.І. Проблеми прийняття економічних рішень у сучасних умовах / Ю.І. Лернер. – Харків: Торсінг, 2003. – 224 с.
55. Літвиненко М. В. Інноваційна діяльність підприємства як джерело підвищення прибутку / М. В. Літвиненко, І. В. Кедревич // Вісник НТУ (ХПИ). – 2011. – №7. – С. 147–151.
56. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства / Макаренко М.В. // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №1. – С. 126–135
57. Макаров В.М. Менеджмент: учеб. пособ. / В.М. Макаров, Г.В. Попова. – СПб: Питер, 2011. – 256 с.
58. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: навч. посіб. / Макаровська Т.П., Бондар Н.В. – К.: МАУП, – 2007. – 304 с.
59. Малицький А.А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура [Електронний ресурс] / Малицький А.А. – Режим доступу: <http://intkonf.org>.
60. Мацибора В.І. Економіка підприємства: навч. посіб. / В.І. Мацибора, В.К. Збарський, Т.В. Мацибора. – К.: Каравела, 2008. – 312 с.
61. Менеджмент організацій: Підручник. Колектив авторів за заг. ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.
62. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. под ред Евенко Л.И. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 2000. - 704 с.
63. Методы управления предприятием [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/3584338/page:6>.

64. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 295 с.
65. Мних Є.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручн. / Є.М. Мних. – К.: Київ. нац. тогр.-екон. ун-т, 2008. – 514 с.
66. Моделі і методи прийняття рішень: Навчальний посібник для студентів спец. 7.050106 «Облік і аудит» / за ред. д.е.н., проф. Ф.Ф. Бутинця, к.е.н., доц. М.М. Шигун. – Житомир: ЖДТУ, 2004. – 352 с.
67. Москалюк В. Є. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник / В. Є. Москалюк. – К.: КНЕУ, 2005. – 384 с.
68. Мосов С. Формирование и реализация управленческих решений: обоснование базовых принципов и структуры процесса / С. Мосов, О. Рублюк // Персонал. – 2004. – № 8. – С. 70-74.
69. Офіційний сайт Della. Грузоперевозки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://della.ua/>.
70. „Повним ходом у зворотному напрямку" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ac-rada.gov.ua/>
71. Податковий Кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
72. Позняк С. В. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств // Ефективна економіка. – 2015. – № 10. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4614>
73. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: навчальний посібник / С. Ф. Покропивний. – К.: КНЕУ, 2012. – 528 с.
74. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. підруч. / Попович П.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2001. – 365 с.
75. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: [навч. посіб.] / В.М. Приймак. – К.: Атіка, 2008. – 240 с.

76. Про акціонерні товариства: Закон України від 29 жовтня 2008 р. № 514-VI // Урядовий кур'єр . – 2008. – № 202. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/514-17>.

77. Проблеми сучасного розвитку підприємництва в економіці України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eprints.zu.edu.ua/17576/1/Fomyuk.pdf>.

78. Ринок зерна та продуктів переробки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.proagro.com.ua/periodical/grain/20580.html>

79. Рынок зерновых [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://milku.info/ru/post/section/grain-market>

80. Сіменко І. В. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник / І. В. Сіменко, Т. Д. Косова. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 384 с.

81. Стюарт Г. Ефективне управління: підручник / Г. Стюарт. – Дніпропетровськ: Баланс-Клуб, 2002. – 192с.

82. Сучасні тренди світового ринку зерна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/13865-suchasni-trendy-svitovoho-rynku-zerna.html>.

83. Тараненко І. В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах / І. В. Тараненко // Науковий вісник ЧДДЕУ. – 2011. – № 1(9). – С. 194–203.

84. Федоренко В.Г. Інноваційні процеси в змішаній економіці : монографія у 2-х т. / В.Г. Федоренко [та ін.]; під ред. В.Г. Федоренка, Н.П. Денисенко. – К.: Пік ДСЗУ, 2008. – Т.1. – 194 с.

85. Чорна М.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія / М.В. Чорна, С.В. Глухова. – Харків : ХДУХТ, 2012. – 210 с.

86. Які перспективи зернового ринку України до 2030 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://delo.ua/business/jaki-perspektivi-zernovogo-rynku-ukrajini-do-2030-roku-344436>.