

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

## **Кваліфікаційна робота бакалавра**

на тему:

**«Інноваційна політика підприємства у сучасних умовах  
(на матеріалах ПП «АГРОІНВЕСТ»)»**

Виконала: здобувач першого рівня вищої  
освіти, групи 401-ЕП

спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля  
та біржова діяльність»

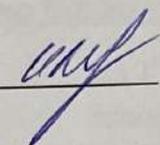
Головня В.А.

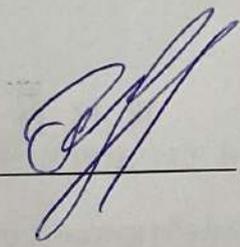
Керівник: Міняйленко І.В.

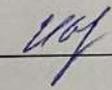
Рецензент: Скриль В.В.

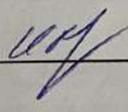
Полтава – 2024 р.

Консультант  
(з охорони праці)

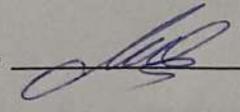
24 . 06. 2024 р.  Мінняйленко І.В.

Здобувач 24 . 06. 2024 р.  Головня В.А.

Керівник роботи 24 . 06. 2024 р.  Мінняйленко І.В.

Нормоконтроль 24 . 06. 2024 р.  Мінняйленко І.В.

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри 24 . 06. 2024 р.  М.Б. Чижевська

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу  
ступінь вищої освіти «бакалавр»

Спеціальність 075 «Маркетинг»  
(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри економіки,  
підприємництва та маркетингу  
М.Б. Чижевська  
«15» квітня 2024 року

## **ЗАВДАННЯ** НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Вишневська Юлія Олександрівна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Маркетингові особливості інноваційної діяльності підприємства (на матеріалах ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка»)

керівник роботи Міняйленко І.В., к.е.н., доцент  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання )

затверджені наказом закладу вищої освіти від «08» грудня 2023 року №1481/1-фа

2. Строк подання здобувачем роботи 18.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність підприємства

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Маркетингові аспекти забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Розділ 2. Аналіз економічної та ринкової діяльності ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка». Розділ 3. Маркетингові напрямки підвищення ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Агрофірма «ім. Довженка»»

5. Перелік графічного матеріалу:

Ілюстративний матеріал у кількості 20 аркушів представлений у  
Додатку Г,

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
p.2	Міняйленко І.В., доцент	15.04.2024	15.04.2024

7. Дата видачі завдання 15.04.2024

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретична частина	15.04–05.05.2024	
2	Аналітична частина	06.05–26.05.2024	
3	Проектна частина. Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат	27.05–16.06.2024	
4	Рецензування та підготовка до захисту	17.06–23.06.2024	
5	Захист випускної роботи бакалавра	24.06–30.06.2024	

Здобувач

(підпис)

Головня В.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Міняйленко І.В.

(прізвище та ініціали)

Примітки:

10. Форму призначено для видачі завдання студенту на виконання дипломного проекту (роботи) і контролю за ходом роботи з боку кафедри (циклової комісії) і декана факультету (завідувача відділення).
11. Розробляється керівником дипломного проекту (роботи). Видається кафедрою (цикловою комісією).
12. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

## РЕФЕРАТ

Головня В.А. Інноваційна політика підприємства у сучасних умовах (на матеріалах ПП «АГРОІНВЕСТ»). Машинопис. Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття першого рівня вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024.

Робота містить 109 сторінок, 11 таблиць, 22 рисунки, 74 найменування використаної літератури, 4 додатки.

Об'єктом дослідження є інноваційна політика ПП «АГРОІНВЕСТ».

Мета роботи – формування ефективної інноваційної політики, підвищення конкурентоспроможності та досягнення високих економічних показників діяльності підприємства. У роботі проведено аналіз основних економіко-фінансових показників та організаційно-правових основ діяльності ПП «АГРОІНВЕСТ». На особливу увагу заслуговує розроблений механізм формування та удосконалення інноваційної політики досліджуваного підприємства.

У роботі визначено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози ПП «АГРОІНВЕСТ», розглянуто фактори, що перешкоджають здійсненню інновацій на досліджуваному підприємстві, проаналізовано стан інноваційної діяльності сформовано стратегічні та тактичні цілі діяльності підприємства, розроблено програму вдосконалення інноваційної політики підприємства, запропоновані шляхи підвищення економічної ефективності діяльності підприємства на основі проведеної оцінки та аналізу діяльності ПП «АГРОІНВЕСТ».

Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності досліджуваного підприємства та сприяти удосконаленню інноваційної політики.

Ключові слова: інноваційна політика, інноваційний розвиток, інновації, невикористані можливості, механізм, програма.

## ABSTRACT

Holovnia V.A. Innovative policy of the enterprise in modern conditions (on materials of the Pryvatna ahrofirmu «AHROINVEST»). Typewriting. Bachelor's qualification work for obtaining the first level of higher education in the specialty 076 «Business, Trade and Exchange Activities». – Poltava: National University «Yuriy Kondratyuk Poltava Polytechni», 2024.

The work contains 109 pages, 11 tables, 22 figures, 74 names of used literature, 4 appendices.

The object of the research is the innovative policy of Pryvatna ahrofirmu «AHROINVEST».

The purpose of the work is to form an effective innovation policy, increase competitiveness and achieve high economic performance of the enterprise. The paper analyzes the main economic and financial indicators and the organizational and legal basis of the activity of Pryvatna ahrofirmu «AHROINVEST». The developed mechanism for forming and improving the innovation policy of the enterprise under study deserves special attention.

The paper identifies the strengths and weaknesses, opportunities and threats of Pryvatna ahrofirmu «AHROINVEST», considers the factors that prevent the implementation of innovations at the enterprise under study, analyzes the state of innovation activity, forms the strategic and tactical goals of the enterprise, develops a program for improving the enterprise's innovation policy, suggests ways to increase the economic efficiency of the enterprise's activity based on the assessment and analysis of the activity of Pryvatna ahrofirmu «AHROINVEST».

The obtained results can be used in the practical activities of the investigated enterprise and contribute to the improvement of innovation policy.

Key words: innovative policy, innovative development, innovations, unused opportunities, mechanism, program.

## ЗМІСТ

Вступ .....	8
Розділ 1. Теоретичні аспекти визначення та формування інноваційної політики підприємства .....	11
1.1. Сутнісні особливості визначення інноваційної політики підприємства .....	11
1.2. Принципи та механізм формування інноваційної політики підприємства .....	20
1.3. Види та особливості типів інноваційної політики підприємства .....	32
Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика ПП «Агроінвест» .....	42
2.1. Проблеми та перспективи розвитку сільського господарства в Україні .....	42
2.2. Організаційно-правові основи функціонування підприємства .....	47
2.3. Аналіз основних економічних та фінансових показників підприємства .....	52
2.4. Стан охорони праці на підприємстві .....	61
Розділ 3. Шляхи вдосконалення інноваційної політики ПП «Агроінвест» .....	68
3.1. 1 Аналіз наявної інноваційної політики приватного підприємства.....	68
3.2. Основні напрями вдосконалення інноваційної політики товариства.....	75
Висновки і пропозиції.....	94
Глосарій .....	96
Список використаних джерел .....	102

Додаток А. Фінансова та статистична звітність за 2020 рік .....	110
Додаток Б. Фінансова та статистична звітність за 2021 рік .....	128
Додаток В. Фінансова та статистична звітність за 2022 рік .....	147
Додаток Г. Ілюстративний матеріал .....	166



## ВСТУП

В умовах складної економічної ситуації та загострення внутрішніх кризових явищ забезпечення умов для реалізації інноваційної політики є актуальним завданням соціально-економічного розвитку України. Інновації мають стати найважливішим інструментом сталого розвитку підприємств.

Науково-технічний прогрес є одним із найважливіших факторів економічного розвитку. Результатом інноваційного процесу є народження та реалізація наукових ідей, які охоплюють увесь спектр відносин, пов'язаних із виробництвом, обміном та споживанням. Вітчизняні науковці та економісти давно наголошують, що без суттєвих позитивних зрушень в інтенсифікації інноваційних зв'язків неможливий сталий розвиток економіки країни.

Розпочаток інноваційної діяльності – чи не єдиний вихід України з кризи та важливий крок до входження в систему економічних зв'язків світового співтовариства. Це непростий і ресурсомісткий шлях, який вимагає значних зусиль для чіткої організації

Впровадження інноваційних рішень безпосередньо впливає на розвиток сільського господарства.

Інноваційна діяльність - це комплекс науково-технологічних, організаційних, фінансових і маркетингових заходів, спрямованих на розробку і впровадження інновацій (проведення наукових досліджень і отримання їх результатів й нових технологій, проектування виробництва, інші види підготовки виробництва до випуску нової продукції) на ринку, впровадження нових методів їх виробництва тощо).

Інноваційний шлях розвитку України вимагає наявності відповідної інфраструктури, а також освічених і креативних людей, здатних впроваджувати інноваційні рішення. Від наукових досліджень уже залежить конкурентоспроможність українських підприємств у майбутньому. Процеси, що відбуваються в українській економіці, створюють додаткові умови для

конкурентоспроможності підприємств та їх продукції. На цьому етапі недостатньо швидко реагувати на постійно мінливі тенденції ринку, але використання нових технологій, їх впровадження, а також стратегічне та інноваційне співробітництво мають стати основними елементами фундаменту для побудови ефективної та технологічно розвиненої економіки. .

Питанням інноваційної діяльності, її окремих аспектів та визначення інноваційної політики присвячені праці багатьох зарубіжних і вітчизняних учених. Перш за все, слід відзначити праці сучасних науковців, таких як Амоша О.І., Амітан В.Н., Гальчинський А.С., Дорофієнко В.В., Мерзляк А.В., В.В. Оникієнко., Підопригора О.А., Пересада А.А., Поважний С.Ф., Чумаченко М.Г. та інші.

Важливість теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що досліджуваному підприємству доцільно визначити стратегічні та тактичні напрямки вдосконалення існуючої інноваційної політики.

Основною метою дослідження є вдосконалення поточної інноваційної політики, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції та досягнення високих економічних результатів діяльності підприємства. У роботі необхідно проаналізувати основні економічні та фінансові показники, а також організаційно-правові основи діяльності ПП «Агроінвест» з метою оцінки стану охорони праці.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити перелік завдань, які включають:

- визначення видів інноваційної політики та врахування їх особливостей;
- розробка механізму формування інноваційної політики підприємства;
- оцінка інноваційної діяльності ПП «Агроінвест»;
- розробка програми вдосконалення інноваційної політики підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є господарська діяльність ПП «Агроінвест».

Предметом дослідження є інноваційна політика підприємства.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи є правові основи України, підручники, навчальні посібники, методичні вказівки, статистичні

щорічники, монографії, наукові статті, установчі документи, а також фінансова та статистична звітність підприємств.

Отримані результати можуть бути використані для створення стратегічного плану розвитку підприємства.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутнісні особливості визначення інноваційної політики підприємства

Постійне оновлення продукції та вдосконалення виробничих процесів на підприємстві забезпечує ефективна інноваційна політика підприємства. При її проектуванні необхідно постійно виявляти наявні та перспективні проблеми, пов'язані зі зміною життєвого циклу продукції та технологій. Це означає необхідність проведення пошукової інноваційної діяльності за різними напрямками з виділенням пріоритетних інноваційних проектів.

Нині в науковій літературі дедалі частіше розгортаються суперечки щодо сутності понять «інноваційна діяльність» та «інноваційна політика». У центрі уваги науковців – форми та методи управління інноваційною діяльністю: від підприємства до держави, які в сучасних умовах спрямовані на реалізацію інноваційної політики держави.

Для розгляду проблеми насамперед необхідно розглянути тлумачення терміна «інновація».

Сучасні вітчизняні та зарубіжні економічні словники трактують інновацію як:

- впровадження нової техніки, технологій, організації виробництва та збуту товарів тощо, що дозволяє отримати перевагу над конкурентами [25];
- впровадження нових форм організації праці та управління, що охоплюють не лише окреме підприємство, а й усю галузь [34];
- новий підхід до проектування, виробництва та реалізації товарів, унаслідок якого керівник і його підприємство отримують перевагу над конкурентами;

- інвестиції в економіку, що забезпечують зміни техніки та технологій.

У світовій економічній літературі існує два підходи до поняття інновації. Класичним прикладом першого підходу є широке розуміння цього терміна англійським економістом Й. Шумпетером, який у 1911 р. у своїй праці «Теорія економічного розвитку» говорив про процес введення нових комбінацій у п'яти послідовних випадках (введення нового продукту, впровадження нового методу виробництва, освоєння нового ринку, отримання нового джерела сировини або напівфабрикатів, впровадження нової організаційної структури в будь-якій галузі). Вже в 1930-х роках Й. Шумпетер використовував термін «інновація» для опису всіх змін, пов'язаних із застосуванням нових або вдосконалених рішень в обладнанні, технології, організації виробництва, процесах продажу та доставки тощо [55].

Для ведення інноваційної діяльності необхідна розробка інноваційної політики. Залежно від типу організації інноваційного процесу можна виділити три моделі інноваційного підприємництва: модель, заснована на внутрішній організації, коли інновації впроваджуються всередині підприємства, співпрацюючи з її підрозділами на основі взаємодії з інноваційним проектом; зовнішня організація через контракти, коли зовнішні організації відповідають за створення інноваційних продуктів (інновацій); коли для реалізації інноваційного проекту створюються опорні структури, за рахунок яких отримуються додаткові капітальні вкладення [31].

Інноваційні зміни відбуваються в усіх сферах діяльності підприємства, тому інноваційна політика як частина стратегічного управління забезпечує координацію та взаємозв'язок усіх інших видів функціональної політики підприємства. Отже, інноваційна політика об'єднує всі сфери діяльності підприємства в одне ціле та визначає місце кожної функції, що виконується на підприємстві, у загальному процесі інноваційної діяльності [40].

О.І. Волков і М.П. Денисенко визначають термін «інноваційна політика» як науку та систему практичного регулювання (управління) інноваціями в суспільстві в умовах конкретного підприємства, галузі та країни [25]. За рівнем розвитку

розрізняють державну інноваційну політику та корпоративну інноваційну політику.

На державному рівні розробляється державна інноваційна політика, яка виражає ставлення держави до інноваційної діяльності, яка визначає цілі, напрями та форми дій органів державної влади у сфері науки, техніки та впровадження досягнень науки і техніки. Отже, інноваційна політика на макроекономічному рівні – це система економічних, правових, організаційних та управлінських методів, метою яких є створення сприятливих умов для створення та функціонування інноваційних інфраструктур.

Корпоративна інноваційна політика – це визначення керівництвом підприємства та її науково-технічними підрозділами мети інноваційної стратегії та механізмів підтримки пріоритетних інноваційних програм і проектів підприємства [22].

Японський вчений Ш. Тацуно підтверджує, що інноваційна політика підприємства (корпоративна інноваційна стратегія) являє собою поєднання цілей технічної політики та політики капіталовкладень, орієнтуючись на впровадження нових технологій і нових видів продукції. Інноваційна політика передбачає досягнення майбутніх результатів через налагодження інноваційного процесу, який включає етапи дослідження, впровадження інновації у виробництво, виробництво нового продукту, його маркетинг на ринку та досягнення результату.

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV введено такі визначення: інноваційна діяльність - діяльність, спрямована на використання та комерціалізацію результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт та публікація нових конкурентоспроможних, нефункціональних товарів і послуг [5].

Метою інноваційної політики провідних країн світу є підтримка розвитку науки і техніки, підвищення інноваційної діяльності, що забезпечує конкурентоспроможність вітчизняної продукції на світовому ринку, обороноздатність країни та покращення екологічної ситуації, а також розвиток довгострокових підприємств - сприяє розвитку бізнесу. Виходячи з цієї цього,

держава визначає пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності та обирає основні методи підтримки підприємств, які працюють над виконанням державних інноваційних програм [7].

Вивчення, прийняття і реалізація рішень, пов'язаних з розробкою і впровадженням інновацій у виробничу практику: нові технології, обладнання, організаційні форми управління і методи управління - утворюють зміст інноваційної політики підприємства.

Завданнями інноваційної політики є забезпечення ефективної економіки і перетворення праці, економія матеріальних, паливно-енергетичних ресурсів, ефективне використання основних засобів виробництва та капітальних вкладень.

Метою та роллю інноваційної політики в діяльності підприємства в умовах змішаної економічної системи є переважно самостійне планування на підприємстві, формує основу підприємницької діяльності підприємства, забезпечує конкурентоспроможність підприємства та є орієнтованою на державу інноваційною політикою, яка просуває власні інтереси та можливості, враховуючи потреби ринку.

Інноваційна політика є частиною загальної корпоративної політики, що регулює взаємодію науково-технічної, маркетингової, виробничої та господарської діяльності при впровадженні інновацій і призначена для визначення підходів до управління інноваційною діяльністю підприємства; розробка принципів, стандартів і методів цієї діяльності, які включають [49]:

- організаційні, правові та інші процедури, що визначають порядок формування,

- інноваційна політика;
- фактори, які необхідно враховувати при її створенні;
- розвиток функціональних напрямів діяльності підприємства;
- механізм реалізації інноваційної програми;
- методологічні засади оцінки ефективності інноваційної діяльності;
- механізм адаптації напрямів інноваційної діяльності.

Складовими інноваційної політики є [31]:

- маркетингова політика;
- політика досліджень і розробок;
- політика структурних змін;
- технічна політика;
- інвестиційна політика.

На рисунку 1.1. схематично подано елементи інноваційної політики та їх завдання.

Маркетингова політика спрямована на формування тактики і стратегії поведінки підприємства на ринку. Його метою є вирішення таких завдань: визначення процедури та періодичності дослідження ринку; розробка товарної, цінової, збутової, комунікаційної та сервісної політики та створення механізмів їх реалізації; аналіз ефективності політики.

Проведення маркетингових досліджень дозволяє вивчити структуру товарного ринку і прийняти рішення щодо форм і методів формування на ньому конкурентного середовища.

Результатом буде вирішення основного завдання діяльності підприємця - забезпечення виробництва підприємством необхідної споживачам продукції, яка зустрине позитивний відгук і за умови економічно обґрунтованих цін створить попит на якомога більший.

До завдань науково-технічної політики належать виявлення наукового потенціалу підприємства; розроблення науково-технічної політики з урахуванням результатів маркетингових досліджень; формування технологічної політики; створення механізмів реалізації науково-технічної політики та оцінки її результатів.

Політика структурних змін зосереджується на вивченні внутрішнього середовища та організаційної форми підприємства, а також на формуванні організаційної структури та підприємницької культури, які відповідають завданню інновацій. Організаційна структура і підприємницька культура тісно пов'язані між собою і формують структуру відносин між співробітниками підприємства.

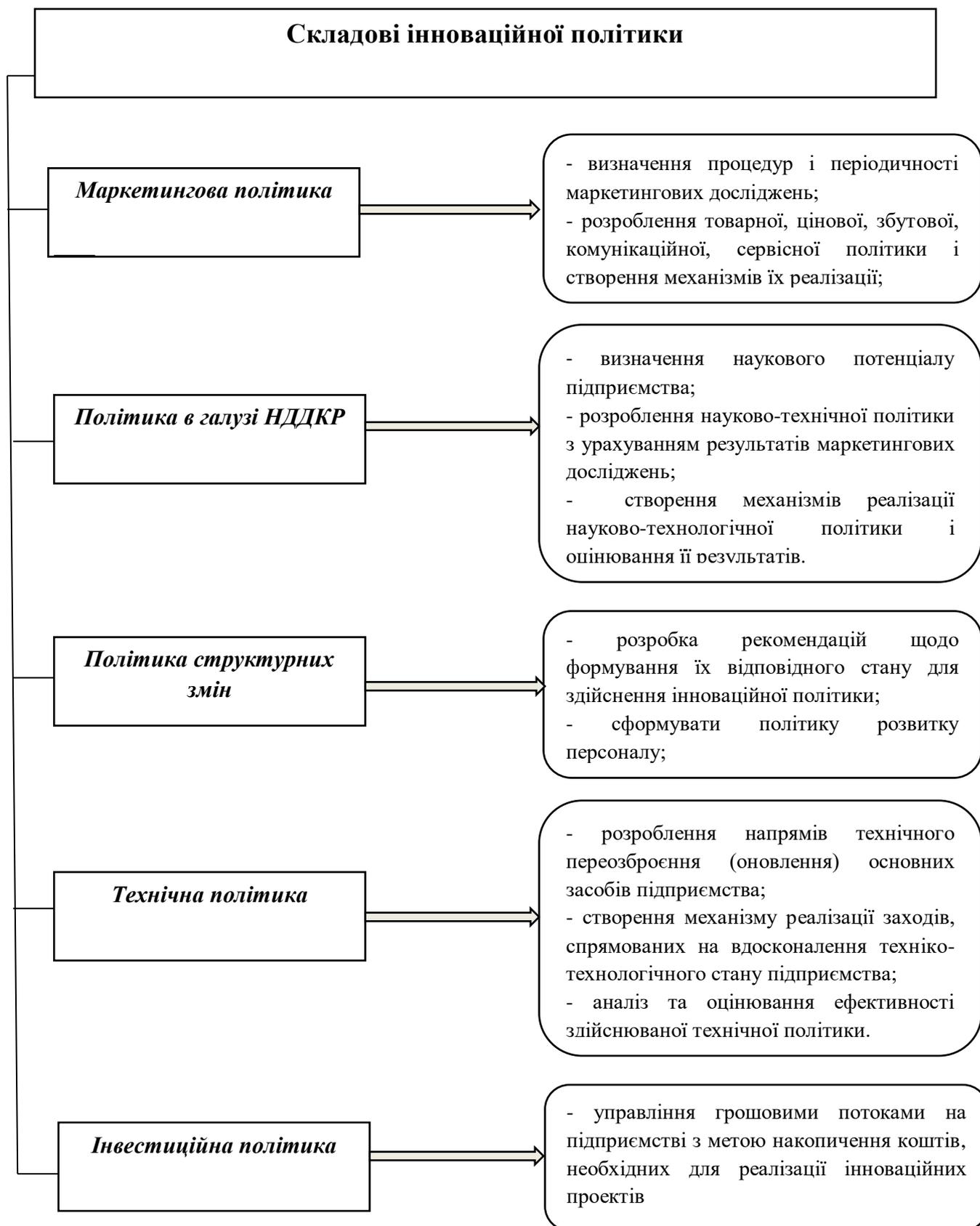


Рисунок 1.1 – Складові інноваційної політики

Організаційна структура та культура підприємництва тісно пов'язані між собою і формують структуру стосунків між співробітниками.

Ці елементи відіграють вирішальну роль на етапі створення механізму впровадження інновації та безпосередньо на етапі впровадження. Тому необхідно вивчати рівень розвитку корпоративної культури та відповідність організаційної структури цілям підприємства; розробити рекомендації щодо формування належного рівня реалізації інноваційної політики; передбачити механізм здійснення таких перетворень; створити політику розвитку людських ресурсів; розробити методичку оцінки корпоративної культури та відповідності організаційної структури реалізації завдань інноваційного розвитку.

Технічна політика визначає можливості впровадження інновацій. Завдання технічної політики полягає у вивченні виробничих можливостей і вимог до них і усуненні виявлених невідповідностей; розробити напрямки технічного зміцнення (модернізації) основних засобів підприємства; створити механізм реалізації заходів щодо поліпшення техніко-технологічного стану підприємства; аналізувати та оцінювати ефективність технічної політики.

Інвестиційна політика включає всі фінансово-економічні аспекти діяльності підприємства, що забезпечують реалізацію інноваційної політики. Її метою є управління грошовими потоками в підприємство з метою збору коштів, необхідних для реалізації інноваційних проектів.

Елементи інноваційної політики постійно впливають один на одного, кожен з них може ініціювати конкретні інновації, спрямовані на вирішення завдань у певній сфері. Тому виважена маркетингова політика дозволяє оперативно реагувати на зміни вимог споживачів, науково-технічна політика - на технологічні зміни, що вимагають докорінної зміни техніко-технологічної бази, технічна політика - дозволяє використовувати можливості наявного обладнання. диверсифікувати виробництво або збільшити виробничі потужності тощо [30].

Тому створення та впровадження інновацій – це процес, в якому беруть участь усі внутрішні елементи підприємства та всі структурні підрозділи. Їх постійна взаємодія дозволяє впроваджувати інноваційні рішення в заплановані терміни та в межах виділених ресурсів, а також своєчасно коригувати інноваційну діяльність з метою визначення оптимального шляху впровадження інновацій з

урахуванням змін, що відбулися у зовнішньому середовищі. навколишнє середовище.

Інноваційна політика підприємства передбачає цілеспрямовану, комплексну інноваційну діяльність, спрямовану на зміну кожного елемента діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності.

Тому інноваційну політику підприємства можна розглядати як форму стратегічного управління, яка визначає цілі та умови інноваційної діяльності підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності та максимального використання наявного потенціалу [57].

Інноваційна політика вказує на ставлення керівництва до інноваційної діяльності підприємства та визначає її цілі, напрями, функції та організаційні форми. Про це йдеться у відповідних планах і програмах: стратегічних, тактичних і поточних, представлених у таблиці 1.1.

Інноваційна політика кожного підприємства передбачає[63]:

- початок розробки інновації під впливом попиту, направлення інноваційної діяльності на прогнозування змін у попиті та подальше інноваційне проектування товарів, що відповідають вимогам і бажанню споживачів;
- створення спеціального структурного підрозділу для планування інноваційної діяльності, реалізації інноваційної політики, стимулювання активізації праці в працівників;
- відношення до інновації як до можливості одержати конкурентні переваги.

Інноваційна політика підприємства повинна визначати напрями її змін відповідно до вимог зовнішнього середовища, окреслювати сферу можливих інноваційних рішень, формулювати інноваційні завдання в залежності від типу обраної стратегії, створювати умови для оперативного впровадження інновацій.

Інноваційні рішення надзвичайно важливі для існування та динамічного розвитку підприємств.

Таблиця 1.1 – Місце інноваційної політики у планах і програмах підприємства

	Зміст плану	Рівень ухвалення завдань	Виконавці
1	2	3	4
Місія підприємства	Ставиться глобальна мета підприємства, визначаються основні товари (ринки, послуги) Формується загальне ставлення до інновацій	Збори акціонерів (рада директорів)	Вище керівництво підприємства
Стратегічний план	Визначає цілі, яких необхідно досягти у плановому періоді терміном 5—10 років щодо освоєння нових видів продукції, завоювання нових ринків; напрями науково-технічних досліджень і розробок, пов'язаних зі зміною технології тощо.	Вище керівництво підприємства, рада директорів	Керівники планово-економічного відділу підприємства, відділу збуту, головний інженер
Тактичний план розвитку	Визначає розвиток підприємства терміном на 1—5 років. Відбираються проекти, реалізацію яких задумано здійснити у вказаний термін, конкретизуються завдання відповідних служб, задіяних у реалізації невеликих інноваційних проектів.	Менеджери середньої і вищої ланки	Планово-економічний відділ, відділ збуту
Поточний план розвитку	Розробляється на період до одного року. Включає впровадження середніх і незначних інновацій.	Менеджери середньої і низової ланки, окремі працівники	Планово-економічний відділ, відділ збуту,
Програма	Розробляється для здійснення цільових перетворень у внутрішньому середовищі підприємства. Включає конкретні дії і терміни виконання	Від вищого керівництва до окремих працівників у залежності від масштабу інновацій	Планово-економічний відділ спільно з іншими функціональними службами, задіяними у програмі

Вони повинні керуватися потребами і перевагами кожного класу споживачів і аналізувати їх, щоб визначити напрямки зміни попиту і перспективи продукту, що випускається підприємством, напрямки його модифікації та можливості використання. Подальший розвиток з урахуванням техніко-технологічного потенціалу підприємства. Це означає, що інноваційна політика повинна бути спрямована на створення умов для наступного[10]:

– формування підходів до визначення позиції підприємства на ринку і напрямів його діяльності відповідно до ринкових тенденцій;

– прогнозування, формування програмно-цілевих підходів до прийняття інноваційних рішень з метою обґрунтування та організаційного супроводу розробленої на перспективу концепції розвитку підприємства;

– проведення робіт щодо вдосконалення існуючої технології та організації виробництва продукції, створення технологічної бази, яка уможливлуватиме в майбутньому гнучкішу, швидшу та ефективнішу реакцію на новації, вимоги і потреби ринку;

– підвищення ролі людського фактора, стимулювання мотивації до інноваційної діяльності, що забезпечить розвиток персоналу, підвищення його професіоналізму, вміння вирішувати інноваційні проблеми, посилення інтересу колективу до інновацій, підвищення рівень креативності інноваційних рішень [11].

Реалізація інноваційних рішень можлива за умови стійкої інноваційної політики, що створює умови для включення в інноваційну діяльність конкретних функціональних служб підприємства. Таким чином, своєчасне виявлення нових вимог забезпечується кваліфікованим дослідженням ринку, на основі якого визначаються напрями інноваційних змін і ставляться завдання в галузі науково-технічної та проектно-технологічної роботи.

Їх належне виконання можливе за наявності висококваліфікованих кадрів відповідних спеціалізацій та продуманої системи мотивації.

Виконувані роботи повинні фінансуватися в обсягах, достатніх для їх проведення на сучасному рівні, що потребує значних капіталовкладень як на етапі розробки інновації, так і на етапі її впровадження.

## **1.2. Принципи та механізм формування інноваційної політики підприємства**

Інноваційна політика є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства і сприяє реалізації її суттєвих вимог на практиці. Мета і пріоритети технічного розвитку визначаються відповідно до загальної стратегії підприємства на тому чи іншому етапі його функціонування.

Інноваційна політика підприємства полягає в розробці шляхів і механізмів впровадження та використання інновацій у виробничій практиці з метою забезпечення розвитку економіки та підвищення її ефективності.

Основними завданнями інноваційної політики підприємства є:

- розробка поточних і перспективних наукових програм технічний розвиток виробництва;
- розробка проектів відновлення продукції відповідно до вимог ринку;
- контроль і своєчасне коригування впроваджених програми та проекти;
- реалізація єдиної інноваційної політики на основі координації діяльність усіх структурних підрозділів підприємства;
- матеріально-фінансове забезпечення інноваційних програм;
- своєчасне навчання та підвищення кваліфікації виробничого персоналу;
- комплексне вирішення проблем, пов'язаних із здійсненням інноваційний цикл [63].

Формування інноваційної політики здійснюється на основі визначених принципів, які повинні відображати загальний системний підхід до управління інноваційною політикою в організації.

Принципи формування інноваційної політики - це норми, правила організаційної поведінки, які встановлюють зв'язок між розвитком підприємства та напрямками її інноваційної діяльності.

Інноваційна політика має забезпечувати реалізацію стратегічних цілей підприємства з урахуванням його наявних і потенційних ресурсних можливостей та з урахуванням ринкової ситуації. Водночас інноваційна політика не повинна ґрунтуватися на методі екстраполяції – методі наукового пізнання, який переносить висновки, показники та тенденції одних явищ і процесів на інші очікувані явища та процеси. Тому що в ринкових умовах припущення про те, що майбутнє обов'язково буде краще за минуле, не відповідає дійсності. Необхідно аналізувати ті тенденції, загрози, можливості, а також окремі надзвичайні ситуації, які можуть змінити позицію підприємства в конкурентній боротьбі. Крім того, інноваційна політика

має враховувати регулюючі механізми економічного середовища та будуватися таким чином, щоб забезпечити розвиток бізнес-ідей для досягнення цілей підприємства та створення механізмів їх реалізації. Для вирішення цих завдань необхідно:

- мають стратегічний характер;
- бути нерозривно пов'язаним з кон'юнктурою ринку;
- враховувати ресурсні можливості підприємства;
- базуватися на системному та цілеспрямованому підході до формування;
- забезпечити безперервність і повноту інноваційної діяльності підприємства, охоплення ним усіх внутрішніх елементів;
- забезпечити нерозривність інноваційної політики та сучасних досягнень НТП [57].

Формування інноваційної політики має базуватися на таких принципах (рис. 1.2.) [53]:

- переважно стратегічна спрямованість;
- орієнтація на потреби ринку;
- цілеспрямованість (інноваційні зміни в організації мають бути реалізовані з конкретною метою, визначеною керівництвом підприємства);
- комплексність (необхідність участі кожного в процесі інноваційного розвитку внутрішні елементів підприємства);
- планування (координація роботи всього підприємства протягом періоду розробка інновацій, підготовка до їх впровадження, впровадження);
- інформаційна безпека (формування інноваційної політики з урахуванням сучасних досягнень НТП. Керівництво має забезпечити доступ НДЦ до джерел науково-технічної інформації).

Розглянемо кожен із цих принципів окремо.

Принцип домінування стратегічної спрямованості ґрунтується на тому, що інноваційна політика має створювати умови для створення та підтримки тристоронніх конкурентних переваг підприємства. А це потребує прогнозування

розвитку ринкової ситуації в довгостроковій перспективі. Тому інноваційна діяльність повинна плануватися в рамках обраної стратегії, а реалізація інновацій має забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Тип генеральної стратегії визначає спрямованість інноваційних пошуків і зміст інноваційної діяльності, впливає на вибір форм її організації.

Розробка стратегії як довгострокової моделі розвитку підприємства базується на його внутрішньому потенціалі та враховує обмеження зовнішнього середовища та тенденції їх зміни в доступному для огляду майбутньому.

Принцип орієнтації на потреби ринку полягає в тому, що розробка і впровадження інновацій будуть доцільними за умови, що вони привнесуть у продукт або послугу щось (прямо чи опосередковано, зараз чи в майбутньому), що позитивно відрізнятиме його від аналогічної продукції конкурентів, тобто створить для нього конкурентні переваги. Для цього необхідно ретельно вивчити ринок і його існуючі та приховані потреби. Наприклад, стрімке поширення мобільного зв'язку та стрімкий розвиток підприємства, що працюють на цьому ринку, є результатом необхідності великої кількості представників бізнес-спільноти бути в курсі справ свого підприємства та приймати миттєві рішення у відповідь на зміну вимог ринку. Перелік функцій мобільних пристроїв також розширюється відповідно до потреб бізнесу.

Однак привабливе на перший погляд нововведення може виявитися передчасним або зовсім непотрібним, зважаючи на потреби ринку. Тому важливо вміти швидко відмовитися від спроб впровадження такої новинки, уникаючи зайвих витрат, пов'язаних з її подальшим вдосконаленням і просуванням.

Принцип цілеспрямованості означає, що будь-які інноваційні зміни на підприємстві повинні здійснюватися з певною метою. Мета визначається вищим керівництвом як бажана модель стану підприємства в майбутньому, можливість її досягнення оцінюється з урахуванням різних внутрішніх факторів (особистісні характеристики працівників підприємства, рівень професіоналізму, співвідношення мотивів і стимулів тощо) і факторів зовнішнього середовища, що встановлює ресурсні обмеження та інституційні рамки, в яких може бути

досягнута ціль, або вказує на засоби її досягнення. Отже, чітке визначення цілей інноваційної діяльності дає можливість обирати засоби їх реалізації, контролювати процес впровадження інновацій шляхом розробки ієрархії цілей для структурних підрозділів підприємства, залучених до впровадження інноваційного процесу, та визначати ступінь їх реалізації. досягнення поставлених ними цілей.

Побудова ієрархічного «дерева цілей» дозволяє не тільки чітко візуалізувати контури та основні завдання підприємства при впровадженні інновацій, а й сприяє координації діяльності її філій у вирішенні будь-яких проблем, викликаних непередбаченими обставинами та пов'язаних з перебігом інноваційна діяльність у часі

Принцип комплексності свідчить про необхідність залучення всіх внутрішніх елементів підприємства до процесу інноваційного розвитку. Це пов'язано з функціонуванням підприємства як цілісного механізму, зміна однієї частини якого неминуче спричинить зміни в одному чи кількох інших елементах і не завжди в потрібному напрямку.

Тому необхідно передбачити засоби збалансування нових взаємовідносин між елементами організації, структурними підрозділами, окремими працівниками тощо. Тому, керуючись принципом комплексності, керівники підприємства повинні ставитися до конкретних інновацій не як до проблеми окремого підрозділу, а як до проблеми окремого підрозділу. але як процес, який певною мірою стосується всіх послуг підприємства. Для цього необхідний контроль інноваційного процесу на всіх його етапах, в якому беруть участь різні структурні підрозділи підприємства. Суттєвим елементом такого контролю є відповідні координаційно-інтеграційні ланки, які отримують всю необхідну інформацію і наділені повноваженнями адаптувати інноваційний процес відповідно до вимог обставин і повідомляти про внесені корективи всім зацікавленим сторонам. Комплексна робота з інноваціями дозволяє реалізовувати єдину інноваційну політику та підтримувати баланс внутрішніх елементів підприємства. Дотримання цього принципу забезпечує формування бюджету коштів, що спрямовуються на інноваційну діяльність за всіма її напрямками та на всіх ієрархічних рівнях.

Принцип планування базується на тому, що комплексність інноваційного планування включає систему узгодження всіх корпоративних планів незалежно від їх функціональної придатності та цільової спрямованості, рівня їх розробки та застосування. Планування інновацій повинно враховувати цілі окремих інновацій, відмінності у фазах створення та впровадження інновацій, а також відмінності в участі різних підрозділів підприємства в цих процесах.

У процесі планування інноваційної діяльності визначаються умови впровадження інновації, виконавці, послідовність діяльності та необхідні ресурси; передбачені можливі коригування процесу; впровадження інноваційної діяльності узгоджується з діючим корпоративним планом. Планування обов'язково включає оцінку ефективності впровадження інновацій, що допомагає коригувати та оптимізувати інноваційну діяльність.

Дотримання принципу плановості дає можливість координувати роботу всього підприємства на етапі створення інновацій, підготовки до їх впровадження, реалізації та ліквідації. Це особливо важливо при розробці та впровадженні інновацій, які дають ефективний кінцевий результат. Інноваційні плани допомагають прозоро організувати процес активізації тих працівників, чий внесок у впровадження інновацій був найбільш вагомим. Цей принцип також забезпечує безперервність інноваційних процесів. Процес розробки інноваційної політики не може бути дискретним, він є циклічним і включає фази та процедури з прямим і зворотним зв'язком, які слугують, з одного боку, уточненню поточних завдань планування, а з іншого – швидкому реагуванню на зміни. у зовнішньому середовищі та внутрішніх цілях – топ-менеджмент – визначати.

Принцип інформаційної безпеки передбачає розробку інноваційної політики, що враховує сучасні досягнення наукових досліджень і розвиток науки і техніки в певній галузі. Тому керівництво підприємства повинно забезпечити науково-дослідні та дослідно-конструкторські служби вільним доступом до джерел науково-технічної інформації, забезпечити їх нормативно-технічною та конструкторською документацією, патентними описами, власними дослідженнями, ноу-хау організації виробництва тощо. сфери діяльності, в яких

працює підприємство. Це особливо важливо для підприємств, які мають необхідний потенціал для створення інновацій самостійно, але щоб не винаходити колесо, вони повинні використовувати напрацювання інших і відповідати світовим технологічним стандартам [63].

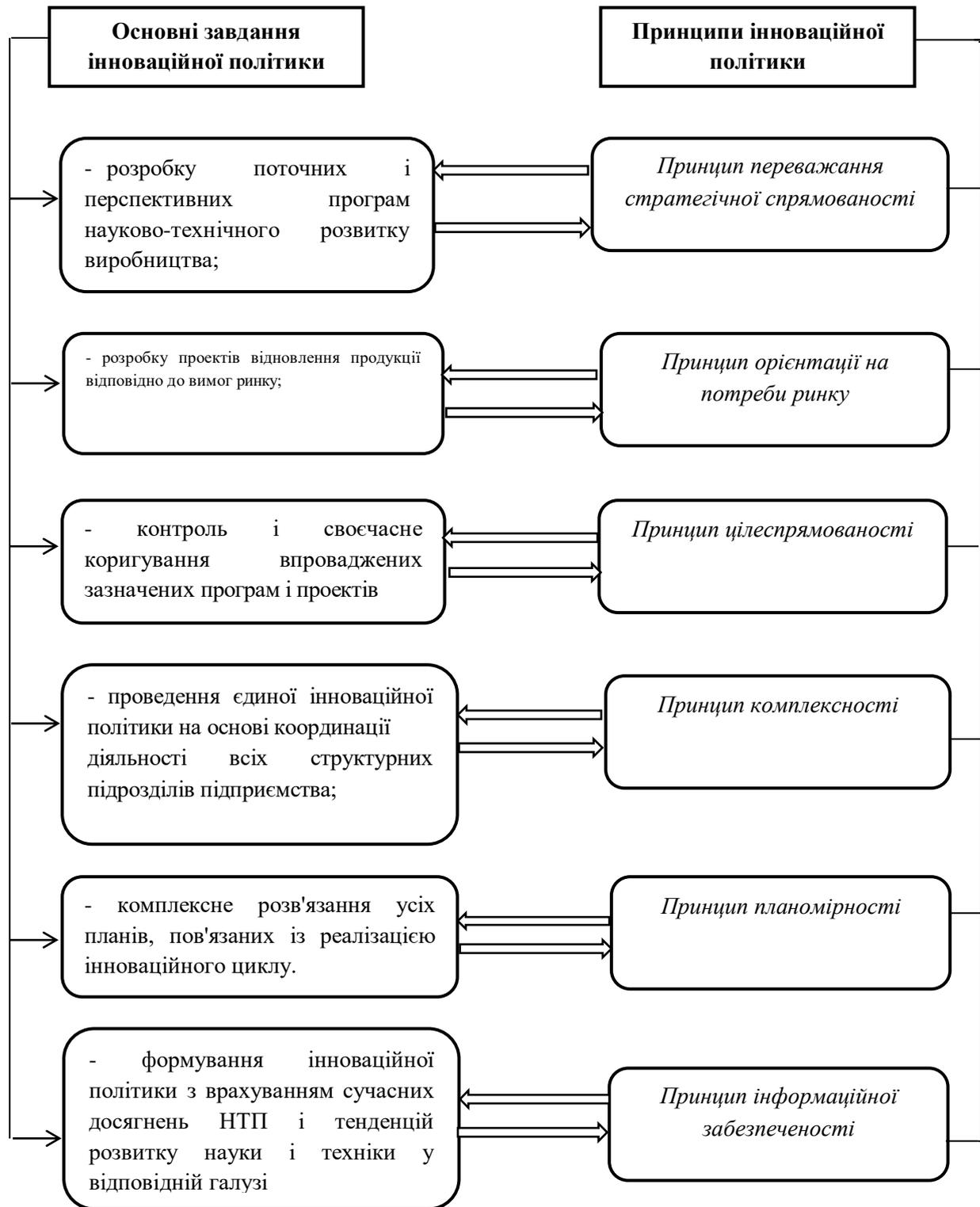


Рисунок 1.2 – Основні принципи та завдання інноваційної політики підприємства

Розробка інноваційної політики відповідно до вищезазначених принципів відповідає вимогам ринку, розвиває потенційні можливості підприємства, підвищує її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі та забезпечує оптимальний розвиток усіх складових бізнесу.

Розробка та впровадження інновацій – це процес, в якому задіяні всі внутрішні структурні підрозділи. Їх постійна співпраця дозволяє впроваджувати інноваційні рішення в заплановані терміни та в межах виділених ресурсів.

Потреба у взаємодії між функціональними службами підприємства, відповідальними за впровадження елементів інноваційної політики, змінюється залежно від фази життєвого циклу інновації, як схематично показано на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Життєвий цикл інновації

Інновації на ранній стадії зазвичай ініціюють взаємодію служб, відповідальних за науково-дослідну та маркетингову політику. Перший – з точки зору науково-технічних досягнень, другий – з точки зору потреб ринку. На цьому етапі збираються дослідження ринку та науково-технічна інформація. При цьому

ці служби взаємодіють з фінансовою службою для виявлення можливостей залучення необхідних інвестицій. Рішення про залучення фінансування приймається виходячи з бюджету підприємства та ринкової привабливості нововведення.

Етап освоєння інновації характеризується взаємодією відділу досліджень і розробок і відділу маркетингу для продажу тестових партій нового продукту, розробки маркетингової політики та адаптації її до відгуків ринку. Співпраця зі службами, що відповідають за технічну політику, передбачає визначення виробничих можливостей підприємства та планування заходів з технічної модернізації з метою адаптації виробництва товарів. Кадрова політика має бути спрямована на розвиток кваліфікованої робочої сили для виробництва нової продукції, створення атмосфери взаємопідтримки та згуртованості з метою подолання труднощів, що виникають у процесі розробки. Фінансова політика повинна бути спрямована на дотримання бюджету, виділеного для виведення нового продукту на ринок, і, якщо тестовий маркетинг продемонстрував необхідність завершити інновацію, визначити максимально допустимі додаткові витрати на розробку або обмежити фінансування (якщо ринок не продемонстрував інтерес до інновації).

На етапі дифузії відділ маркетингу ініціює розширення асортименту продукції, яке здійснюють відділи, відповідальні за науково-дослідні розробки та технічну політику. Можливості розширення асортименту продукції визначаються як творчими здібностями співробітників науково-дослідного відділу, так і характеристиками обладнання, його гнучкістю та можливістю перенастроювання. Фінансова політика передбачає оцінку рівня доходів від впровадження нововведень і порівняння їх із прогнозами з метою вжиття заходів, спрямованих на зниження собівартості.

На етапі старіння приймаються рішення про зняття з виробництва застарілих продуктів або про продовження їх життєвого циклу шляхом модифікації. Маркетингові, дослідно-конструкторські, фінансові та технічні служби повинні спільно визначати можливості модифікації продукту, умови цієї роботи та обсяг їх

фінансування. У разі прийняття рішення про зняття виробу з виробництва кадрова служба повинна визначитися з кадровою політикою (можливість перепідготовки, працевлаштування тощо) [16]. Розглянемо основні фактори, що впливають на формування інноваційної політики (рис. 1.4.).

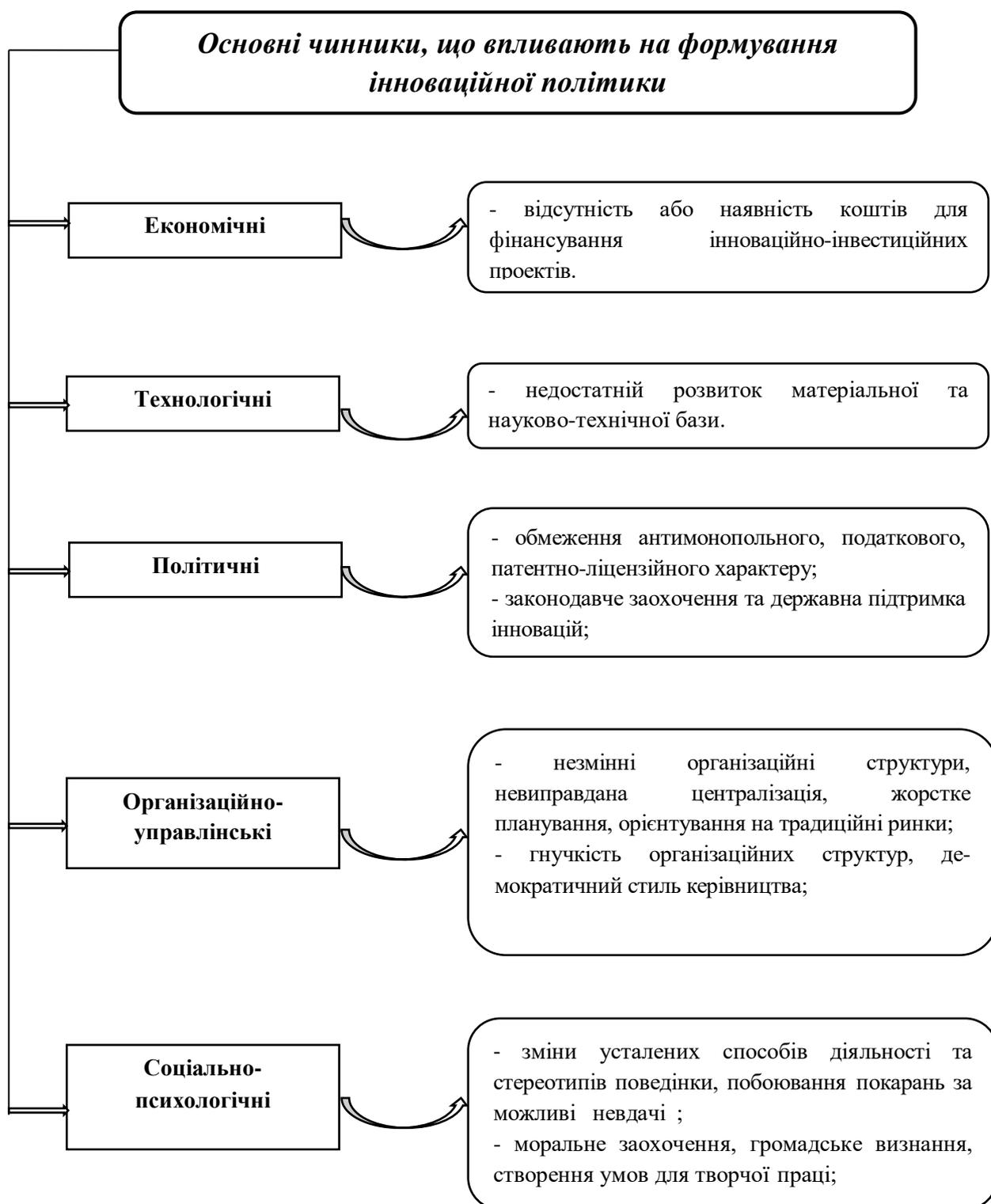


Рисунок 1.4 – Чинники, що впливають на формування інноваційної політики.

Основним мотиваційним механізмом розвитку всіх видів інновацій є, як уже

зазначалося, конкуренція. Крім того, існує багато інших факторів, які сприяють або перешкоджають розвитку інноваційних процесів, а саме: економічні: відсутність або наявність коштів для фінансування інноваційно-інвестиційні проекти. У першому випадку вплив негативний, у другому позитивний; технологічні: недостатній розвиток матеріальної та науково-технічної бази (чинить негативний вплив); політичні, правові: антимонопольні, податкові, патентні обмеження ліцензійного характеру (чинить негативний вплив); законодавче стимулювання та державна підтримка інноваційної діяльності (позитивний вплив); організація та управління: незмінні організаційні структури, невиправдана централізація, авторитарного стилю керівництва, жорсткого планування, концентрації лише на традиційних ринках (вони мають негативний вплив); гнучкість організаційних структур, демократичний стиль керівництва, здатність самостійно коригувати заплановані рішення, достатня автономія, перш за все горизонтальне інформаційне забезпечення (мають позитивний вплив); політичні, правові: обмеження антимонопольного, податкового, патентно-ліцензійного характеру (впливає негативно); законодавче заохочення та державна підтримка інновацій (впливає позитивно); організаційно-управлінські: незмінні організаційні структури, невиправдана централізація, авторитарний стиль керівництва, жорстке планування, орієнтування лише на традиційні ринки (впливають негативно); гнучкість організаційних структур, демократичний стиль керівництва, можливість самостійного корегування запланованих рішень, достатня автономія, переважно горизонтальне інформаційне забезпечення (впливають позитивно); соціально-психологічні та культурні: опір змінам у зв'язку з можливістю зміни статусу та необхідністю пошуку нової або перебудови традиційної роботи, зміни усталених способів діяльності та стереотипів поведінки, побоювання покарань за можливі невдачі (впливають негативно); позитивно: моральне заохочення, громадське визнання, створення умов для творчої праці, сприятливий клімат в трудовому колективі (впливають позитивно) [16].

Підприємство формує власну інноваційну політику та керується інноваційною політикою держави, яка визначає пріоритетні напрями розвитку НТП та забезпечує їх підтримку, власні інтереси та ресурсні можливості, а також потреби ринку. Послідовність створення та реалізації інноваційної політики підприємства наведена на рисунку 1.5.

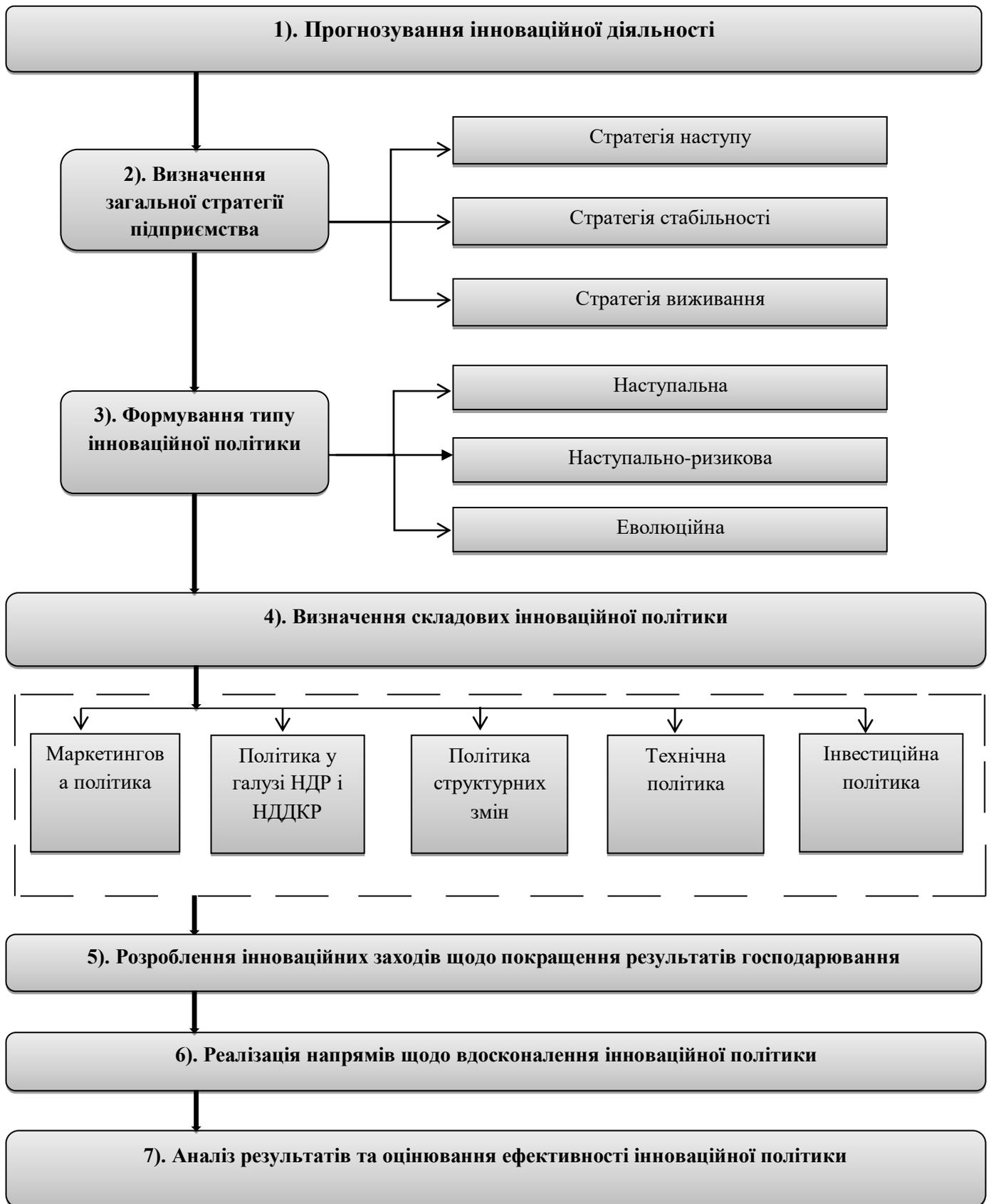


Рисунок 1.5 – Механізм формування і реалізації інноваційної політики підприємства

Реалізація інноваційної політики передбачає:

- забезпечення вивчення ринку збуту продукції свого підприємства, регіону, національної економіки;
- вивчення напрямків і сутності інновацій на інших вітчизняних і зарубіжних суб'єктах господарювання;
- наявність фінансових ресурсів для проведення фундаментальних досліджень, розробки і впровадження в практику інновацій;
- проведення дослідно-конструкторських розробок, освоєння і експлуатація інновацій;
- контроль на всіх етапах інноваційного процесу: від ідеї, розробки ідеї та якості використання [17].

### **1.3. Види та характеристика видів інноваційної політики підприємства**

Розвиток підприємства неможливий без розробки стратегічних напрямів його діяльності, заснованих на інноваціях, тобто інноваційного характеру. Стратегія розвитку підприємства базується на використанні науково-технічних досягнень в галузі організації, техніки і технології, ця стратегія спрямована на здатність підприємства використовувати комплексні інновації.

Розробка інноваційних стратегій на підприємстві є прерогативою вищих рівнів управління і базується на вирішенні такого комплексу завдань: розробка стратегічних цілей; оцінка можливостей підприємства та ресурсів для їх реалізації; аналіз тенденцій маркетингової діяльності та науково-технічної сфери; визначення інноваційних стратегій разом із вибором альтернатив; підготовка детальних операційних планів, програм, проектів і бюджетів; оцінка діяльності підприємства (окремої стратегічної ланки) за конкретними критеріями з урахуванням встановлених цілей і планів [16].

У зв'язку з цим розглянемо більш детально цілі та стратегію розвитку інноваційної політики.

Якщо розглядати цілі як відображення майбутнього результату, на який спрямовані зусилля підприємця, то їх можна поділити на функціональні

(підтримка досягнутого стану системи) і нові (досягнення нового якісного стану системи). Стратегічні цілі підприємства характеризуються кількісними або якісними аспектами очікуваного результату. Стратегічні інноваційні цілі зазвичай не мають кількісних ознак. Вони формулюються у вигляді заяв про інноваційні наміри, з яких створюється підприємницька концепція підприємства, визначаються його базові та функціональні стратегії, розробляється формальна система операційних планів. Постановка та формулювання стратегічних цілей є відправною точкою для вибору та розробки стратегій для підтримки цих цілей.

Стратегія в загальному вигляді передбачає пошук найбільш ефективних можливостей використання ресурсів (капіталу, праці) відповідно до основних цілей підприємства та з урахуванням поточної та перспективної ситуації на ринку. Стратегія передбачає розробку продуманих заходів і принципів (програм, проектів) досягнення поставлених цілей, які повинні враховувати науково-технічний потенціал підприємства, його ринкові та збутові можливості [74].

На підприємстві розрізняють три види загальних стратегій: наступальну, стабілізаційну та оборонну.

Наступальна стратегія передбачає швидкий розвиток організації: збільшення масштабів виробництва, розробку нових продуктів і послуг, вихід на нові ринки, досягнення сильних конкурентних переваг. В його основі лежать наступальні, ризиковані, наступальні форми інноваційної політики.

Наступально-ризикований тип інноваційної політики спрямований на сприяння впровадженню радикальних інновацій підприємства. Цей тип стратегії найчастіше використовують венчурні підприємства, що спеціалізуються на розробці нових продуктів. Їхня інноваційна політика характеризується ризикованістю, високим науковим потенціалом створених продуктів та ефективністю впровадження інновацій. Реалізація такої політики можлива за наявності у підприємства значного науково-технічного потенціалу, високої гнучкості його структурних елементів, готовності вищого керівництва до ризику, здатності акумулювати фінансові ресурси, необхідні для впровадження інноваційних рішень. проекти тощо

Основні завдання інноваційної політики наступального ризику включають:

- моніторинг споживчого ринку з метою своєчасного виявлення змін на ринку;
- створення високопрофесійних науково-дослідних колективів,
- може створювати новий продукт у різних сферах діяльності;
- заохочення працівників підприємства до ініціативи у виробництві нової продукції;
- відбір перспективних ідей і концентрація зусиль для їх реалізації.

Наступальний тип інноваційної політики зазвичай характеризується потужними підприємствами, які мають власні дослідницькі лабораторії, відділи, що постійно працюють над розробкою нових продуктів у тій чи іншій галузі, або підприємствами, здатними виділяти значні ресурси для отримання права випуску на ринок.

Основними завданнями наступальної інноваційної політики є:

- моніторинг споживчого ринку з метою своєчасного виявлення нових тенденцій,
- визначити споживчі спади та нові сегменти ринку;
- моніторинг ринку інновацій для швидкого включення тих, які можуть бути вигідні підприємства зараз і в майбутньому;
- підтримувати діяльність власних профільних науково-дослідних установ;
- стимулювання ініціативи працівників підприємства у виробництві нових ідей, організація внутрішнього підприємництва;
- оцінка перспектив нових ідей та їх конструктивний розвиток й впровадження;
- введення змін у внутрішнє середовище підприємства, забезпечення швидкого впровадження інновацій.

Стратегія стабільності передбачає збереження поточного розміру підприємства та напряму її діяльності. Зазвичай його домагаються підприємства, які виробляють продукцію, на яку є стабільний довгостроковий попит. При цьому інноваційна політика повинна створювати умови для підвищення

конкурентоспроможності цієї продукції з метою збереження її позиції та частки ринку. Особливо цю стратегію впроваджують провідні вітчизняні підприємства. Тривалий життєвий цикл продукції таких підприємств дозволяє їм не тільки вдосконалювати поточну діяльність, а й накопичувати кошти для поступового переходу від виробництва одного виду продукції до іншого. З цієї причини таку інноваційну політику називають еволюційною.

Еволюційний характер інноваційної політики створює умови для більш досконалого вирішення поточної діяльності підприємства: технології виробництва продукту, його модифікації в рамках базового проекту, розширення ринкової ніші, удосконалення маркетингових інструментів тощо. Завдяки цьому підприємство може шляхом впровадження вдосконалення в технологію, дизайн продукту або методи стимулювання збуту зберігати стабільне положення на ринку протягом тривалого часу.

Основним завданням такої політики є створення атмосфери творчості та заохочення ініціативи всіх співробітників підприємства (включаючи робітників) для вдосконалення своєї роботи та підвищення її якості, продуктивності та результативності [71].

Оборонна стратегія спрямована на збереження позиції підприємства на ринку та запобігання банкрутству. Зазвичай він базується на еволюційній інноваційній політиці, згідно з якою пошук інновацій (через обмеженість фінансових ресурсів) зосереджується на діяльності, яка дозволяє знизити витрати на виробництво продукції з метою зниження ціни на неї та підтримки конкурентоспроможності. Це не тільки заходи, спрямовані на зниження собівартості продукції, а й проекти реструктуризації, спрямовані на підвищення ефективності управлінської діяльності, проекти, спрямовані на реорганізацію роботи допоміжних і обслуговуючих підрозділів тощо. Крім того, інноваційна діяльність спрямована на пошук суміжних видів діяльності, перехід на яку не потребує значних фінансових витрат і водночас дозволяє підприємству довше залишатися на ринку.

Залежно від ситуації на ринку та стабільності фінансового становища

підприємства стратегії захисту включають:

- Стратегія зниження витрат;
- Стратегія «ліквідації надлишків»;
- Стратегія диверсифікації (переналаштування діяльності бізнесу на іншу, більш прибуткову).

За класифікацією Г. Фрімена існує шість типів корпоративних інноваційних стратегій (рис. 1.6) [30]: - наступальна; захисні; імітаційна; залежна; традиційна; «за нагодою».

Як уже зазначалося, наступальна стратегія передбачає стрімкий розвиток організації: збільшення масштабів виробництва, розробку нових продуктів і послуг, вихід на нові ринки, отримання сильних конкурентних переваг, тоді як оборонна стратегія спрямована на підвищення позиції підприємства на ринку. вимагати та запобігати банкрутству.

Традиційна інноваційна стратегія означає відсутність технологічних змін на підприємстві. На таких підприємствах закріплюються певні інноваційні форми на тривалий період їх життєвого циклу. Традиційна інноваційна політика вважається інноваційною як осмислена відмова від оновлення продукції у результаті аналізу ситуації і стану конкурентів. Традиційна стратегія уникає власне інноваційної поведінки, оскільки вона пов'язана з удосконаленням форми і сервісу традиційної продукції. Прикладом може служити ресторани і готельний сервіс.

Стратегія імітації означає копіювання технології виробництва підприємств-новаторів. Він передбачає отримання ліцензії на виробництво нової продукції та копіювання нової продукції. Для можливості застосування інноваційної стратегії підприємства повинна мати кваліфікований науково-технічний персонал, здатний освоїти інновацію.

Ця стратегія має переваги зниження собівартості продукту за рахунок використання дешевої робочої сили та використання місцевої сировини та ресурсів, а також використання існуючих виробничих потужностей для нових цілей. Однак цього вдалося досягти завдяки значній державній підтримці та інноваторам, які захищають свого підприємства.

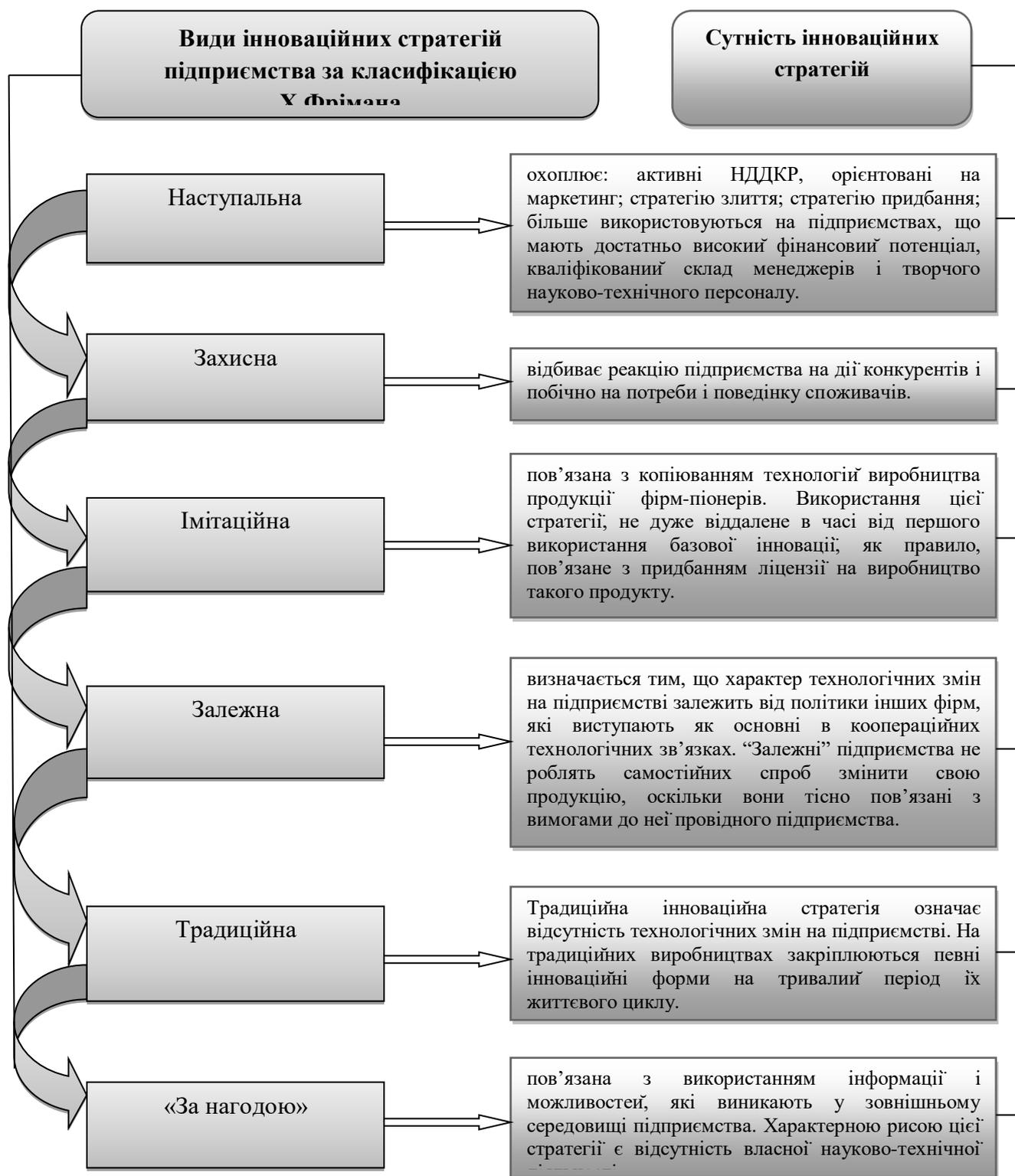


Рисунок 1.6 – Види інноваційних стратегій підприємства за класифікацією Х. Фрімана

Ця стратегія ефективна, якщо хоча б зберегти внутрішній ринок, тобто. Х. це

стратегія, пов'язана з ефектом масштабу [34].

Залежна інноваційна стратегія характеризується тим, що характер інноваційних змін на підприємстві залежить від політики інших підприємств, які відіграють головну роль у кооперативних технологічних зв'язках. «Дочірні підприємства» не намагаються самостійно змінити свою продукцію, тому що вони тісно пов'язані з потребами провідного підприємства. Мова йде про субпідряд. Такий тип інноваційної стратегії характерний для підприємства, які засновані та діють в Україні (світові лідери) і виступають субвиробниками своєї продукції.

Стратегія «можливостей» передбачає використання інформації та можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі підприємства. Характерною рисою є відсутність власної науково-технічної діяльності. Цей тип також називають «стратегією ніші», тому що його перевага полягає в пошуку конкретної ніші на існуючих товарних ринках, де є споживач із незвичними потребами, але зі значною диференціацією. Пошук і використання таких ніш базується на глибокому знанні ринкової ситуації, високому рівні техніко-технологічного розвитку та високому рівні адаптивності підприємства, що, однак, не виключає високий ризик швидкого втрати монопольного становища [35].

Такий підхід не є ефективним, оскільки базується на ступені новизни інновації (наступальна, репродуктивна), типі конкурентної поведінки (традиційна, «опортуністична») та факторах успіху в конкурентній боротьбі (захисна, залежна).

На практиці можливі різні модифікації цих стратегій. Кожне підприємства може одночасно використовувати різні інноваційні стратегії для певних галузей або конкретних видів продукції.

Узагальнюючи, сутність кожної із зазначених інноваційних стратегій можна визначити таким чином: інноваційна стратегія, яка є складовою загальної стратегії підприємства, є цілеспрямованою діяльністю, пов'язаною з визначенням основних напрямів, вибором пріоритетів для майбутній розвиток підприємства та розробка комплексу заходів, необхідних для їх досягнення.

Інноваційний розвиток підприємства починається з розробки стратегії управління. У більшості розвинутих країн така стратегія включає такі етапи:

інноваційна ідея, інноваційний проект, інноваційний план, які слугують для отримання (в певному порядку) інформаційного забезпечення інноваційного процесу.

Інноваційну стратегію підприємства слід розглядати як основу цілого комплексу питань і проблем, які необхідно вирішити виробнику. Ефективна інноваційна стратегія корпоративного розвитку передбачає оцінку всіх форм інноваційної діяльності підприємства, що проявляється у різноманітних видах інновацій. Однак слід мати на увазі, що дотримання цього положення є досить складним на практиці, оскільки інноваційний процес на підприємстві повинен охоплювати всі аспекти господарської діяльності та бути невід'ємною частиною всіх підрозділів підприємства. Наприклад, основні цілі виробничого підприємства включають: виробництво високоякісної продукції в певній кількості та типі в певний час; Підвищення ефективності використання науково-виробничого потенціалу; активне здійснення зовнішньої підприємницької діяльності; Забезпечення екологічної безпеки виробництва та навколишнього середовища та багато іншого. І все це необхідно виправляти шляхом впровадження інноваційної стратегії. Отже, інноваційна стратегія – це цілеспрямована дія, яка полягає у визначенні ключових напрямів вибору пріоритетів майбутнього розвитку підприємства та розробці комплексу дій, необхідних для їх реалізації [51].

Інноваційна стратегія підприємства визначається наступними основними елементами: предметом і типом ресурсів, які підприємства має (або хоче мати), а також ринковою позицією і загальною економічною структурою (контрольовані частки ринку, доступ до джерел фінансування, сировина, рівень конкурентоспроможності).

Можна зробити висновок, що враховуючи окреслені стратегічні цілі, інноваційна політика організації повинна формувати пріоритети інноваційного пошуку та створювати мотиваційний механізм, що підвищує здатність організації до інновацій.

Узагальнюючи результати досліджень у цьому напрямі, можна сформулювати наступний базовий критерій необхідності інтенсифікації

економічних процесів: для усунення факторів, що гальмують економічний розвиток, необхідно здійснити ряд заходів, спрямованих на підтримку підвищення рівня інноваційної діяльності, діяльності, спрямована на забезпечення підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на основі розвитку науково-технічних досягнень та оновлення виробництва.

Загальним напрямом реалізації інноваційної політики є підтримка розвитку науково-технічного потенціалу та формування сучасних технологічних систем для їх використання в галузях економіки. Заміна морально застарілих технологій новими забезпечить підвищення ефективності функціонування виробничих і невиробничих структур.

Особливу увагу приділено таким напрямкам реалізації інноваційної політики:

- сприяння зростанню інноваційної діяльності в країні;
- зосередження на комплексній підтримці базових і передових технологій;
- поєднання державного регулювання інноваційної діяльності з ефективним регулюванням функціонування інноваційного механізму на конкурентному ринку;
- сприяння розвитку інноваційної діяльності в регіонах України;
- розвиток міжрегіонального та міжнародного трансферу технологій,
- міжнародне інвестиційне співробітництво;
- захист інтересів національного інноваційного підприємництва [47].

З точки зору підприємства, інноваційна політика – це форма стратегічного управління, яка визначає мету та умови провадження інноваційної діяльності підприємства, що найкраще використовує наявний виробничий потенціал і спрямована на забезпечення його конкурентоспроможності [31].

Інноваційна політика підприємства повинна передбачати послідовну, планомірну, цілеспрямовану та комплексну інноваційну діяльність підприємства, спрямовану на зміну всіх елементів діяльності підприємства, зумовлену попитом, зумовлену науково-технічним прогресом, орієнтовану на діючу організаційну структуру, технологічні процеси, стиль і методи управління, вироблена продукція або надані послуги, джерела сировини і матеріалів, ринки збуту, документація

управління тощо.

При розробці та реалізації інноваційної політики підприємства слід враховувати закономірності та тенденції розвитку науки, техніки та економіки.

Підсумовуючи, інноваційна діяльність підприємства залежить від його здатності задовольняти потреби споживачів, позиції на ринку, конкурентоспроможності і, як наслідок, його фінансової стійкості та прибутковості. Щоб забезпечити ефективну інноваційну політику на місцевому рівні, інноваційні процеси на рівні країни повинні спочатку досягти сталого розвитку.

У цьому розділі розглядаються поняття, елементи та механізм формування інноваційної політики підприємства та аналізуються фактори, що впливають на її формування. Визначено основні стратегії, які дозволяють активізувати інноваційний розвиток підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА

#### ПП «АГРОІНВЕСТ»

#### **2.1. Проблеми та перспективи розвитку сільського господарства в Україні**

Сільське господарство є однією з основних галузей економіки, оскільки виробництво продуктів харчування є стратегічною потребою для життя та розвитку всього населення. Агропромисловий комплекс є прибутковим навіть у кризовий період і забезпечує приплив іноземної валюти. Україна є світовим лідером з виробництва та експорту багатьох видів продукції.

Сільськогосподарська продукція є сировиною для виробництва в різних галузях народного господарства, а в харчовій промисловості - її основу. Від ступеня насиченості ринку переробленими сільськогосподарськими та харчовими продуктами, їх якості та ціни (доступності) залежить забезпечення населення продуктами харчування, що, у свою чергу, є одним із головних завдань виробництва.

Рослинництво вважається провідною галуззю, оскільки, окрім їжі та сировини для промисловості, виробляється також корм для домашніх тварин. Рослинництво і тваринництво в свою чергу поділяється на галузі, підгалузі та виробництво. Рослинництво: вирощування зернових, вирощування технічних культур, овочівництво, вирощування кормів для худоби, вирощування фруктів і ягід, виноградарство.

Основною галуззю рослинництва є вирощування зернових. Постійне збільшення виробництва зерна є важливою передумовою розвитку сільського господарства, зміцнює економічну міць нашої країни, підвищує рівень життя населення та його продовольчу безпеку.

Більшість посівів (27 млн. га) становлять зернові культури (рис. 2.1). В Україні вирощують озимі та ярі культури.

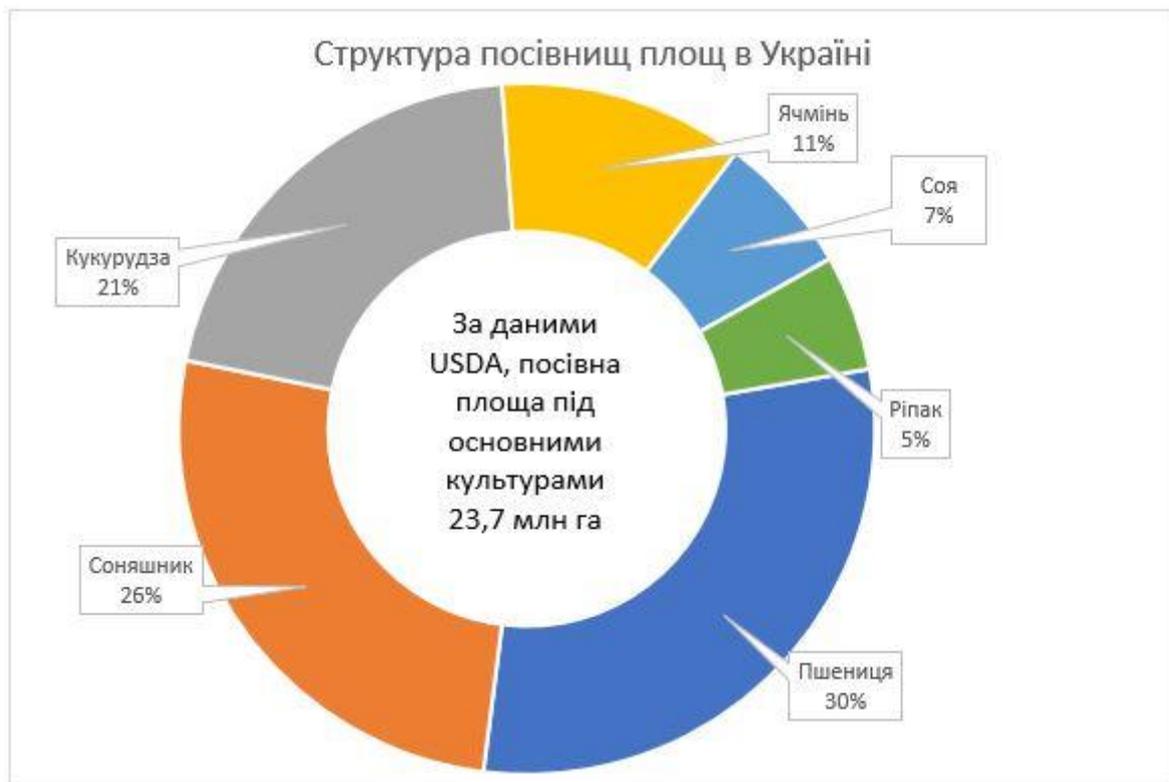


Рисунок 2.1 – Структура посівної площі під зерновими культурами у 2022 році, %

Нижче на рис. 2.2 показано поточну ситуацію та те, як змінилася позиція України на світовому ринку. Сільськогосподарське виробництво у відсотках до ВВП скоротилося більш ніж у 2,5 рази. З 2000 року експорт сільськогосподарської продукції зріс майже в п'ять разів. Якщо в 1990/91 Україна була лідером світового експорту яловичини і телятини, цукру і насіння соняшнику, то в сезоні 2020/21 на цій позиції залишився тільки соняшник, щоправда, на 6 місці. Зараз Україна є лідером з експорту соняшникової олії та борошна, кукурудзи, ріпаку, ячменю та волоських горіхів, залишилося 18 місце в ТОП-10.

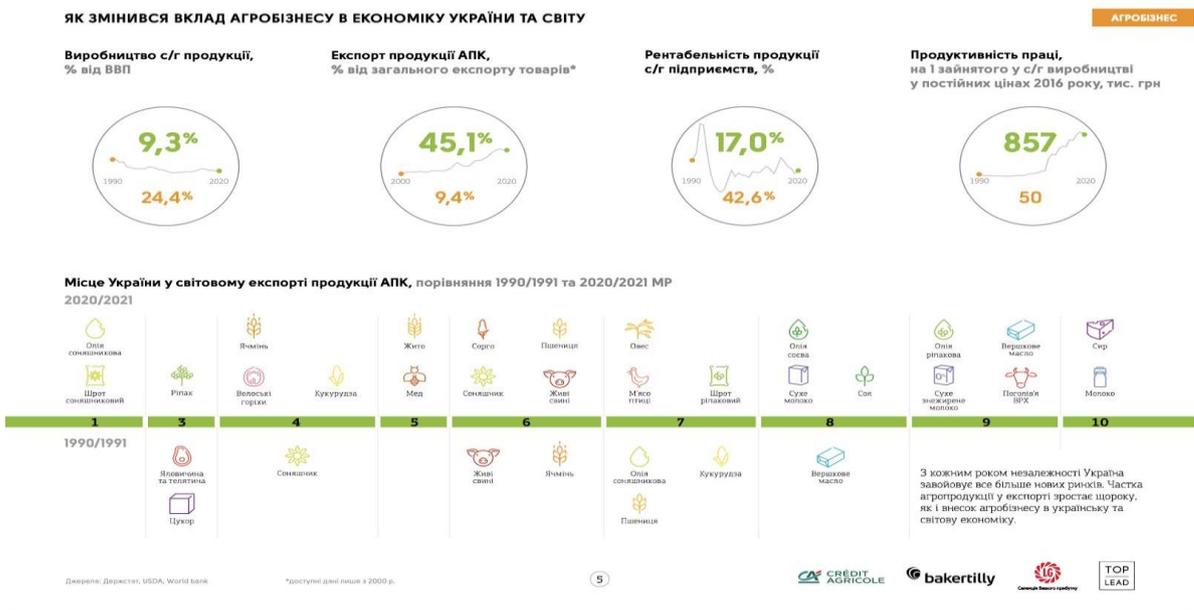


Рисунок 2.2 - Місце України у світовому експорті продукції АПК

Змінився і вид продукції, що випускається. За роки незалежності виробництво продукції тваринництва впало на 57%, тобто молока на 65%, м'яса на 43%. Виробництво технічних культур впало на 37%, в основному через скорочення виробництва цукрових буряків з 44,3 млн тонн у 1990 році до 9,6 млн тонн у 2020 році. Виробництво зернових і зернобобових зросло на 29%. Такого результату вдалося досягти завдяки значному збільшенню врожайності кукурудзи: з 4,7 млн. тонн у 1990 році до 30,3 млн. тонн у 2020 році, майже у 6,5 разів.

Вихід України на міжнародний ринок, безперечно, можна назвати позитивною тенденцією. Лише через 10 років після проголошення незалежності Україна почала активний експорт зерна та залишається лідером на міжнародному рівні.

Домінуючими зерновими в Україні є кукурудза, пшениця та ячмінь. За 30 років зростаюча конкуренція зробила пшеницю та ячмінь менш прибутковими, скоротивши виробництво на 16% та 14% відповідно. Протилежна тенденція спостерігається у кукурудзи. За роки незалежності

виробництво зросло в кілька разів, що дозволило Україні посісти почесне місце серед провідних світових експортерів зерна.

Позитивним є те, що більшість соняшнику використовується для виробництва соняшникової олії, що виводить Україну на перше місце у світі за обсягом експорту.

З огляду на аналіз сільського господарства доцільно узагальнити перспективи та проблеми сільського господарства України за матрицею SWOT-аналізу (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Матриця SWOT-аналізу сільського господарства України

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення асортименту, розширення сфери діяльності.</li> <li>2. Низька цінова політика реалізованої продукції порівняно з конкурентами</li> <li>3. Підтримка держави</li> <li>4. Висока кваліфікація та компетентність персоналу</li> <li>5. Позитивна ділова репутація</li> <li>6. Кваліфікований виробничий потенціал</li> <li>7. Землі знаходяться в екологічно чистій частині України.</li> <li>8. Виробництво безпечної для здоров'я продукції.</li> <li>9. Ефективна політика підприємства в області якості продукції</li> <li>10. Використання сучасних технологій вирощування посіві</li> <li>11. Сучасне обладнання для обробки врожаю</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатні обсяги матеріально-технічного постачання</li> <li>2. Недостатній обсяг коштів для розвитку нових видів діяльності</li> <li>3. Високий рівень залежності від кредиторів</li> <li>4. Залежність від політичного устрою в регіоні</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвинений АПК регіону для забезпечення сировиною</li> <li>2. Створення нових робочих місць</li> <li>3. Можливість розширення ринків збуту</li> <li>4. Розширення сегмента ринку</li> <li>5. Розвиток персоналу</li> <li>6. Експерименти з посівами різних зернових культур</li> <li>7. Впровадження інновацій у виробничу та управлінську діяльності</li> <li>8. Використання можливостей інформаційного забезпечення споживачів та бізнес-партнерів</li> <li>9. Збільшення частки ринку продукції України.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільність економічного середовища.</li> <li>2. Погодні умови.</li> <li>3. Загроза банкрутства.</li> <li>4. Зміна законодавства щодо сільськогосподарської галузі (зокрема податкового та земельного).</li> <li>5. Спалах епідемій серед худоби та рослин</li> <li>6. Нестабільний курс валюти</li> <li>7. Конкуренція з боку посередницьких структур</li> <li>8. Політична та законодавча нестабільність у зв'язку з воєнними діями</li> </ol>

Загалом галузь знаходиться в зоні слабких можливостей (СлМ). За результатами SWOT-аналізу доцільно спочатку вибрати стратегію концентрованого зростання, тобто стратегію зміцнення позицій на ринку, для досягнення поставлених цілей. Реалізація цієї стратегії вимагає значних маркетингових зусиль.

Найпоширенішими напрямками спеціалізації тваринницьких господарств в Україні залишаються: у тваринництві - молочне скотарство, м'ясо, молочно-м'ясопродукти; у свинарстві - м'ясні, жирні, напівжирні, шкірні; у птахівництві - яєчні, м'ясні, бройлерні та змішані.

Останнім часом у зв'язку з нестабільністю цін на продукцію та відносно низькою рентабельністю спостерігається тенденція до зменшення обсягів виробництва молока та обмеження поголів'я сільськогосподарських тварин.

Можна зробити висновок, що сільськогосподарська галузь є дуже привабливою для розвитку та капіталовкладень, для розвитку та задоволення потреб споживачів, а також для отримання максимального прибутку.

Визначено основні проблеми вітчизняного АПК:

- 1) прогресує процес «старіння» сільськогосподарських кадрів;
- 2) значна частина сільськогосподарської продукції не реалізується через пасивність споживчої кооперації та вкрай повільне становлення сільськогосподарської обслуговуючої кооперації та кредитної кооперації на селі;
- 3) умови використання земель сільськогосподарського призначення не покращують ситуацію. Більшість чорноземів вже виснажені, втрачають продуктивність через недотримання правил землеустрою;
- 4) через розвиток корупції, хабарництва, нестабільність політичної та економічної ситуації в країні, недостатній розвиток фінансової системи та труднощі співпраці з вітчизняними партнерами практично відсутній приплив іноземних інвестицій, особливо в сільське господарство.

## 2.2. Організаційно-правові основи функціонування підприємства

Суб'єктом дослідження є ПП «АГРОІНВЕСТ», що знаходиться в Полтавській області, Миргородському районі, с. Попове.

Домогосподарство є юридичною особою приватного права. Діяльність підприємства регулюється Господарським кодексом України та іншими чинними нормативно-правовими актами.

Основною метою ПП «АГРОІНВЕСТ» є самостійна, ініціативна та систематична господарська діяльність на власний ризик, спрямована на отримання прибутку, подальший його розподіл між учасниками пропорційно вкладу кожної окремої особи та досягнення економічних і соціальних результатів.

Видами підприємницької діяльності за КВЕД є:

- КВЕД 01.11 Вирощування зернових (крім рису), зернобобових та олійних культур;

01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;

01.14 01.19 Вирощування інших одно- та дворічних рослин;

01.15 01.46 Свинарство.

ПП «АГРОІНВЕСТ» займається рослинництвом та сільськогосподарським виробництвом. У рослинництві простежується чітка сезонність виробництва, яка визначається біологічними особливостями рослин. Сезонність, як правило, визначає також динаміку цін на сільськогосподарську продукцію, яка має тенденцію до зниження в період збору врожаю, а потім до зростання в маркетинговому році.

Основними видами продукції ПП «АГРОІНВЕСТ» є:

- озима пшениця;

- кукурудза;

- ячмінь озимий;

- ячмінь ярий;

- овес;
- соняшник;
- соя та ін.

Приватне сільськогосподарське підприємство «Агроінвест» створено у 2002 році на базі АТ «Вітчизна».

Агрофірма спеціалізується на вирощуванні та переробці зернових. По всьому воєводству вирощують близько 13 000 видів рослин. га землі.

Колектив ВО «Агроінвест» налічує 340 осіб, які займаються всіма важливими адміністративно-виробничими питаннями. Створено окремі спеціальні відділи, завдання яких – якісно проводити сезонні польові роботи на всіх орендованих агропідприємством землях, а також постійно спілкуватися з орендарями та надавати їм безпосередню допомогу.

Основними виробничими потужностями ВО «Агроінвест» є зерносховище та переробний комплекс. Зерносховище призначене для переробки та зберігання зерна та розраховане на 100 тис. тонн товарного зерна на рік. У планах підвищити його ефективність. Переробний комплекс виробляє хлібобулочні та макаронні вироби, борошно, крупу та олію.

Агропідприємство намагається йти в ногу з часом, тому послідовно модернізує та постійно оновлює свій машинно-тракторний парк та виробниче обладнання. Належна увага приділяється і вдосконаленню технології виробництва: ПП «Агроінвест» постійно направляє своїх працівників на різноманітні курси підвищення кваліфікації та професійні семінари для отримання новітнього досвіду в галузі сільського господарства.

Організаційна структура управління - це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають у постійному зв'язку між собою, що забезпечує її функціонування та розвиток у цілому.

Організаційна структура управління створюється для реалізації процесу управління; Між учасниками розмежовані цілі, завдання та функції, обов'язки, повноваження та відповідальність за їх виконання. Під структурою управління розуміють форму розподілу праці та кооперації. Він

визначається установчими відносинами та ієрархічними рівнями влади. Кожен рівень має кілька зв'язків. Управлінські відносини підтримуються через зв'язки (відносини, спілкування), які поділяються на горизонтальні та вертикальні.

Організаційну структуру управління ПП «АГРОІНВЕСТ», яка носить лінійно-функціональний характер, наведено на рисунку 2.3.

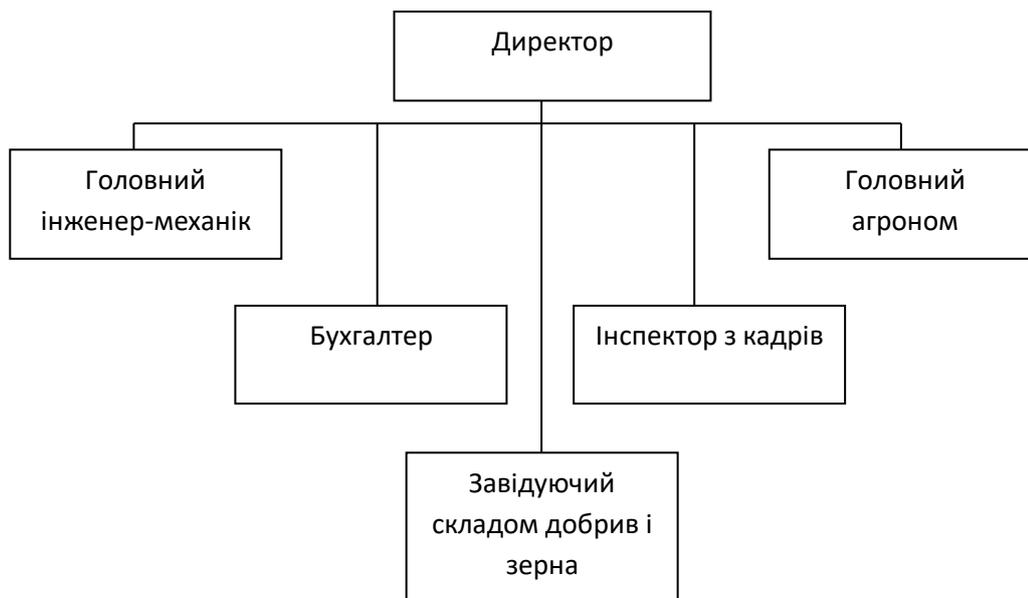


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління ПП «АГРОІНВЕСТ»

ПП «АГРОІНВЕСТ» очолює директор, який координує діяльність підприємства та його працівників, контролює діяльність підприємства, представляє його інтереси на різних рівнях тощо.

Керівник підприємства:

- визначає, формулює, планує, здійснює та координує всю діяльність підприємства;

- визначає напрямки розвитку підприємств щодо формування цінової, кредитно-банківської, податково-страхової, соціальної та зовнішньоекономічної політики;

- організовує роботу та ефективну взаємодію виробничих відділів, магазинів та інших структурних підрозділів підприємства, керує їх

діяльністю з метою досягнення високих темпів розвитку та вдосконалення виробництва і продукції;

- забезпечує дотримання кращих національних зразків задоволення потреб покупців і споживачів у відповідній продукції, підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва та якості продукції шляхом широкого впровадження нових і прогресивних технологій, організації праці, виробництва та управління, удосконалення господарського механізму;

- керує діяльністю працівників з метою досягнення високих економічних і фінансових результатів тощо.

Бухгалтер ПП «АГРОІНВЕСТ» забезпечує раціональну організацію бухгалтерського обліку та звітності на підприємстві та його філіях на основі максимальної централізації обліково-розрахункових робіт та використання сучасних технічних засобів та інформаційних технологій, прогресивних форм і методів обліку та контролю. , підготовка та своєчасне надання бухгалтерам повної та достовірної інформації про діяльність підприємства, його фінансовий стан, доходи та витрати, а також розробка та впровадження заходів щодо зміцнення фінансової дисципліни, а також управління персоналом у бухгалтерії. відділ.

Інспектор з кадрів виконує роботу, спрямовану на оснащення підприємства необхідними професіями, спеціальностями та кваліфікацією, відповідно до рівня і профілю їх освіти та специфіки їх діяльності.

Головний інженер-механік визначає науково-технічну політику, перспективи розвитку підприємства та можливості реалізації комплексних програм за всіма напрямками вдосконалення, реструктуризації, реконструкції та технічного переозброєння виробництва. Його спеціалізація та кооперування забезпечують постійне підвищення технічної підготовки виробничого персоналу, ефективність, зниження матеріальних, фінансових і трудових затрат на виробництво продукції, виконання робіт (надання послуг), їх високу якість, довговічність відповідно до державних стандартів, технічних умов і вимоги до проектування, раціональне використання всіх

видів виробничих приміщень. ресурси. Крім того, забезпечує безперебійну та технічно правильну роботу і надійну роботу обладнання, підвищує його змінність, підтримує працездатність з необхідною точністю, а також організовує розробку планів (графіків) оглядів, випробувань і профілактичних ремонтів обладнання відповідно до планових обслуговування. . затверджує ці плани і контролює їх виконання, забезпечує технічну підготовку виробництва.

Головний агроном виконує такі обов'язки:

- займається організаційно-технологічним управлінням рослинництва;
- організовує розроблення та розвиток систем землеробства на наукових засадах, здійснення заходів, спрямованих на інтенсифікацію виробництва в промисловості, ефективне використання землі, основних фондів, трудових ресурсів і матеріалів, впровадження інтенсивних технологій вирощування рослин та підвищення їх ефективності з метою збільшення виробництва продукції. підвищення якості продукції, що випускається, підвищення ефективності роботи і на цій основі виконання планів і завдань у виробництві та реалізації продукції рослинництва;
- забезпечує розроблення та впровадження агротехнічних, організаційних та економічних заходів щодо підвищення родючості ґрунтів та збільшення вирощування зернових культур;
- організовує вдосконалення технології вирощування зернових та інших культур, проведення сільськогосподарських робіт в оптимальних умовах і на високому агротехнічному рівні тощо.

В обов'язки завідувача складу добрив і зерна входить:

- керівництво роботою, що включає приймання, зберігання та відпуск ТМЦ на складі, їх розподіл з урахуванням найбільш ефективного використання складських приміщень, полегшення та прискорення пошуку необхідних добрив тощо;
- забезпечення зберігання запасів, дотримання режимів зберігання, ведення обліку складських операцій;

- контроль за наявністю та справністю вогнегасників, станом приміщень, обладнання та інвентарю та забезпечення їх своєчасного ремонту;

- Організація вантажно-розвантажувальних робіт на складі відповідно до правил і норм охорони праці, санітарної та протипожежної безпеки, зберігання та своєчасне повернення частин вантажу постачальникам;

- Участь в інвентаризації, інвентаризації та ін.

На будь-якому підприємстві, незалежно від її розміру та сфери діяльності, аналітична робота відіграє важливу роль і є невід'ємною частиною ефективного функціонування бізнес-одиниці. При побудові системи аналітичного забезпечення необхідно враховувати специфіку бізнес-сфери, комплексний підхід до ведення бізнесу та розвитку різних виробничих і бізнес-напрямків. Враховуючи ці особливості, при створенні ефективної системи бізнес-аналітики дуже важливо будувати її відповідно до ваших цілей і стратегії.

Організація аналітичної роботи ПП «АГРОІНВЕСТ» включає:

- розробку загальних аналітичних принципів і процедур;
- планування роботи в цілому, її окремих робіт і етапів;
- матеріальне, науково-методичне та кадрове забезпечення;
- загальне управління;
- прийняття виконаної аналітичної роботи, реєстраційні процедури;
- контроль за практичним виконанням заходів щодо вдосконалення діяльності підприємства.

### **2.3. Аналіз основних економічних та фінансових показників підприємства**

Для аналізу основних економічних показників ПП «АГРОІНВЕСТ» були зібрані наступні вихідні дані: фінансова, бухгалтерська, статистична та оперативна звітність.

Основним джерелом інформації про основні економічні та фінансові показники діяльності підприємства є фінансова звітність згідно з П(С)БО, до складу якої входять такі форми звітів: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати», форма №3 «Звіт про рух грошових коштів», форма №4 «Звіт про власний капітал», форма №5 «Примітки до річної фінансової звітності», примітки до звітів. За необхідності деталізації окремих даних фінансової звітності та проведення поглибленого аналізу показників діяльності підприємства інформаційну базу аналізу може бути розширено шляхом залучення даних облікових регістрів, управлінського обліку, а також позаоблікової інформації (табл. 2.2).

Розраховуючи основні економічні та фінансові показники ПП «АГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки та аналізуючи їх, можна помітити наступне:

Аналізуючи основні та оборотні засоби, можна стверджувати, що показниками, що характеризують цей вид ресурсів підприємства, є середньорічна вартість основних фондів та середні запаси оборотних засобів.

Щодо середньорічної вартості основних засобів, то видно, що вона зростає з року в рік, тож, порівнюючи 2022 рік із 2020 та 2021 роками, приріст становить 90420 тис. відповідно. гривень, тобто 21,2% та 34186,5 тис. гривень, тобто на 7,1 % за рік відповідно.

Звертаючись до середнього залишку оборотних коштів, можна сказати, що у 2022 році їх вартість збільшується порівняно з 2020 та 2021 роками. Таким чином, порівнюючи 2022 рік з 2020 та 2021 роками, приріст становить 41008 тис. грн., або 26,7%, та 28476 тис.грн. грн., або 17,2%. Зміна середньорічної вартості основних засобів та середньої оборотних активів у ПП «АГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки наведено на рисунку 2.4.

Таблиця 2.2 – Економічні та фінансові показники діяльності підприємства ПП «АГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки

№	Показники	Одиниці виміру	Рік			2022			
			2020	2021	2022	до 2020 р		до 2021	
						Абсолютне	Темп росту, %	Абсолютне	Темп росту, %
1	2	3	6	7	8	9=8-6	10=8/6*100	11=8-7	12=8/7*100
	<b>1. КАПІТАЛ ТА РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА</b>								
1.1	Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	500023	533865,5	546111	46088	110	12245,5	103
1.2	Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	345859	342947,5	364121	18262	105,3	21173,5	106,2
1.3	<b>Основні засоби</b>								
1.3.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	445651	521078	514024	68373	115,3	-7054	98,6
1.3.2	знос на кінець року	тис. грн.	121948	158280	192973	71025	158,2	34693	121,9
1.3.3	середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	427131	483364,5	517551	90420	121,2	34186,5	107,1
1.4	<b>Нематеріальні активи</b>								
1.4.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	-	44	107	107	-	63	-
1.4.2	знос (накопичена амортизація) на кінець року	тис. грн.	-	6	18	18	-	12	-
1.4.3	середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	-	22	75,5	75,5	-	53,5	-
1.5	<b>Оборотні активи</b>								
1.5.1	усього на кінець року	тис. грн.	160104	171939	217056	56952	135,6	45117	126,2
1.5.2	дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	42832	10574	13909	-28923	32,5	3335	131,5
1.5.3	Запаси на кінець року	тис. грн.	91999	105746	187734	95735	204,1	81988	177,5
1.5.4	Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	тис. грн.	11799	43367	6260	-5539	53,1	-37107	14,4
1.5.5	середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	153489,5	166021,5	194497,5	41008	126,7	28476	117,2
1.6	<b>Середньооблікова чисельність</b>								
1.6.1	середньооблікова чисельність працівників	чол.	358	382	335	-23	93,6	-47	87,7
	<b>2. ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>								
2.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	346663	367378	380070	33407	109,6	12692	103,5
2.2	Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	279772,2	296235	293100,1	13327,9	104,8	-3134,9	98,9
2.2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	283020	293612	238813	-44207	84,4	-54799	81,3
2.5	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	63643	72766	141257	77614	222	68491	194,1
2.6	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	27741	19998	91225	63484	328,8	71227	456,2
2.7	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	12654	1255	66433	53779	525	65178	

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	6	7	8	9=8-6	10=8/6*100	11=8-7	12=8/7*100
2.8	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	12654	1255	66433	53779	525	65178	5293
2.9	Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	42520	51656	47759	5239	112,3	-3897	92,5
<b>3. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ</b>									
3.1	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / особа	781,49	775,49	874,93	93,44	111,96	99,44	112,82
3.2	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	9900	11270	11880,35	1980,35	120	610,35	105,4
3.3	Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,27	0,30	0,38	0,11	140,7	0,08	126,7
3.4	Фондовіддача	грн./ грн.	0,66	0,62	0,57	-0,09	86,4	-0,05	91,94
3.5	Фондоозброєність праці працівників	тис. грн./ чол.	1193,11	1265,36	1544,93	351,82	129,49	279,57	122,09
3.6	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	2,26	2,22	1,95	-0,31	86,28	-0,27	87,84
3.7	Середній період обороту оборотних засобів	дні	159	162	185	26	116,35	23	114,2
3.8	Коефіцієнт обіговості активів	грн./ грн.	0,7	0,69	0,696	-0,004	99,43	0,006	100,87
3.9	Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості	обороти	40,55	952,99	80,75	40,2	199,14	-872,24	8,47
3.10	Середній період обороту дебіторської заборгованості	дні	9	0,4	5	-4	55,6	4,6	1250
3.11	Коефіцієнт обіговості запасів	обороти	3,93	3,72	2,59	-1,34	65,9	-1,13	69,6
3.12	Середній період зберігання запасів	дні	92	97	139	47	151,1	42	143,3
3.13	Тривалість операційного циклу	дні	101	97	144	43	142,6	47	148,5
<b>4. ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ</b>									
4.1	Рентабельність продажу	%	3,65	0,34	17,48	13,83	-	17,14	-
4.2	Рентабельність активів	%	2,53	0,24	12,16	9,63	-	11,92	-
4.3	Рентабельність власного капіталу	%	3,66	0,37	18,24	14,58	-	17,87	-

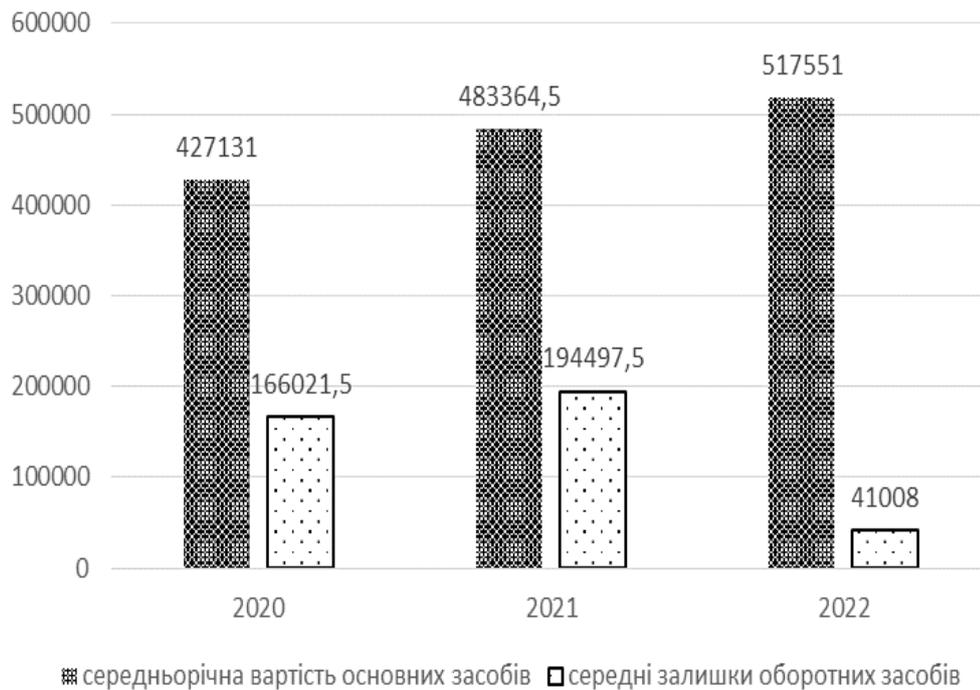


Рисунок 2.4 –Динаміка середньорічної вартості основних засобів та середнього залишку оборотних засобів підприємства на ПП «АГРОІНВЕСТ» за 2020–2022 роки, тис. грн.

Аналіз трудових ресурсів зосереджений в першу чергу на розрахунку середньооблікової чисельності працівників.

Щодо середньооблікової чисельності працівників можемо зазначити, що даний показник знижується у 2022 році, і тому порівнюючи 2022 рік з 2020 та 2021 роками зменшення становить 23 особи, або 6 %, та 47 осіб, або на 12 % відповідно по рокам.

Зміна середньооблікової чисельності працівників на ПП «АГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки представлена на рисунку 2.5.

Не менш важливими є чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг який збільшується з кожним роком.

Порівнюючи чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг 2022 року з 2020 та 2021 роками зростання становить 33407 тис. грн., або 9,6% та 12692 тис. грн., або 3,5 % відповідно по рокам.

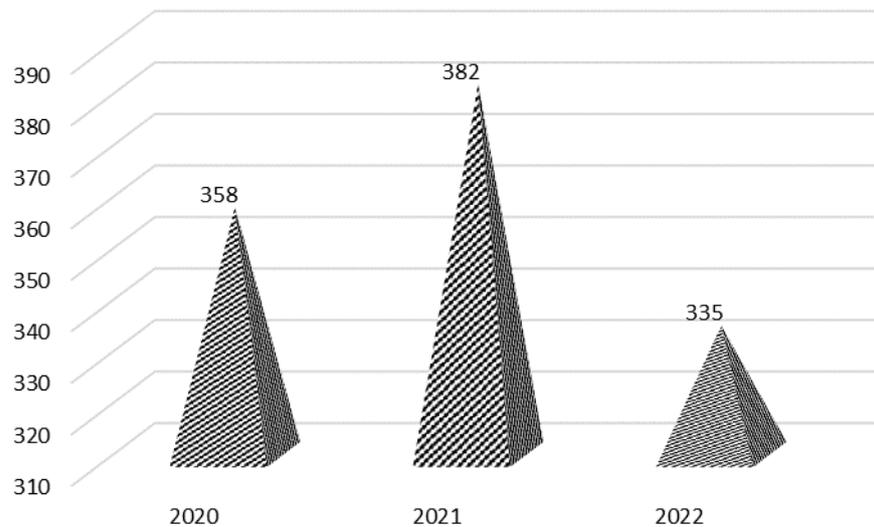


Рисунок 2.5 –Динаміка середньооблікової чисельності працівників на ПП «АГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки, осіб

Зміна чистого доходу від реалізації продукції, робіт, послуг та обсягу виробленої продукції в ПП «АГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки наведено на рисунку 2.6.

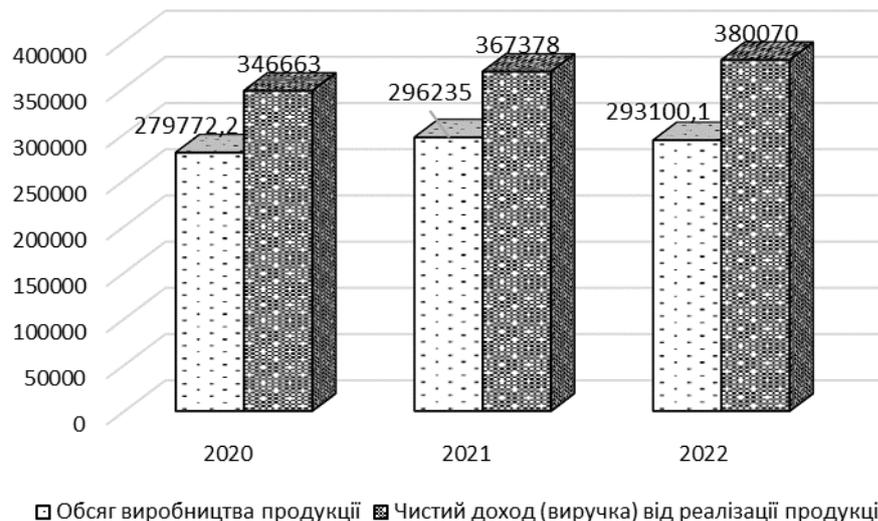


Рисунок 2.6 –Динаміка чистого доходу від реалізації продукції, робіт, послуг та обсягу виробництва на ПП «АГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки, тис.грн.

Щодо чистого прибутку можна зазначити, що у 2022 році він мав найвище значення 66433 тис.грн. І тому порівнюючи 2022 рік з 2020 та 2021 роками відхилення становить 53779 тис. грн. та 65178 тис. грн. відповідно по рокам.

Зміна чистого прибутку ПП «АГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки представлено на рисунку 2.7.

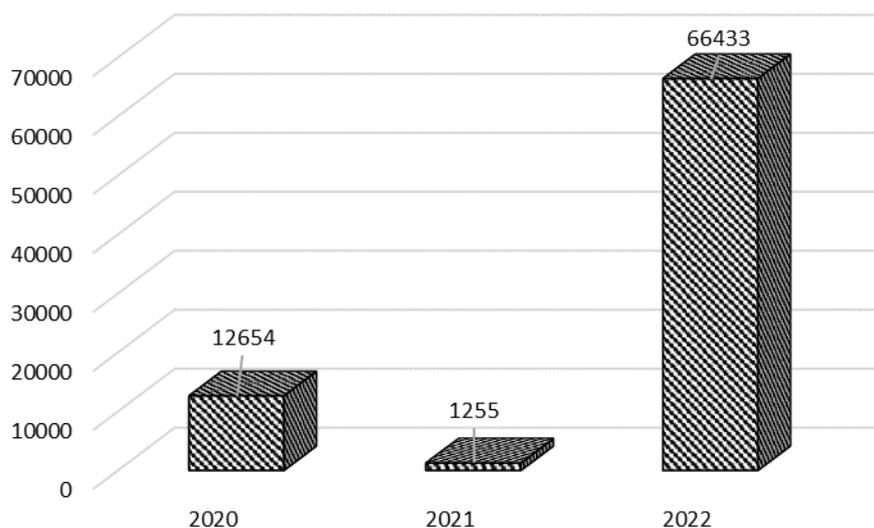


Рисунок 2.7–Динаміка чистого прибутку ПП «АГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Щодо ефективності використання підприємством ресурсів можна виокремити наступні показники:

- фондівдача, яка характеризує ефективність використання засобів праці, тобто показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих засобів зменшується з 0.66 грн\грн у 2020 р. до 0.57 грн\грн у 2022 році;

- коефіцієнт обіговості оборотних засобів, який показує кількість оборотів оборотних засобів за визначений період часу чи об'єм продукції, що приходить на 1грн. оборотних засобів за період часу знижується з 2.26 оборотів у 2020 р. до 1.95 оборотів у 2022 році;

- продуктивність праці одного працівника, що характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції зростає, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів.

Щодо фондівдачі можемо зазначити, що вона знижується з кожним роком, отже основні засоби працюють не ефективно. Порівнюючи 2022 рік з 2020 та 2021 роками зменшення становить 0,09 грн./грн., або 14 % та 0,05 грн./грн., або 8%.

Зміна фондівддачі ПП «АГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки представлена на рисунку 2.8.

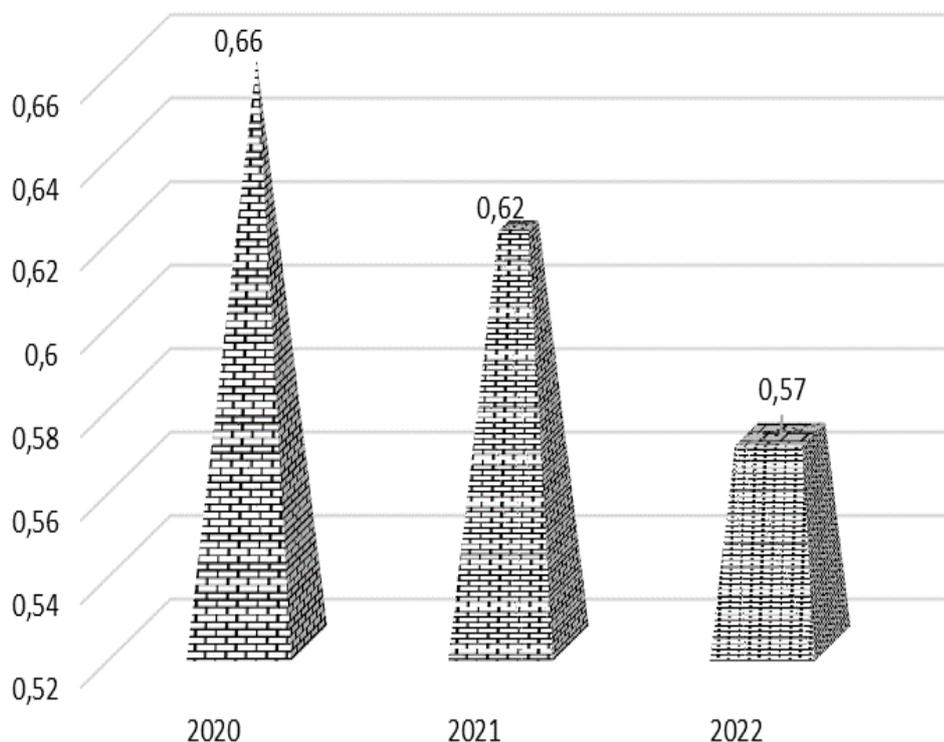


Рисунок 2.8—Динаміка фондівддачі ПП «АГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки, грн./грн.

Щодо коефіцієнта обіговості оборотних засобів зазначимо, що протягом досліджуваного періоду даний показник з кожним роком знижується, що є також негативним явищем.

Порівнюючи 2022 рік з 2020 та 2021 роками даний показник зменшується на 0,31 оборота, або на 14 % та на 0,27 обороти, або на 12 % відповідно по рокам.

Зміна коефіцієнта обіговості оборотних засобів ПП «АГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки представлена на рисунку 2.9.

Щодо продуктивності праці одного працівника можна зазначити, що даний показник зростає, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів.

Порівнюючи 2022 рік з 2020 та 2021 роками збільшення продуктивності праці одного працівника становить 93,44 тис. грн. /особу, або 11,96% та 99,44 тис. грн. /особу, або 12,82% відповідно по рокам.

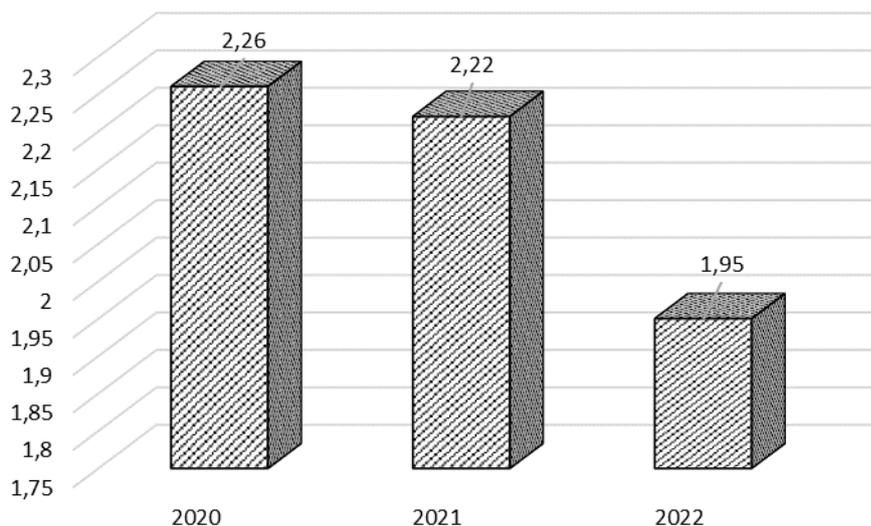


Рисунок 2.9 – Зміна коефіцієнта обіговості оборотних засобів ПП «АГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 рр., обороти

Зміна продуктивності праці одного працівника ПП «АГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки представлена НА рисунку 2.10.

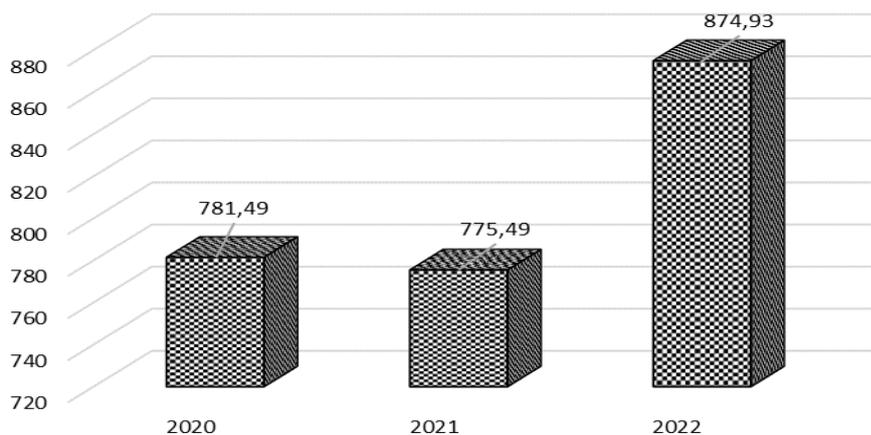


Рисунок 2.10 – Зміна продуктивності праці одного працівника на ПП «АГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 роки, тис. грн./особу

Аналізуючи прибутковість ПП «АГРОІНВЕСТ» за 2020-2022 рр., ми бачимо наступне:

1. Рентабельність продажів у аналізованому періоді зростає, тож порівняно з 2022 та 2020 роками збільшення становило 13,83%, а порівняно з 2021 роком – зросло на 17,14% відповідно.

2. Збільшується і рентабельність активів протягом розглянутого періоду, а саме: у 2022 році порівняно з 2020 роком збільшилась на 14,58%, а порівняно з 2021 роком зріс на 17,87% відповідно.

3. Збільшується також рентабельність власного капіталупідприємства, тож порівняно 2022 р. з 2020роком зростання становило 14,58%, а порівняно з 2021 роком зросло на 17,87% відповідно.

Тому можна сказати, що ПП «АГРОІНВЕСТ» працювало досить ефективно у 2020-2022 роках, але з року в рік економічні результати підприємства, зокрема обсяг виробництва, ефективність використання основних та оборотних засобів загалом падають, про що свідчить зниження фондівдачі, коефіцієнта оборотності оборотних засобів, коефіцієнта обіговості запасів та збільшення тривалості операційного циклу.

#### **2.4. Стан охорони праці на підприємстві**

У ПП «АГРОІНВЕСТ» за допомогою організаційно-технічних та економічних заходів створена система управління охороною праці, яка ефективно працює.

Система управління охороною праці у ПП «АГРОІНВЕСТ» – це комплекс взаємопов'язаних правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних, лікувально-профілактичних заходів і управлінських рішень, спрямованих на охорону життя, здоров'я та продуктивності праці працівників, населення та захисту працівників під час їх професійної діяльності.

Найважливішими принципами діяльності підприємства з охорони праці є:

- визнання та пріоритетність життя і здоров'я працівників над результатами виробничої діяльності;
- повна відповідальність роботодавця за створення належних, безпечних та гігієнічних умов праці;
- комплексне керівництво та координація діяльності всіх адміністративних підрозділів щодо вирішення проблем охорони праці;

- Здійснення виробничої діяльності відповідно до вимог нормативно-правових актів та інших нормативних актів, пов'язаних з охороною праці;
- виявлення всіх небезпечних і шкідливих виробничих факторів, характерних для кожного об'єкта, їх оцінка та аналіз можливих варіантів;
- постійне вдосконалення системи управління охороною праці, що мінімізує ризик нещасних випадків, професійних захворювань і нещасних випадків у процесі виробництва;
- залучення працівників до активної участі у створенні та забезпеченні здорових і безпечних умов праці;
- навчання, професійна підготовка та перепідготовка працівників у галузі охорони праці;
- використання світового досвіду організації праці для покращення умов та підвищення охорони праці.
- обов'язкова економічна зацікавленість роботодавця і працівника в поліпшенні безпечних і санітарних умов праці.
- впевненість у дотриманні підрядниками правил охорони праці [14].

Метою ОСП є реалізація конституційних прав працівників і вимог нормативно-правових актів щодо охорони здоров'я і працездатності людини та створення безпечних і санітарних умов праці працівників на всіх етапах виробничого процесу; Умови, за яких забезпечується не тільки своєчасне усунення всіх порушень норм охорони праці, а й запобігання можливості їх виникнення.

Теми управління SWOP на підприємстві:

- діяльність працівників підприємства;
- сільськогосподарська техніка;
- технологічні процеси, будівлі та споруди;
- виробниче середовище.

Органи управління SWOP на підприємстві:

- роботодавець;
- структурні підрозділи підприємства;

- галузеві асоціації;
- комісія з охорони праці;
- уповноважені наймані кооперативи.

Планування заходів з охорони праці на підприємстві відбувається в три етапи:

I етап - встановлення функціональних зв'язків між структурними підрозділами та порядок їх взаємодії, розподіл обов'язків, прав і відповідальності роботодавця, керівників і спеціалістів структурних підрозділів відповідно до Положення про підрозділ охорони праці;

II етап - розроблення поточного (річного) планування як невід'ємної частини (угоди) колективного договору між власником і КЗпП з метою реалізації першочергових завдань у галузі охорони праці;

III етап – оперативне планування (місячне, декадне); головні спеціалісти та відповідальні працівники включають питання охорони праці у свої плани роботи відповідно до покладених на них завдань [13].

Складання планів кожного типу базується на таких принципах:

1) визначення найбільш перспективних питань охорони праці на підприємстві;

2) узгодженість, що забезпечує ефективний зв'язок поточних і перспективних планів з іншими планами підприємства;

3) прерогатива вибору провідного напрямку серед запланованих заходів і на цій основі досягнення раціонального розподілу матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;

4) подібність структури планів, що забезпечує впорядкованість окремих планів і їх ресурсів, коли кожен план розглядається, з одного боку, як сукупність планів нижчого рівня, а з іншого боку, як частина планів з більшою кількістю прав [16].

Фінансування заходів з охорони праці в господарствах здійснюється на підставі положень Закону України «Про охорону праці» (ст. 19) згідно з угодою,

що додається до колективного договору. Цей договір містить перелік окремих видів робіт, предмет їх виконання, їх розмір і суму відповідальних за роботу [22].

Охорона праці фінансується роботодавцем. Фінансування профілактичних заходів з охорони праці, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм поліпшення стану безпеки, гігієни та виробничого середовища, а також інших державних програм із запобігання нещасним випадкам і професійним захворюванням здійснюється за рахунок державного бюджету, та бюджетів місцевого самоврядування, виділених окремим рядком та за рахунок інших джерел фінансування, передбачених Законом [16].

Основні завдання служби охорони праці:

- розробляє ефективну комплексну систему управління охороною праці, сприяючи вдосконаленню діяльності кожного структурного підрозділу та посадової особи в цьому напрямку;

- надає оперативні-методичні консультації з питань охорони праці;

- проводить вступний інструктаж працівників з питань охорони праці;

- організовує роботу в галузі охорони праці;

- бере участь у: розслідуванні нещасних випадків і аварій, створенні фонду охорони праці, роботі комісії з охорони праці, роботі постійно діючої комісії з атестації робочих місць за умовами праці, розробці нормативно-правової акти, що діють на підприємстві;

- бере до уваги факти, що виникають із виробничих ситуацій, що становлять загрозу життю чи здоров'ю працівників або оточуючих людей, а також у разі відмови працівників від виконання дорученої їм роботи з цих причин;

- контролює додержання нормативних актів з охорони праці та виконання приписів державного нагляду, звернень уповноважених трудових колективів, профспілок, використання коштів фонду охорони праці;

Фахівці служби охорони праці мають право:

- представляти підприємство в державних і громадських установах при розгляді питань охорони праці;

- постійно відвідувати структурні підрозділи підприємства, припиняти роботу в сільськогосподарському виробництві при виявленні порушень, що загрожують життю чи здоров'ю працівників; отримувати від посадових осіб необхідні документи та пояснення з питань охорони праці;

- перевіряти стан промислової безпеки та охорони здоров'я на території підприємства, видавати керівникам об'єкта, що перевіряється, наказ, який складається у двох примірниках: один надається керівнику підприємства, другий зберігається в службі охорони праці. на 5 років;

- вимагати від посадових осіб відсторонення від роботи працівників, які не пройшли медичний огляд, навчання, інструктаж чи перевірку знань з охорони праці, не мають підходящої роботи або не порушують нормативних актів з охорони праці;

- подавати керівнику підприємства акт про притягнення до відповідальності працівників, які порушують вимоги охорони праці.

Працівники служби охорони праці несуть персональну відповідальність за:

- невиконання своїми рішеннями вимог чинного законодавства про охорону праці;

- невиконання функціональних обов'язків;

- несвоєчасне складання та недостовірність статистичної звітності з охорони праці;

- низька якість розслідування нещасних випадків на виробництві.

Ліквідація СОП допускається лише у разі ліквідації підприємства або припинення трудових відносин фізичної особи [14].

Умови праці на виробництві, безпека технологічних процесів, машин, механізмів, апаратів та інших засобів виробництва, стан засобів колективного та індивідуального захисту, що використовуються працівниками, а також санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам законодавства.

Працівник має право відмовитися від виконання дорученої йому роботи, якщо на роботі виникла ситуація, що загрожує його життю чи здоров'ю, людям, які його оточують, обстановці праці чи оточенню. Він повинен негайно

повідомити про це свого безпосереднього керівника або роботодавця. У разі необхідності факт такої ситуації перевіряється фахівцями з охорони праці підприємства за участю представника профспілки, до якої входить працівник, або уповноваженої працівниками особи з питань охорони праці (якщо профспілкою не було проведено перевірку). створено) та підтверджено експертом з охорони праці.

За час простою з причин, передбачених частиною другою цієї статті і не виниклих з вини працівника, з нього утримується середня заробітна плата.

Працівник має право в будь-який час розірвати трудовий договір, якщо роботодавець не дотримується нормативних актів про охорону праці або не виконує в цих питаннях умови колективного договору. У такому разі працівникові виплачується вихідна допомога у розмірі, встановленому колективним договором, але не менше тримісячного заробітку.

Працівника, який, на думку лікаря, за станом здоров'я потребує легшої роботи, роботодавець зобов'язаний призначити цю роботу на строк, зазначений у медичному листі, а в разі необхідності встановити скорочений робочий день і організувати навчання іншого працівника..

У разі ліквідації підприємства чи установи державною інспекцією з охорони праці або службою охорони праці за працівником зберігається місце роботи та середній заробіток [16].

Обов'язки працівників щодо дотримання вимог охорони праці.

Закон про охорону праці також регулює обов'язки працівників. Зокрема, вони повинні:

- дбати про безпеку та здоров'я оточуючих і осіб, які працюють на території підприємства;

- знати і виконувати вимоги інструкцій з охорони праці, правил поведінки з машинами, механізмами, пристроями та іншими засобами виробництва, користуватися засобами колективного та індивідуального захисту;

- проходити в установленому законодавством порядку основні та періодичні медичні огляди.

## **Висновки до розділу 2.**

В розділі визначено основні проблеми, що гальмують розвиток сільського господарства. Серед них – технологічна відсталість, низький рівень інноваційної активності підприємства, недостатнє використання наявного виробничого потенціалу. Об'єкт дослідження – ПП «Агроінвест». Визначено організаційно-правові основи діяльності підприємства, виявлено недоліки ОСУ та визначено методи їх усунення. Проаналізовано обсяги реалізованої продукції за видами економічної діяльності. Оцінено економічний та фінансовий стан ПП «Агроінвест». На обстеженому підприємстві спостерігаються наступні тенденції, а саме ефективне використання трудових ресурсів, зростання обсягів реалізації продукції підприємства, збільшення рентабельності підприємства. Розглянуто стан охорони праці. Необхідно відмітити, що основні засоби та оборотні активи використовувалися неефективно, обсяги виробництва теж знизилися, тому необхідно оновити основні засоби, вдосконалити інноваційну політику підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПП «АГРОІНВЕСТ»

#### 3.1 Аналіз наявної інноваційної політики приватного підприємства

Формування нового господарського механізму - соціально орієнтованої економіки України потребує збалансованості економічних процесів і гармонійного розвитку окремих регіонів і суспільства в цілому. При цьому високого рівня добробуту можна досягти двома шляхами – за рахунок стабільного зростання або за рахунок інноваційного розвитку. Зростання найчастіше пов'язане з включенням у виробництво нових ресурсів і новітніх технологій. Тому в сучасних умовах стрімкого науково-технічного прогресу, надмірно швидкого споживання обмежених ресурсів, негативного впливу на навколишнє природне середовище та екологічних катастроф доцільно звернути увагу на механізми інноваційної діяльності та інноваційного розвитку суб'єктів господарювання.

Різні інновації мають різне значення для підприємства, створюють для нього специфічні проблеми та вимагають відповідної кваліфікації персоналу та методів оцінки. Тому характеристика типів інновацій дозволяє диференційовано підходити до них з точки зору різних суб'єктів інноваційної діяльності [22].

Основними складовими інноваційної політики є: маркетингова політика, політика НДДКР, технологічна політика, кадрова політика, інвестиційна політика. Тому буде доцільно розглянути динаміку показників, які характеризують їх в таблиці 3.1.

Після розрахунку показників, що характеризують елементи політики підприємства за трирічний період, можна зробити висновки.

Таблиця 3.1 – Показники, що характеризують складові інноваційної політики ПП «Агроінвест» за 2020 – 2022 р. р.

№	Показники	Рік		
		2020	2021	2022
<b>1. Маркетингова політика</b>				
1.1	Темп зміни витрат на збут, %	106,32	125,81	81,63
1.2	Рентабельність продажу, %	3,65	0,34	17,48
1.3	Коефіцієнт покриття витрат (ліквідності)	6,74	5,57	3,81
<b>2. Науково-дослідна складова в інноваційній політиці</b>				
2.1	Рентабельність нематеріальних активів, %	-	909	1208,3
2.2	Віддача нематеріальних активів, грн. / грн.	-	16699	5034
<b>3. Технологічна політика</b>				
3.1	Фондоозброєність праці одного працівника, тис. грн. / особу.	1193,11	1265,36	1544,93
3.2	Механоозброєність праці одного працівника, тис. грн. / особу.	885,51	1079,74	1208,9
3.3	Фондовіддача, грн. / грн..	0,66	0,62	0,57
3.4	Коефіцієнт придатності	0,73	0,7	0,62
<b>4. Кадрова політика</b>				
4.1	Продуктивність праці одного працівника, тис. грн. / особу	781,49	775,49	874,93
4.2	Середньомісячна заробітна плата одного працівника грн.	9900	11270	11880,35
4.3	Рентабельність персоналу, %	65,24	38,71	191,01
<b>5. Інвестиційна політика</b>				
5.1	Темп зміни інвестицій	113,13	196	245,42
5.2	Рентабельність інвестицій, %	442,45	349,44	516,1

Основним показником, що характеризує маркетингову складову інноваційної політики, є рентабельність продажів. Так, у 2020 році цей показник становив 3,65%, зменшившись порівняно з 2021 роком і склав 0,34%, тоді як у 2022 році відбулося різке зростання до 17,48%, що свідчить про зростання прибутковості даного підприємства (рис. 3.1).

При аналізі темпів зміни витрат на збут у 2021 році порівняно з 2020 роком цей показник зріс на 19,49%. Однак у 2022 році цей показник знизився на 44,18% порівняно з 2021 роком. Це позитивне явище для досліджуваного підприємства.

В результаті розрахунку коефіцієнта окупності ми спостерігаємо поступове зниження коефіцієнтів. Таким чином, у 2020 році цей показник становив 6,74, що є зменшенням порівняно з 2021 роком і становить 5,57, тоді як у 2022 році спостерігається зниження, яке становить 3,81. Високі коефіцієнти свідчать про неефективність використання оборотних активів і поточних зобов'язань.

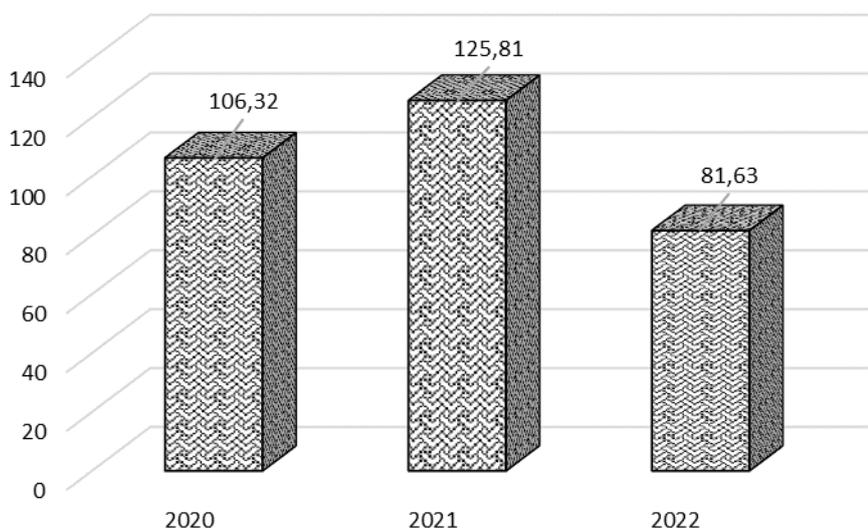


Рисунок 3.1 – Динаміка показника, що характеризує маркетингову складову інноваційної політики ПП «Агроінвест» за 2020 – 2022 р. р.

Наступна складова інноваційної політики характеризує науково-дослідну діяльність. Можемо спостерігати, що нематеріальні активи відсутні в 2020 році, рентабельність нематеріальних активів у 2021 році дорівнювала 909 %, у 2022 році значення зросло до 1208,3 %. Це свідчить про те, що підприємство активно використовувало активи підприємства для генерації прибутку. Віддача нематеріальних активів поступово знижувалась на протязі двох останніх років (рис. 3.2).

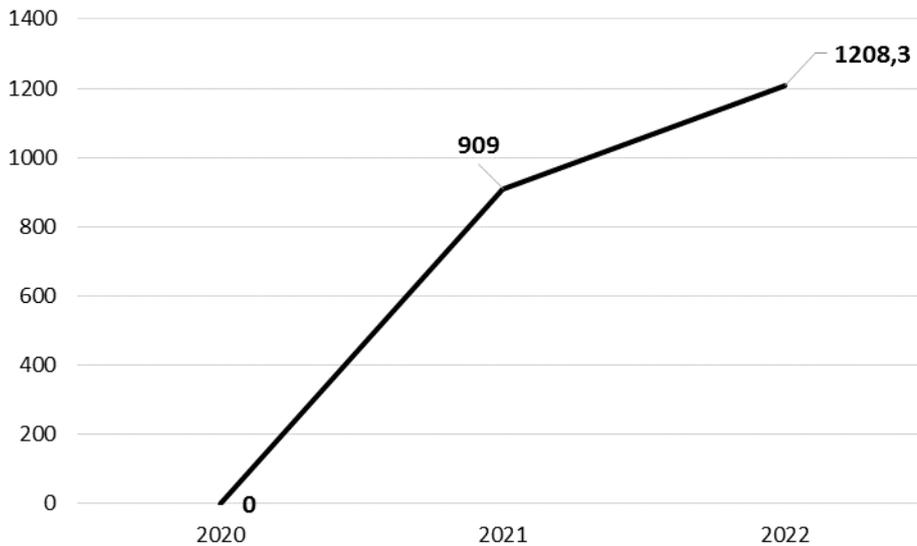


Рисунок 3.2 – Динаміка показника, що характеризує науково-дослідну складову інноваційної політики ПП «Агроінвест» за 2020 – 2022 р. р.

Технологічна політика характеризує інновації саме в провадженні нових технологій. Так складовими які характеризують дану політику є: фондоозброєність та механоозброєність одного працівника.

Фондоозброєність праці - це показник, який характеризує відношення середньорічної вартості основних фондів підприємства до середньорічної кількості працівників. Даний показник у 2020 році становив 1193,11 тис. грн./осіб, що у порівнянні з 2021 роком збільшився до 1265,36 тис. грн./особу та у 2022 році до рівня 1544, 93 тис.грн./ особу. Зростання даного показника – шлях до підвищення продуктивності праці на підприємстві (рис. 3.3).

Механоозброєність праці свідчить про співвідношення витрат механічної енергії та живої праці у процесі матеріального виробництва. Так даний показник у 2020 році становив 885,51 тис. грн. / особу, що у порівнянні з 2021 роком збільшився і склав 1079,74 тис. грн. / особу, а в 2022 році спостерігається збільшення і становить 1208,9 тис. грн. / особу. А це свідчить що працівники підприємства забезпечені машинами та обладнанням.



Рисунок 3.3 – Динаміка показника, що характеризує технологічну політику ПП «Агроінвест» за 2020 – 2022 р. р.

Одним із основних показників кадрової політики є продуктивність праці працівників. За аналізований період ефективність праці працівників склала 781,49 тис. грн. /особу у 2020 році та зменшилась до 775,49 тис грн/особу у 2021 році, що означає суттєве зниження ефективності господарської діяльності підприємства та його фінансово-економічного стану. Проте у 2022 році ситуація покращилась і ефективність праці працівника зросла до 874,93. Із підвищенням ефективності використання трудових ресурсів підвищується мотивація працівників і середньомісячна винагорода працівника (рис. 3.4).

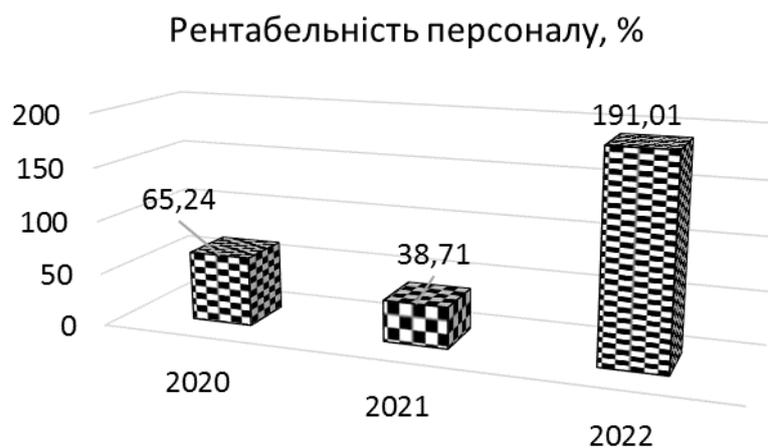


Рисунок 3.4 – Динаміка рентабельності персоналу, як складової кадрової політики ПП «Агроінвест» за 2020 – 2022 р. р.

Рентабельність персоналу у 2020 році становила 65,24%, а у 2021 році знизилася до 38,71%, що свідчить про зниження ефективності досліджуваного підприємства. Проте у 2022 році рентабельність персоналу зросла до 191,01%.

Рентабельність інвестицій зростає протягом періоду дослідження. Так, у 2020 році цей показник становив 442,45%, що становить 349,44% вищезазначеного показника порівняно з 2021 роком, а у 2022 році він дуже швидко зріс і становив 516,1%. Цей показник є одним із найважливіших показників конкурентоспроможності (рис. 3.5).

Аналіз темпу зміни інвестицій у 2021 році, який склав 113,13%; порівняно з 2020 роком цей показник зріс до 196%. Проте у 2022 році цей показник зріс до 245,42%, що є позитивним явищем для досліджуваного підприємства рис. 3.5).

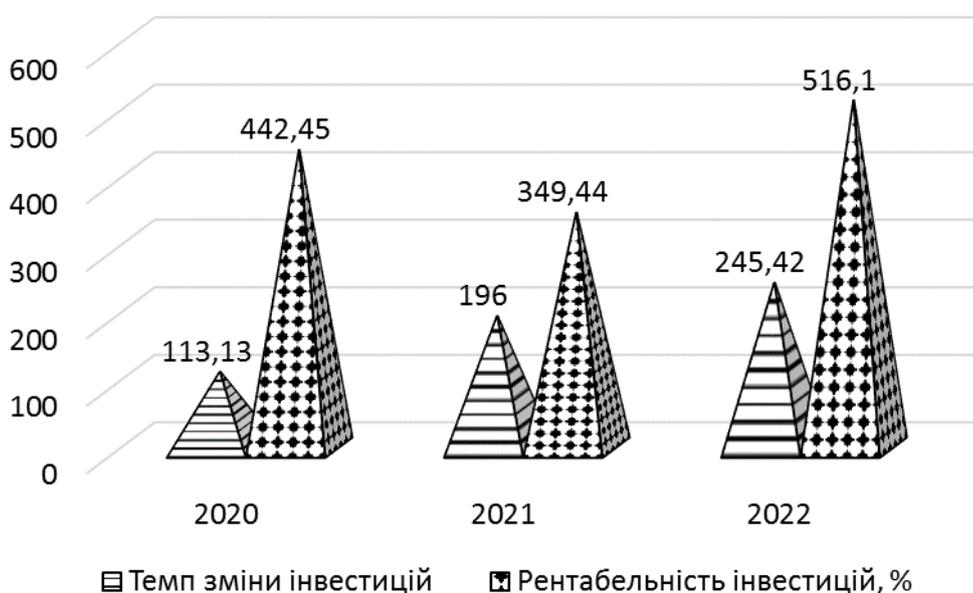


Рисунок 3.5 – Динаміка показників, які характеризують інвестиційну складову інноваційної політики ПП «Агроінвест» за 2020 – 2022 р. р.

Відповідно проведених розрахунків доцільно визначити тип інноваційної політики ПП «Агроінвест» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Види інноваційної політики підприємства

Види інноваційної політики підприємства		
Наступальна	Наступально-ризикова	Еволюційна
<p>Даний тип властивий зазвичай потужним фірмам з власними дослідними лабораторіями, відділами, що постійно працюють над створенням нових продуктів у відповідній галузі або підприємствам, що спроможні виділити значні кошти на придбання права на випуск нового продукту в іншій фірмі. Завдяки своїм великим фінансовим можливостям вони можуть швидко розгорнути масове виробництво нового продукту, завоювати значну частку ринку.</p>	<p>Наступально-ризиковий тип інноваційної політики спрямований на піонерне впровадження радикальних інновацій, створених фірмою. Як правило, до такого типу стратегій вдаються венчурні (ризикові) фірми, які спеціалізуються на створенні нового продукту. Їх інноваційна політика відрізняється ризикованістю, великою наукомісткістю створених продуктів, оперативністю упровадження новацій.</p>	<p>Еволюційний тип інноваційної політики формує умови для досконаліших рішень поточної діяльності підприємства: технології виготовлення продукції, її модифікації в межах базової конструкції, розширення ринкової ніші.</p> <p>Головні завдання еволюційної політики: заохочення ініціативності; підвищення якості продукції, продуктивності та результативності.</p>
<p><i>Підприємство має стабільні темпи росту фондоозброєності праці, продуктивності праці, рентабельності господарської діяльності</i></p>	<p><i>Підприємство збільшує власний сегмент ринку, має високий рівень ризиковості впроваджених інноваційних заходів. У разі успіху: різке зростання рентабельності господарської діяльності</i></p>	<p><i>Підприємство має незначне покращення показників результативності господарської діяльності</i></p>

Примітка : складено автором за [36]

Наступальний тип політики характерний для харчових і сільськогосподарських підприємств. Особливістю даного виду є збільшення

показників рентабельності та зростання ринку збуту. Проте, через погіршення економічної ситуації в Україні, протягом останнього року підприємство проводила динамічну інноваційну політику.

Для підприємств з таким типом інноваційної політики основним завданням є формування висококваліфікованого інноваційно спрямованого персоналу, розроблення системи стимулювання інноваційних ідей, відбір перспективних ідей, моніторинг споживчого ринку з метою виявлення запитів споживачів у сфері інновацій.

На даний момент на ПП «Агроінвест» еволюційний тип інноваційної політики і підприємство керується захисною стратегією, яка орієнтується лише на зменшення витрат, що ніколи не призведе до підвищення ефективності інноваційної діяльності.

Даний тип політики має на меті підвищення конкурентоспроможності підприємства та наближення до лідерських позицій на ринку. Тому окрім ефективного управління інноваційними процесами, важливим є тісний взаємозв'язок між споживачами, керівництвом підприємства.

Тому в наступному пункті, нам потрібно розробити напрямки, щодо вдосконалення інноваційної політики враховуючи сучасні умови.

### **3.2 Основні напрями вдосконалення інноваційної політики товариства**

У випадку еволюційного характеру інноваційної політики ПП «Агроінвест» слід зазначити, що внутрішня інноваційна політика – це процес регулювання поведінки працівників, спрямований на інноваційний тип розвитку. Це визначається системою управління підприємством.

В цілому інноваційна політика досліджуваного підприємства спрямована на вибір пріоритетних напрямків інноваційного процесу, розробку та реалізацію інноваційних планів і проектів, створення інноваційно-активних взаємовідносин між працівниками ПП «Агроінвест»:

Метою інноваційної політики підприємства є безпосередній розвиток тих видів діяльності, які дозволяють підвищити рівень інноваційного розвитку. Розробка інноваційної політики даного підприємства є досить складним процесом, який включає три основні аспекти [3, с. 29]:

- вибір напрямку інноваційної політики;
- стратегічне інноваційне планування;
- оперативне інноваційне планування.

З метою вибору орієнтирів інноваційної політики досліджуваного підприємства для подальшого розвитку стратегічного та операційного плану доцільно враховувати структуру собівартості продукції за основними видами продукції (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Виробнича собівартість продукції ПП «Агроінвест» за 2020 – 2022 роки

Назва виду продукції	Виробнича собівартість						Відхилення			
	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2022-2020 рр		2022-2021 рр	
	грн.	питома вага, %	грн.	питома вага, %	грн.	питома вага, %	у сумі	у стр-рі	у сумі	у стр-рі
Молоко	246 184,1	26,5	295 717,9	28,3	338497,9	22,4	92313,8	-4,1	42780	-5,9
Цукрові буряки	237 701,4	25,5	215 835,9	20,7	257 774,4	16,9	20073	-8,6	41938,5	-3,8
Пшениця	105587,2	11,4	145735,1	14,3	166 823,9	11	61 236,7	-0,4	21088,8	-3,3
Кукурудза зерно	100322,6	10,8	133 315,9	13,1	246 994,9	16,1	146,3	5,3	146674,3	3
Соя	74310,1	8,1	37932	3,6	66364,0	4,2	-7946	-3,9	28432	0,6
Соняшник	51082,8	5,6	82385,9	7,8	109747,1	6,9	55664,3	1,3	27361,2	-0,9
Велика рогата худоба	50309,1	5,3	79313,8	7,6	88146	5,6	37836,9	0,3	8832,2	-2
Мед	63,2	6,8	50,0	4,8	237,6	15,7	174400	8,9	187600	4,1
Всього	928 697,3	100	1040236,5	100	1511 948,2	100	583250,9	-	471711,7	-

Проаналізувавши собівартість продукції ПП «Агроінвест» за 2020-2022 роки, можна зробити розрахунки щодо пріоритетності основних видів продукції даного підприємства.

Найбільші витрати становлять молочні продукти. Витрати з року в рік зростають. Відтак у 2020 році собівартість виробництва молока становила 246 184,1 грн, а у 2022 році – 92 313,8 грн. Витрати зросли.

Пріоритетним напрямком аналізованого підприємства є вирощування цукрових буряків. Тому що зараз вигідніше. Підприємство має технологічну базу для переробки цукрових буряків. Так, собівартість виробництва цукру у 2020 році склала 237 701,4 грн та зменшилася порівняно з 2021 роком і становила 215 835,9 грн, тоді як у 2022 році відбулося незначне зростання і становила 257 774,4 грн.

Собівартість виробництва пшениці у 2020 році склала 105 587,2 грн та зросла порівняно з 2021 роком до 145 735,1 грн. У 2022 році відбулося незначне зростання витрат, яке склало 166 823,9 грн. Це позитивно позначається на фінансовому становищі підприємства.

Важливим для цього господарства є і вирощування кукурудзи. Так, у 2020 році витрати становили 100 322,6 грн, але у 2021 році вони зросли до 133 315,9 грн, а у 2022 році відбулося різке зростання і становили 246 994,9 грн. Це негативно позначається на фінансовому становищі підприємства.

Таким чином, у 2020-2022 роках ПП «Агроінвест» успішно розвиває рослинницьку галузь, а виробництво сої загалом має стратегічне значення для цього підприємства. З цього можна зробити висновок, що у 2020 році на виробництво сої було витрачено 74 310,1 грн, а у 2021 році собівартість продукції зменшилась і склала 37 932 грн. А вже у 2022 році спостерігається зростання і воно становить 66 364 грн.

Соняшник – одна з найбільш урожайних і поширених культурних рослин. Україна постачає 32% світового обсягу насіння соняшнику. Тому, окрім вищевказаних культур, це підприємство вирощує ще й соняшник. Собівартість продукції соняшнику протягом трьох звітних років поступово зростала. І якщо у

2020 році вони становили 51 082,8 грн, то у 2022 році зросли вдвічі і становили 109 747,1 грн. Що є негативним фактором для досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.4 – Вихідні дані для факторного аналізу обсягу випуску продукції ПП «Агроінвест» за 2021 – 2022 роки

Показник	2021	2022	Відхилення, (3-2)	% виконання, (3/2*100)
1	2	3	4	5
1. Обсяг виробленої продукції, робіт та послуг, Q, тис. грн	296235	293100,1	-3134,9	98,9
2. Середньоспискова чисельність працівників, ЧР, осіб	382	335	-47	87,7
3. Середня кількість відпрацьованих днів одним працівником за рік, Д, дні	238	235	-3	98,73
4. Середня тривалість робочого дня, Т, год	8	7,8	-0,2	97,5
5. Середньорічна продуктивність праці одного працівника, тис. грн./особу, ПП річ, (п.1/п.2)	775,49	874,93	99,44	112,82
6. Середньоденна продуктивність праці одного працівника, тис. грн/люд-дн., ПП ден, (п.5/п.3), (п.1/п.2/п.3)	3,26	3,72	0,46	114,11
7. Середньогодинна продуктивність праці одного працівника, тис. грн/люд-год., ПП год, (п.6/п.4), (п.1/п.2/п.3/п.4)	0,407	0,477	0,07	117,2
8. Середньорічна вартість основних засобів, ОФ, тис.грн	483364,5	517551	34186,5	107,1
9. Середньорічна вартість активної частини основних засобів, ОФ <sub>акт</sub> , тис.грн	278272,9	266590,5	-11682,4	95,8
10. Питома вага активної частини основних засобів у загальній їх вартості, ПВ <sub>акт</sub> % ((п.9/п.8)*100)	57,57	51,51	-6,06	89,47
11. Фондовіддача, ФВ, грн/грн (п.1/п.8)	0,62	0,57	-0,05	91,94
12. Фондовіддача активної частини, ФВ <sub>акт</sub> , грн./грн. (п.1/п.9)	1,06	1,099	0,04	103,7
13. Матеріальні витрати, ВМ, тис. грн.	170495	168165	-2330	98,6
14. Матеріаломісткість, ММ, грн. (п.13/п.1)	0,58	0,57	-0,01	98,3

На сьогоднішній день тваринництво є одним із найперспективніших напрямів розвитку сільського господарства. Основним напрямком розвитку ПП

«Агроінвест» на 2020-2022 роки є молочне скотарство. Аналізуючи собівартість продукції у тваринництві, можна побачити, що ці витрати поступово зростали, так що у 2020 році витрати склали 50309,1 грн., а у 2021 році – 79313,8 грн., у 2022 році відбулося незначне зростання витрат, яке склало 88146 грн., що є позитивним фактором для даного підприємства.

Україна вважається однією з найбільших країн-виробників меду, а також експортує значну частину свого меду до країн ЄС. Загалом український мед вважається експортним продуктом. І так собівартість меду у 2020 році становила 63,2 тис. грн, у 2021 році вартість зменшилась і склала 50 тис. грн., тоді як у 2022 році вартість дуже швидко зросла і склала 237,6 тис. грн. А це на 174,4 тис. грн. більше ніж було у 2020 р.

Враховуючи аналіз собівартості продукції, можна відзначити, що пріоритетними напрямками діяльності даного підприємства є вирощування цукрових буряків, вирощування зернових та виробництво молока і м'яса.

При вдосконаленні інноваційної політики необхідно враховувати невикористані можливості досліджуваного підприємства, тому доцільно проводити факторний аналіз основного результату господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Факторна модель 1:

$$Q = ЧР * ПП_{річ}, \quad (3.1)$$

де Q – обсяг виробленої продукції, робіт, послуг (товарообороту), тис. грн.;

ЧР – середньооблікова чисельність працівників, осіб;

ПП<sub>річ</sub> – середньорічна продуктивність праці одного працівника, тис. грн. /особу.

$$Q^{ск} = 335 * 775,49 = 259789,15 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок впливу факторів:

- визначення впливу зміни середньооблікової чисельності працівників на зміну обсягу виробництва продукції :

$$\Delta Q_{ЧР} = Q^{ск} - Q_0, \quad (3.2)$$

де Q<sub>0</sub> – обсяг виробленої продукції за попередній рік.

$$\Delta Q_{\text{ЧР}} = 259789,15 - 296235 = -36445,85 \text{ тис. грн. ,}$$

- визначення впливу зміни продуктивності праці одного працівника на зміну обсягу виробництва продукції :

$$\Delta Q_{\text{ППріч}} = Q_1 - Q^{\text{ск}}, \quad (3.3)$$

де  $Q_1$  – обсяг випуску продукції звітного року.

$$\Delta Q_{\text{ППріч}} = 293100,1 - 259789,15 = 33310,95 \text{ тис. грн.}$$

Факторна модель 2:

$$Q = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{ПП}_{\text{ден}} \quad (3.4)$$

де  $Q$  – обсяг виробленої продукції, робіт, послуг, тис. грн;

ЧР – середньооблікова чисельність працівників, осіб;

Д – середня кількість відпрацьованих днів одним працівником за рік, днів;

$\text{ПП}_{\text{ден}}$  – середньоденна продуктивність праці одного працівника, тис. грн./люд-дн.

Розрахунок впливу факторів:

- визначення впливу зміни середньооблікової чисельності працівників на зміну обсягу виробництва продукції :

$$\Delta Q_{\text{ЧР}} = (\text{ЧР}_1 - \text{ЧР}_0) * \text{Д}_0 * \text{ПП}_{\text{ден.0}}$$

$$\Delta Q_{\text{ЧР}} = (335 - 382) * 238 * 3,26 = (-47) * 238 * 3,26 = -36466,36 \text{ тис грн.}$$

- визначення впливу зміни середньої кількості відпрацьованих днів одним працівником за рік на зміну обсягу виробництва продукції (товарообороту):

$$\Delta Q_{\text{Д}} = \text{ЧР}_1 * (\text{Д}_1 - \text{Д}_0) * \text{ПП}_{\text{ден.0}} \quad (3.5)$$

$$\Delta Q_{\text{Д}} = 335 * (235 - 238) * 3,26 = -3276,3 \text{ тис. грн.};$$

- визначення впливу зміни середньоденної продуктивності праці одного працівника на зміну обсягу виробництва продукції :

$$\Delta Q_{\text{ППден}} = \text{ЧР}_1 * \text{Д}_1 * (\text{ПП}_{\text{ден.1}} - \text{ПП}_{\text{ден.0}}) \quad (3.6)$$

$$\Delta Q_{\text{ППден}} = 335 * 235 * (3,72 - 3,26) = 36213,5 \text{ тис. грн.}$$

Факторна модель 3:

$$Q = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{Т} * \text{ПП}_{\text{Год}} \quad (3.7)$$

де Q – обсяг виробленої продукції, робіт, послуг, тис. грн;

ЧР – середньооблікова чисельність працівників, осіб;

Д – середня кількість відпрацьованих днів одним працівником за рік, днів;

Т – середня тривалість робочого дня, год;

ПП<sub>Год.</sub> – середньо-годинна продуктивність праці одного працівника, тис. грн./люд-год.

Розрахунок умовних показників:

$$Q^I = 335 * 238 * 8 * 0,407 = 259600,88 \text{ тис. грн.}$$

$$Q^{II} = 335 * 235 * 8 * 0,407 = 256328,6 \text{ тис. грн.}$$

$$Q^{III} = 335 * 235 * 7,8 * 0,407 = 249920,39 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок впливу факторів:

- визначення впливу зміни середньооблікової чисельності працівників на зміну обсягу виробництва продукції :

$$\Delta Q_{\text{ЧР}} = Q^I - Q_0, \quad (3.8)$$

$$\Delta Q_{\text{ЧР}} = 259600,88 - 296235 = -36634,12 \text{ тис. грн. ,}$$

- визначення впливу зміни середньої кількості відпрацьованих днів одним працівником за рік на зміну обсягу виробництва продукції (товарообороту):

$$\Delta Q_{\text{Д}} = Q^{II} - Q^I,$$

$$\Delta Q_{\text{Д}} = 256328,6 - 259600,88 = - 3272,28 \text{ тис. грн.,}$$

- визначення впливу зміни середньої тривалості робочого дня на зміну обсягу виробництва продукції :

$$\Delta Q_{\text{Т}} = Q^{III} - Q^{II}, \quad (3.9)$$

$$\Delta Q_{\text{Т}} = 249920,39 - 256328,6 = - 6408,21 \text{ тис. грн.,}$$

- визначення впливу зміни середньогодинної продуктивності праці одного працівника на зміну обсягу виробництва продукції:

$$\Delta Q_{\text{ППГод.}} = Q_1 - Q^{\text{III}},$$

де  $Q_1$  – обсяг випуску продукції звітнього року.

$$\Delta Q_{\text{ППГод.}} = 293100,1 - 249920,39 = 43179,71 \text{ тис. грн.}$$

Факторна модель 4:

$$Q = \text{ОФ} * \text{ФВ}, \quad (3.10)$$

де  $Q$  – обсяг виробленої продукції, робіт, послуг, тис. грн.;

$\text{ОФ}$  – середня вартість основних засобів, тис.грн;

$\text{ФВ}$  – фондівіддача, грн./грн.

Розрахунок скоригованого показника:

$$Q^{\text{СК}} = \text{ОФ}_1 * \text{ФВ}_0, \quad (3.11)$$

де  $\text{ОФ}_1$  – середня вартість основних засобів звітнього року, тис.грн;

$\text{ФВ}_0$  – фондівіддача за попередній рік, грн./грн.

$$Q^{\text{СК}} = 517551 * 0,62 = 320881,62 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок впливу факторів:

- визначення впливу зміни середньої вартості основних засобів на зміну обсягу виробництва продукції:

$$\Delta Q_{\text{ОФ}} = Q^{\text{СК}} - Q_0, \quad (3.12)$$

де  $Q_0$  – обсяг випуску продукції попереднього року.

$$\Delta Q_{\text{ОФ}} = 320881,62 - 296235 = 24646,62 \text{ тис. грн.},$$

- визначення впливу зміни фондівіддачі на зміну обсягу виробництва продукції :

$$\Delta Q_{\text{ФВ}} = Q_1 - Q^{\text{СК}},$$

де  $Q_1$  – обсяг випуску продукції звітнього року.

$$\Delta Q_{\text{ФВ}} = 293100,1 - 320881,62 = -27781,52 \text{ тис. грн.}$$

Факторна модель 5:

$$Q = \text{ОФ} * \text{ПВ}_{\text{акт.}} * \text{ФВ}_{\text{акт.}} \quad (3.13)$$

де  $Q$  – обсяг виробленої продукції, робіт, послуг, тис. грн;

$ОФ$  – середня вартість основних засобів, тис.грн;

$ПВ_{акт}$  – питома вага активної частини у загальній вартості основних засобів;

$ФВ_{акт}$  – фондovіддача активної частини основних засобів, грн./грн.

$$Q^I = 517551 * 0,5757 * 1,06 = 315831,4 \text{ тис. грн.};$$

$$Q^{II} = 517551 * 0,5151 * 1,06 = 282585,95 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок впливу факторів:

- визначення впливу зміни середньої вартості основних засобів на зміну обсягу виробництва продукції :

$$\Delta Q_{ОФ} = Q^I - Q_0, \quad (3.14)$$

$$\Delta Q_{ОФ} = 315831,4 - 296235 = 19596,4 \text{ тис. грн.},$$

- визначення впливу зміни питомої ваги активної частини у загальній вартості основних засобів на зміну обсягу виробництва продукції:

$$\Delta Q_{ПВ_{акт}} = Q^{II} - Q^I,$$

$$\Delta Q_{ПВ_{акт}} = 282585,95 - 315831,4 = -33245,45 \text{ тис. грн.},$$

- визначення впливу зміни фондovіддачі активної частини основних засобів на зміну обсягу виробництва продукції :

$$\Delta Q_{ФВ_{акт.}} = Q_1 - Q^{II}, \quad (3.15)$$

де  $Q_1$  – обсяг випуску продукції звітного року.

$$\Delta Q_{ФВ_{акт.}} = 293100,1 - 282585,95 = 10514,15 \text{ тис. грн.}.$$

Факторна модель 6:

$$Q = MB / MM, \quad (3.16)$$

де  $Q$  – обсяг виробленої продукції, робіт, послуг, тис. грн.;

$MB$  – матеріальні витрати, тис.грн;

$MM$  – матеріаломісткість, грн. / грн.

$$Q^{ck} = MB_1 / MM_0, \quad (3.17)$$

$$Q^{ck} = 168165 / 0,58 = 289939,66 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок впливу факторів:

- визначення впливу зміни матеріальних витрат на зміну обсягу виробництва продукції :

$$\Delta Q_{MB} = Q^{ck} - Q_0, \quad (3.18)$$

$$\Delta Q_{MB} = 289939,66 - 296235 = -6295,34 \text{ тис. грн.,}$$

- визначення впливу зміни матеріаломісткості на зміну обсягу виробництва продукції:

$$\Delta Q_{MM} = Q_1 - Q^{ck}, \quad (3.19)$$

$$\Delta Q_{MM} = 293100,1 - 289939,66 = 3160,44 \text{ тис. грн.}$$

Для узагальнення впливу факторів складається таблиця 3.5.

Таблиця 3.5 – Узагальнення впливу факторів на зміну обсягу випуску продукції

Фактори	Сума впливу, тис. грн.
1	2
1. Зменшення середньооблікової чисельності працівників	-36445,85
2. Зменшення середньої кількості відпрацьованих днів одним працівником за рік	-3276,3
3. Зменшення середньої тривалості робочого дня	- 6408,21
4. Збільшення середньорічної продуктивності праці одного працівника	33310,95
5. Збільшення середньоденної продуктивності праці одного працівника	+36213,5
6. Збільшення середньогодинної продуктивності праці одного працівника	43179,71
7. Збільшення середньорічної вартості основних засобів	+24646,62
8. Зменшення питомої ваги активної частини основних засобів у загальній їх вартості	-33245,45
9. Зменшення фондівіддачі	-27781,52
10. Збільшення фондівіддачі активної частини	+10514,15
11. Зменшення матеріальних витрат	-6295,34
12. Зменшення матеріаломісткості продукції	3160,44
Усього	-3134,9

На основі таблиці 3.5 визначаємо резерви підвищення випуску продукції, (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Невикористані можливості щодо підвищення обсягу випуску продукції

Невикористані можливості щодо підвищення обсягу випуску продукції	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
1	2	3
1. Збільшення середньооблікової чисельності працівників	36445,85	32,12
2. Збільшення середньої кількості відпрацьованих днів 1 робітника за рік	3276,3	2,89
3. Збільшення середньої тривалості робочого дня	6408,21	5,65
4. Збільшення питомої ваги активної частини основних засобів у загальній їх вартості	33245,45	29,3
5. Збільшення фондів віддачі	27781,52	24,49
6. Збільшення матеріальних витрат	6295,34	5,55
Усього	113452,67	100

Найбільшу питому величину резервів зростання виробництва становить приріст середньоспискової чисельності працівників, питомої вартості активної частини основних фондів і фондів віддачі. Тому підприємству доцільно зосередитися на вдосконаленні ресурсної складової, а саме техніко-технологічної інноваційної політики.

Ми можемо віднести збільшення рентабельності капіталу до невикористаних можливостей. Підвищення цього показника означає підвищення ефективності використання основних засобів. Тому підприємству доцільно зосередитися на вдосконаленні технологічної складової своєї інноваційної політики.

Збільшення середньої кількості зареєстрованих працівників також може мати невикористані можливості. Тому підприємству доцільно зосередитися на вдосконаленні кадрової складової своєї інноваційної політики.

Зростання матеріальних витрат також впливає на невикористані можливості досліджуваного підприємства. Тому підприємству було б доцільно зосередитись на ресурсній складовій інноваційної політики.

Тому діяльність з удосконалення інноваційної політики має бути спрямована на удосконалення техніко-технологічної та матеріально-технічної бази виробництва на основі новітніх досягнень науки і техніки шляхом впровадження інноваційних пристроїв, пристроїв і механізмів, що використовуються на підприємстві, оновлення до підвищення рівня інноваційності та конкурентоспроможності продукції.

Під загрозою і цьогорічний урожай. А все тому, що посадка проводилася восени на суху землю, а взимку опадів майже не було. А це сприяє пересиханню ґрунту, що призводить до загибелі рослин. Фермери стурбовані тим, що вологість ґрунту дуже низька. А в південних регіонах значення взагалі критичне. Низька вологість негативно впливає на розвиток кореневої системи. Тому прогнози аграріїв невтішні, деякі фермери вже підраховали збитки.

Тому, враховуючи досвід зарубіжжя, доцільно, щоб досліджуване підприємство реалізувало наступні інноваційні напрями діяльності.

Впровадження інноваційних технологій у рослинництві. Рослинництво включає ряд галузей: вирощування зернових, виробництво цукрових буряків, олійних культур, комбікормів та інших культур. Поєднуючи ці культури, вони створюють структуру посадкової площі. З кожним роком вологи все менше, посухи частішають, а сільськогосподарські культури все одно потрібні.

Важливим фактором при посадці рослин є вологість. Тому доцільно запровадити технологію «No-till». Ця технологія використовується для щадного обробітку ґрунту, що дозволяє зберегти вологість ґрунту та створити оптимальні умови для збирання врожаю. Технологія «No-till» використовується в посушливих регіонах і на полях зі складним рельєфом. За технології «No-till» стерня, що залишилася на полі, не спалюється і не закладається в землю, а всі органічні рештки подрібнюються до певного розміру і рівномірно розподіляються по полю у

вигляді мульчі, що є основною вимогою при обробітку ґрунту при цьому способі виходить рівна поверхня.

Мульча, розсипана досить товстим шаром, утворює міцний захисний шар на полях, зберігаючи та відновлюючи верхній шар родючого ґрунту, дозволяючи утримувати вологу. Також мульча чудово захищає ґрунт від вітрової ерозії, перешкоджає сходженню бур'янів та сприяє формуванню активної мікрофлори з великою кількістю мікро та макроелементів, що забезпечує високі врожаї.

Основні принципи технології no-till такі:

- забезпечення постійного рослинного покриву на території;
- мінімальний механічний вплив на ґрунт;
- адаптована сівозміна;
- відмова від пластинчастої оранки, обробітку ґрунту, боронування тощо;
- відмова від використання органічних добрив (замість них використовуються рослинні рештки основних, поживних і проміжних рослин);
- заборона спалювання рослинних залишків;
- внесення мінеральних добрив і засобів захисту одночасно із сівбою польових культур або знаряддями, що не руйнують ґрунт;
- використання спеціальних квіткових горщиків тощо.

До основних переваг нульового обробітку ґрунту відносяться:

- економія ресурсів - палива, витрат праці, часу, зниження зворотних витрат;
- зниження трудомісткості процесу;
- відновлення та збереження родючого шару ґрунту – обмеження або навіть повне запобігання ерозії ґрунту;
- накопичення вологи в ґрунті, що особливо важливо в степових умовах, а отже, помітне зменшення залежності посівів від погодних умов;
- підвищення продуктивності рослин в результаті дії вищезазначених факторів.

Значні переваги щодо економії ресурсів, збереження родючого шару ґрунту та запобігання ерозії. Зниження прямих витрат на посів помітно вже після першого сезону. Крім того, врожайність при такому способі вирощування значно

вища, ніж при інших методах. В результаті прибутковість не втрачається, а лише збільшується в рази.

Вчені підраховали, що технологія «No-Till» дозволяє скоротити витрати на оплату праці в 1,6 рази, паливно-мастильні матеріали - більш ніж у 2,2 рази, обладнання - майже в півтора рази. У той же час загальна продуктивність зростає щонайменше втричі, а витрати на виробництво знижуються загалом на дванадцять відсотків.

Не забуваймо й про таке актуальне питання, як екологія, адже відмова від прямої оранки значно зменшує викиди шкідливих газів сільськогосподарськими машинами.

Для цієї технології ми повинні придбати сівалку прямого посіву SICH-3,6 Mini-Till, вартість якої 385 тис. грн.

Економічний ефект від впровадження інноваційної технології «No-Till»:

$$E1=293100,1*1,2 - 385= 351335,12\text{тис. грн.}$$

Усі витрати окупляться, і підприємство зможе збільшити обсяги реалізованої продукції в наступні роки.

Для покращення технічної складової інноваційної політики рекомендовано використання дронів для підвищення продуктивності.

Використання дронів значно спрощує збір необхідної інформації про стан посівів. На відміну від супутників, дрони є більш мобільним інструментом з більш детальними даними. Оскільки висота польоту дрона зазвичай становить від 100 до 300 метрів над землею, можна робити фотографії з роздільною здатністю сантиметрів на піксель. Дрони дозволяють зібрати великий обсяг інформації в найкоротші терміни. За день бригада може обробляти в середньому до 2,5 тис. га.

На бур'яни припадає приблизно 30% загальних втрат врожаю через шкідників, хвороби та бур'яни. Дрони є хорошим рішенням для оцінки забруднення полів. Завдяки низькій висоті та потужним камерам дрони можуть збирати інформацію для створення карт, які відрізняють бур'яни від посівів. Ця технологія дозволяє агроному регулювати відповідну кількість гербіциду (рис. 3.6).



Рисунок 3.6 – Локалізація бур'янів на полі [69]

Сучасні технології точного землеробства допомагають фермерам ефективно використовувати сільськогосподарські угіддя та підвищувати врожайність, одночасно зменшуючи витрати та робочу силу, наприклад, шляхом точного визначення місця бур'янів або хвороб і обробки пестицидами лише уражених ділянок. Це означає менші витрати, менший вплив на навколишнє середовище та вищу врожайність.

Фермери, які використовують передові цифрові технології, повідомляють про 10-відсоткове скорочення використання гербіцидів і 20-відсоткове зниження споживання дизельного палива.

Завдяки цифровому зв'язку розумна сільськогосподарська техніка може надавати фермерам інформацію про стан посівів із хмарного сховища.

Фермери отримують дані, які дозволяють їм оцінювати стан ґрунту та посівів, виявляти шкідників і хвороби на відстані. Далі дані передаються в розумні пристрої для регулювання рівня пестицидів. Це економить час і оптимізує застосування агрохімікатів у режимі реального часу.

У таких випадках дрони служать джерелом інформації, а індустрія сільськогосподарських дронів продовжує вдосконалюватися, як у рослинництві, так і в тваринництві.

Дрони вважаються найефективнішим і мобільним інструментом для збору даних про стан посівів. Зазвичай вони знімаються на висоті від 100 до 300 метрів над полем, а це означає, що рівень деталізації фотографій вищий, ніж у супутників. Швидкість роботи цих пристроїв також вражає – один дрон щодня обслуговує 2,5 тисячі гектарів.

До позитивних сторін використання дронів можна віднести:

- висока мобільність і швидкість роботи;
- точність від 2 сантиметрів;
- помірна залежність від погодних умов (зйомку можна проводити навіть при хмарному небі).

Розрізняють три етапи оцінки ґрунту:

1 фаза. Бонітування ґрунту, а саме обробка особливостей рельєфу.

2 фаза. Відстежуючи проростання, дрони фіксують щільність рослин і ділянки нерівномірних сходів. За фотографіями визначаються розміри збитків та розробляються конкретні заходи. Крім того, порівнюючи показники з іншими родовищами, можна розрахувати загальні сходові втрати на підприємстві.

3 фаза. Контроль внесення добрив. На знімках із супутників або дронів видно ділянки, де рослинам не вистачає поживних речовин. На основі цієї інформації створюється план внесення добрив або електронна картка завдань (для диференційованого внесення).

Остаточний моніторинг сезону проводять перед збором врожаю. За фотографіями визначають терміни збирання та прогнозують врожайність.

Вартість 1 БПЛА для цього підприємства становить 90 тис. грн. Зважаючи на кількість гектарів землі, можемо запропонувати придбати два.

Таким чином, прогнозується, що виручка від виробництва зросте на 10%, а собівартість виробництва зменшиться на 15%.

Розрахуємо прогнозний обсяг виробництва по рослинництву:

$$293100,1 * 1,1 = 322410,11 \text{ тис. грн.}$$

$$E2 = 322410,11 - 180 = 322230,11 \text{ тис. грн.}$$

Проаналізувавши цю інновацію, ми бачимо, що цей БПЛА підприємством окупається вже за перший рік. Крім того, зросте прибуток, оскільки ця технологія є досить актуальною та ефективною для досліджуваного підприємства.

Наступним напрямком удосконалення інноваційної політики є технічна, технологічна та кадрова складова, потребує розробки бренду виробництва м'яса та тваринницької продукції для даного підприємства, що дозволить збільшити кількість робочих місць, впізнаваність продукції на ринку та розширення видів діяльності.

Економічний ефект від розробки бренду буде:

$$E_3 = 293100,1 * 1,02 = 298962,1 \text{ тис. грн.}$$

Стратегічні стартові заходи щодо інноваційної політики ПП «Агроінвест» представлено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Стратегічні заходи щодо формування інноваційної політики ПП «Агроінвест»

Інноваційні заходи	Заходи для реалізації	Результат
1	2	3
1. Впровадження технології «No-till»	– купівля сівалки; – впровадження сучасної сівалки. – запуск нового виробництва;	- зменшення виробничих витрат; - збільшення врожайності; - зменшення витрат на паливо. E <sub>1</sub> = 351335,12 тис. грн.
2. Впровадження використання БСЛА	- купівля нового сучасного обладнання (апарат БСЛА);	зниження витрат; - зниження робочого навантаження; - зменшення використання гербіцидів; - зменшення використання дизельного палива. E <sub>2</sub> =322230,11 тис. грн.
3. Створення власної торгової марки на продукцію тваринництва	-розробка бренду; - створення власної торгової марки.	- випуск власної продукції тваринництва E <sub>3</sub> =298962,1 тис. грн
<b>4.Стимулювання служби маркетингу</b> Стратегія формування іміджу підприємства, пошук нових ринкових ніш.	– рекламна діяльність; – пошук оптових покупців; – залучення нових споживачів; – участь у виставках, ярмарках; – спонсорські акції;	– зростання рентабельності продукції; –збільшення прибутку(виручки); – зростання обсягу реалізації; – ідентифікація продукту на ринку;

1	2	3
<b>5. Підвищення ефективності організації праці на підприємстві</b>	– скорочення витрат робочого часу; – поширення передових методів праці; – розробка системи оплати праці, що стимулює високопродуктивну працю;	– зростання продуктивності праці; – підвищення якості товару; – ефективне використання ресурсів;
<b>6. Виробництво вдосконаленої екологічно чистої продукції</b>	– впровадження організаційно-технічних, інноваційних та фінансових заходів щодо збільшення питомої ваги інноваційної продукції в загальному обсязі продукції, що випускає підприємство;	– підвищення інноваційної активності підприємства; – зростання попиту на продукцію; – збільшення рентабельності виробництва;
<b>Формування ефективної інноваційної політики</b>	– <i>Новий рівень розвитку підприємства та збільшення дохідності. А також виведення підприємства на новий рівень .</i>	<b>Наступальний тип інноваційної політики</b>

Здійснення інноваційної діяльності дозволить удосконалити інноваційну політику підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

### **Висновки до частини 3.**

У третьому розділі проаналізовано інноваційну політику ПП «Агроінвест». Досліджуване підприємство має досить потужний виробничий та фінансовий потенціал, який не використовується у повній мірі, є ліквідним та платоспроможним, забезпечене висококваліфікованими кадрами. Тобто, дане підприємство має спроможність до інноваційного розвитку, хоча і має зниження показників ефективності ресурсів у 2022 році.

Проведено факторний аналіз результату інноваційної діяльності підприємства – обсягу виробництва та визначено невикористані можливості забезпечення реалізації ефективної інноваційної політики, а саме використання ресурсоефективних та енергозберігаючих технологій, підвищення ефективності використання ресурсів тощо.

У результаті була сформована програма удосконалення інноваційної політики, визначені стратегічні та тактичні заходи, щодо підвищення ефективності діяльності підприємства та економії витрат: обстеження полів з використанням безпілотних літальних апаратів (БПЛА або дронів), використання сівалок з диференційованим висівом, застосування біологічних засобів захисту рослин замість хімічних при обробітку пожнивних рештків, організаційні, технологічні заходи, направлені на зменшення витрат ресурсів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні аспекти інноваційної політики в сучасних умовах, розглянуто основи формування інноваційної політики, її принципи та завдання. Було виявлено, що інноваційна політика є невід'ємною складовою кожного підприємства. Так, як нами розглядається підприємство агропромислової галузі, яка в наш час є дуже конкурентною, тому запровадження інноваційної політики для даного підприємства є доцільним.

Аналіз поняття «інновація» дав зрозуміти, що існує дуже багато трактувань цього значення, але всі вони мають спільні характеристики, які відкривають економічну сутність інноваційної політики.

Один із методів, що дозволяє сформуванню інноваційну політику агропромислового підприємства ґрунтується на визначенні таких складових: маркетингова політика, політика НДДКР, кадрова політика, технологічна, фінансово-інвестиційна та структурна. Також було розглянуто стратегію інноваційного розвитку, яка представляє собою як елемент інноваційної діяльності та атрибут її результативності і ефективності.

У результаті проведеного дослідження було визначено, що інноваційна політика – це частина загальної політики підприємства, що визначає мету, умови та процес здійснення інноваційної діяльності підприємства та встановлює порядок взаємодії науково-технічної, виробничої, економічної та маркетингової діяльності в процесі розробки та реалізації інновацій.

У другому розділі бакалаврської роботи було досліджено проблеми та перспективи сільського господарства в Україні. Охарактеризовано організаційно-правові основи діяльності досліджуваного підприємства. Основним видом продукції, що виробляється на ПП «Агроінвест» є: рослинництво, тваринництво. ПП «Агроінвест» успішно розвиває рослинницьку галузь. Стратегічними культурами в агрофірмі є цукровий буряк і соя, та окрім них вирощує озиму пшеницю, ячмінь, кукурудзу, соняшник. ПП «Агроінвест» спеціалізується на

використанні високоякісного насіння, науково обґрунтованих норм внесення добрив та засобів захисту рослин, урожайність основних культур в агрофірмі значно перевищує середньоукраїнські показники.

Проаналізувавши економічні та фінансові показники діяльності ПП «Агроінвест» за 2020-2022 роки можемо зазначити зростання капіталу підприємства, рентабельності діяльності та відмітити зниження ефективності використання основних та оборотних засобів та обсягів виробництва.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено шляхи вдосконалення інноваційної політики. Було оцінено показники, що характеризують складові інноваційної політики ПП «Агроінвест» за 2020 – 2022 р. р., що дозволило визначити тип інноваційної політики досліджуваного підприємства, а саме еволюційний.

Підприємство керується захисною стратегією, яка орієнтується лише на зменшення витрат, що ніколи не призведе до підвищення ефективності інноваційної діяльності. Тому було визначено невикористані можливості підприємства серед яких: збільшення фондівіддачі, питомої ваги активної частини, середньоспискової чисельності працівників та матеріальних ресурсів, на основі яких було сформовано стратегічні удосконалення інноваційної політики.

Було розроблено до впровадження наступні інноваційні заходи. Серед яких: впровадження технології «No-till», впровадження використання дронів для підвищення врожайності та впровадження власної торгової марки продукції. Удосконалення складових інноваційної політики дозволить змінити стратегію на наступальну та вийти на новий конкурентоспроможний рівень.