

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Радченко Аліна Віталіївна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Животенко В.О. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Категоріально-понятійний апарат інноваційного розвитку підприємства	6
1.2 Процес стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств. 14	
1.3 Європейський досвід управління інноваційним розвитком підприємств . 21	
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПП «ЛАННА-АГРО»	31
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ПП «Ланна-Агро».....	31
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Ланна-Агро»	39
2.3 Аналіз стану інноваційного розвитку ПП «Ланна-Агро»	47
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПП «ЛАННА-АГРО»	56
3.1 Напрями удосконалення процесу стратегічного управління інноваційним розвитком ПП «Ланна-Агро».....	56
3.2 Розробка стратегії інноваційного розвитку ПП «Ланна-Агро».....	63
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

У світлі глобалізації, сучасна економіка накладає нові вимоги на підприємства, що виявляються через інтенсивну конкуренцію та необхідність гнучко реагувати на постійні зміни на ринку та відповідні галузі. Високий рівень інноваційності стає ключовим фактором для успішного функціонування підприємства в умовах ринкового середовища, що забезпечує йому конкурентні переваги та фінансову стабільність. У такому контексті інновації варто розглядати як ресурс, який потрібно уважно планувати та впроваджувати у процесах його залучення, відтворення та реалізації.

Успішність наведених процесів безперечно залежить від вміння підприємства адаптуватися до змін через стратегічне управління інноваційним розвитком. Ефективність стратегічного управління інноваційним розвитком тісно пов'язана з адекватністю обраної стратегії інноваційного розвитку, що передбачає здатність підприємства реагувати на різноманітні зміни, зокрема у внутрішній структурі бізнесу, процесах інноваційної діяльності (як от розробка та впровадження нових видів продукції та послуг), фінансуванні та інвестуванні (зокрема шляхом пошуку нових джерел та умов), методах управління, ресурсному забезпеченні тощо.

Наукова спільнота сучасності не дійшла до єдиної думки і узагальненого тлумачення поняття «стратегічне управління інноваційним розвитком», тому ми спостерігаємо різноманіття наукових підходів до її визначення, обумовленого різними точками зору дослідників та специфікою їх досліджень. Ця різноманітність підкреслює складність управління процесами інноваційного розвитку підприємства, яка вимагає своєчасної інформаційно-аналітичної підтримки на всіх етапах цього процесу. Відтак, виникає необхідність чіткого та комплексного розуміння сутності та структури стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства з метою вдосконалення та знаходження ефективних інструментів його управління.

Тому значна кількість наукових робіт вітчизняних та закордонних вчених

присвячена актуальним проблемам стратегічного управління інноваційного розвитку підприємства, зокрема і в аграрній сфері. Серед них можна виділити таких, як Антохов А.А. [4], Белявцева В.В. [5], Волощук Л.О. [9], Ворона А. В. [10], Гринько Т.В. [13], Єпіфанова І. Ю. [16], Ілляшенко С.М. [18], Марчук Г. В. [24], Пілявоз Т.М. [30], Полегенька М.А. [32], Сидорчук І.І. [34], Трохимець О.І [38], Юринець З.В. [42], Якименко Н.В. [45].

Метою кваліфікаційної роботи є розробка стратегії інноваційного розвитку для підвищення прибутковості та покращення ефективності господарської діяльності ПП «Ланна-Агро».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:
проаналізувати категоріально-понятійний апарат інноваційного розвитку підприємства і дати визначення поняттям «інновація» і «інноваційний розвиток»;

охарактеризувати процес стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства;

розглянути та визначити особливості європейського досвіду управління інноваційним розвитком підприємства;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта управління ПП «Ланна-Агро»;

проаналізувати фінансово-господарську діяльність ПП «Ланна-Агро»;

провести оцінку стану інноваційного розвитку ПП «Ланна-Агро»;

визначити напрями удосконалення процесу стратегічного управління інноваційним розвитком ПП «Ланна-Агро»;

розробити стратегію інноваційного розвитку ПП «Ланна-Агро»

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління інноваційним розвитком на матеріалах ПП «Ланна-Агро».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

В кваліфікаційній роботі використовуються такі методи дослідження як: системний підхід, історичний аналіз, індукція та дедукція, аналіз і синтез, статистичне спостереження, моделювання, діагностика, формалізація, SWOT-

аналіз, рейтингова оцінка, експертний аналіз, графічний метод.

У роботі використана інформація, що міститься у законодавчих та нормативних документах, спрямованих на регулювання питань стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Також використано дані з наукових статей, періодичних видань та фундаментальної літератури, які відображають тематику дослідження. Інформація, здобута з Інтернет-джерел та особистих даних підприємства, включаючи фінансову звітність та веб-сайт компанії, також була використана для обґрунтування аналізу.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, 8 підрозділів, висновків до розділів та головного висновку, списку інформаційних джерел і додатків. Обсяг роботи – 81 сторінка. Містить 15 таблиць, 34 рисунка, список використаних джерел – 60 найменувань, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Категоріально-понятійний апарат інноваційного розвитку підприємства

В умовах ринкової економіки, де головним концептом розвитку підприємства є його конкурентні переваги, інновації стають необхідним каталізатором, що дозволяє суб'єктам підприємницької діяльності не лише посилити свою конкурентоспроможність, але й посісти провідні позиції на ринку та досягти стабільності у змінному середовищі. Сьогодні інновації стають ключовим фактором успішності функціонування та розвитку підприємств. В сучасній економіці України, саме інноваційні підходи та їхній розвиток набувають стратегічного значення і визначають траєкторію подальшого прогресу.

У науковий лексикон вперше термін «інновація» був введений відомим австрійським економістом Йозефом Шумпеттером, який активно розвивав концепцію інноваційного підходу у своїх працях, покладаючи особливий акцент на роль новаторства у стимулюванні економічного зростання та процесі зрушень у суспільстві [60].

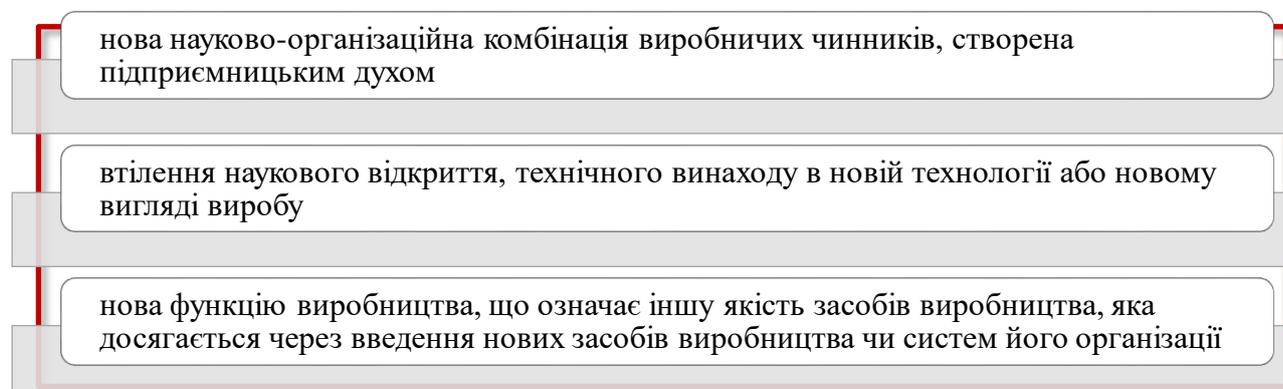


Рисунок 1.1 – Поняття «інновація» за Й.А. Шумпертером (розроблено автором на основі [13, с. 57; 60])

В буквальному сенсі, інновація походить від латинського слова «*innovatio*», що означає «впровадження нового». Під цим поняттям Й.А. Шумпертер розумів «втілення наукового відкриття, технічного винаходу в новій технології або новому виді виробу» [60].

Крім того, вчений розглядав інновацію в динаміці, як процес, що пов'язаний з виготовленням нового продукту, а не сам «новий продукт», як новинка ринку; або процес впровадження нового методу, а не саму концепцію «нового методу; освоєння нового ринку; отримання нового джерела сировини; проведення реорганізації (рис. 1.1).

Ідеї вченого [60] викликали зацікавленість наукового співтовариства у феномені інновацій, що ініціювало початок нового етапу поглибленої дослідницької активності, викликаного необхідністю розробки термінологічного апаратулярію для визначення економічного змісту даної категорії. В рамках цього контексту науковці почали висловлювати власні трактування та бачення сутності інновацій, активно спираючись на власні концептуальні підходи та емпіричні дані. Етимологія терміну «інновації» як економічної категорії відображена в наступній таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Етимологія терміну «інновації» як економічної категорії

Автор	Трактування терміну «інновації» автором
1	2
класики економічної теорії	
Йожеф Шумпетер	Інновація – це впровадження нового або значно покращеного продукту, нового процесу, нового методу організації або нового ринку, яке викликає зміни у виробництві та веде до економічного розвитку
Тім Браун	Інновація – це унікальний спосіб з'явитися на ринку з новим продуктом або послугою, який відповідає потребам споживачів та відрізняється від існуючих рішень
Пітер Друкер	Інновація – це впровадження нового методу, нового процесу або нового виробничого інструменту, які призводять до змін у підприємстві або організації та сприяють досягненню нових результатів
Майкл Портер	Інновація – це процес створення нових або значно вдосконалених продуктів, послуг, технологій, процесів або бізнес-моделей, які забезпечують конкурентну перевагу та змінюють уявлення про ринок.
Еверетт Роджерс	Інновація – це процес впровадження нових ідей, продуктів або практик, які приймаються суспільством, організацією або індивідом, і що вносять зміни у їхнє життя чи роботу.

Продовження табл. 1.1

1	2
Клейтон Крістенсен	Інновація – це процес впровадження нових продуктів або послуг, які руйнують існуючі ринки або створюють нові, перетворюючи спосіб, яким люди живуть або працюють
Ерік фон Гіппель	Інновація – це результат творчої діяльності, що приводить до впровадження нового або вдосконаленого продукту, процесу або послуги, яке стає доступним для використання
Джеффри Джонсон	Інновація – це процес створення нових або покращених продуктів, послуг, процесів або методів, що призводить до змін у способі, яким функціонує певна система або організація.
Адам Яцкевич	Інновація – це процес розроблення та впровадження нового продукту або послуги, який може бути новим для підприємства, ринку або суспільства загалом.
Едвардс Демінг	Інновація – це зміна в процесі, яка призводить до покращення результатів; це може включати вдосконалення продуктів, процесів, послуг або управлінських практик
сучасні українські автори	
Ковальчук В.В., Антонюк Л.В.,	Інновація – це креативний та творчий процес внесення новаторських змін у різні аспекти життя, який включає в себе створення та впровадження нових ідей, технологій, продуктів, методів виробництва або управління
Ільєнкова С.Д, Румянцева З.П.	Інновація – це процес перетворення потенційного науково-технічного прогресу на реальний, такий, що втілюється в нових продуктах і технологіях
Балабанов І.Т., Фатхудінов Р.А.	Інновація – матеріалізований результат, отриманий від вкладення капіталу в нову техніку або технологію, у нові форми організації виробництва праці, обслуговування і управління, аналізу тощо
Денисенко М.П., Гурвич Ф.В.	Інновація – це результат впровадження новацій з метою змін в об'єкті діяльності та одержання економічного, соціального, або іншого виду ефекту
Покропивний С.Ф., Казанцев А.Р.	Інновація – це процес впровадження в господарську практику результатів інноваційних процесів
Яковець Ю.В.	Інновація – це процес внесення в різноманітні види людської діяльності нових елементів (видів, способів), що підвищують результативність ідеї
Балукова В.С, Біднікевич І.І., Кабаков В.М	Інновація – це процес створення інноваційного проекту, застосування інноваційної техніки або технологій, зміну технічних характеристик, впровадження управлінських рішень
Геєць В.В., Золотова Л.С., Євтушевський В.Г	Інновація – це результат підприємницької діяльності у вигляді комерціалізованого продукту або послуги, поширеної на ринку споживачів
Бажал Ю.С., Дацій О.А., Яковець Ю.М.	Інновація – це зміна технології виробництва із застосуванням принципово нових програм реалізації керування виробничими змінами

Примітка. Розроблено автором за джерелами [12; 21; 47; 52-61]

Згідно визначення Європейської Комісії, інновація являється процесом

впровадження нового або значно покращеного продукту (товару або послуги), процесу, методу організації чи маркетингового методу, що призводить до створення вартості або збільшення конкурентоспроможності [33].

Законодавством України визначено, що інновація – це нововведення, що включає в себе впровадження нових або значно поліпшених продуктів, послуг, технологій, процесів або методів у виробництво або сферу послуг з метою покращення конкурентоспроможності та ефективності економіки країни [1].

Українські академічні кола, досліджуючи етимологію явища, застосовують різні наукові підходи, тому не прийшли до спільного бачення сутності економічної категорії та більшість з них розділяють бачення, що інновація – це процес, але деякі теоретики стверджують, що це результат творчої діяльності. Таким чином, поняття «інновацію» ототожнюють із результатом інноваційного процесу – поняттям «нововведення», що є кінцевим продуктом інноваційної діяльності і товаром. Взаємозв'язок даних понять відображено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Механізм інноваційної діяльності підприємства (розроблено автором на основі [1; 34, с. 141])

В даній схемі (рис. 1.2): ідея (дав.-гр. εἶδος (ейдос), грец. ιδέα – початок, принцип) – визначається як форма духовного відображення закономірних взаємозв'язків та відношень зовнішнього середовища, спрямована на його трансформацію; новація описується як результат фундаментальних або прикладних досліджень, розробок або експериментів у різних сферах діяльності з метою підвищення їхньої ефективності; нововведення визначається як конкретна новація, яка впроваджується та має практичні результати [38, с. 43].

Отже, інновація – це продукт трансформації нововведень творчого процесу в результаті якого з’являються продукти, послуги чи методи нові, або покращені для підприємства, ринку та суспільства загалом, що призводять до прогресивних змін у функціонуванні та розвитку організації.

При впровадженні інновацій на підприємстві виникає потреба формування системи управління розвитком організації, до основних характеристик якого відносять: незворотність, цілеспрямованість, збалансованість, керованість, прогрес, синергізм, зміни якісного стану (рис. 1.3). Тобто, розвиток організації має бути системним та відображати незворотність цілеспрямованої зміни до якісного стану і збалансованості [34, с. 142].



Рисунок 1.3 – Властивості інноваційного розвитку підприємств (розроблено автором на основі [35, с. 23])

Очевидно, що процес розвитку будь-якої організації або реалізація проекту з метою входу на ринок та захоплення певної ніші стають неможливими без активного впровадження інновацій та великих обсягів

інвестицій [49, с. 288]. Проте термін "інноваційний розвиток" частіше застосовується, коли йдеться про специфічний тип розвитку держави або регіону, і ведуться наукові дослідження з механізму впровадження науково-технічного прогресу у певній галузі. Під інноваційним розвитком розуміють метод економічного зростання, що ґрунтується на постійних нововведеннях, спрямованих на значне удосконалення діяльності господарської системи, регулярному перегрупуванні ресурсів згідно з логікою науково-технічного прогресу, а також цілями та завданнями розвитку системи, що включає можливості використання різних ресурсних факторів для створення інноваційних товарів, формування конкурентних переваг [25, с. 27-28].

Інноваційний розвиток є об'єктом дослідження багатьох наукових дослідників, які висловлюють власні тлумачення цього поняття. Серед різноманітних визначень (див. табл. 1.2) найбільше нам імпонує тлумачення Т.М. Пілявоз, яка визначає інноваційний розвиток підприємства як систематичний процес прогресивного руху підприємства до досягнення збалансованого стану інноваційної активності за впливу синергетичної взаємодії зовнішніх та внутрішніх чинників, які визначають стійкість організаційно-функціональної системи підприємства в умовах ринкової економіки [30, с. 186].

Таблиця 1.2 – Етимологія терміну «інноваційний розвиток» підприємства

Автор	Трактування терміну «інноваційний розвиток» автором
1	2
Фонотов Л.Г.	Інноваційний розвиток – неперервний цілеспрямований процес пошуку, підготовки та реалізації нововведень, які дозволяють підвищити ефективність функціонування виробництва, підвищити ступінь реалізації потреб підприємства.
Поповенко Н.І., Забарна Е.К, Ілляшенко С.М.	Інноваційний розвиток – процес господарювання, що спирається на безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і який пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту
Пілявоз Т.М.	Інноваційний розвиток підприємства – це процес цілеспрямованого, послідовного руху підприємства до збалансованого інноваційного стану під впливом синергетичної дії зовнішніх та внутрішніх факторів, що визначають стійкість організаційно-функціональної системи підприємства в умовах ринкової економіки.
Ніколаєв А.П.	Інноваційний розвиток – сукупність реалізованих нововведень, які більш успішні, коли охоплюють не одну вузьку область, а включають в себе також сфери, що впливають на загальний результат.

Продовження табл. 1.2

1	2
Степнов І.Р., Федулова І.А., Погорелов Ю.С., Ілляшенко С.М.	Інноваційний розвиток підприємства – це визначений безперервний рух, що базується на впровадженні і реалізації інновацій, які зумовлюють поліпшення кількісних та якісних характеристик діяльності підприємства, забезпечують зміцнення його ринкових позицій та створюють умови для його прогресивного розвитку.
Стадник В.В.	Інноваційний тип розвитку – спосіб економічного зростання, оснований на систематичних нововведеннях, спрямованих на поліпшення усіх аспектів діяльності господарської системи, періодичному перегрупуванні сил, обумовленому логікою НТП, цілями і завданнями розвитку системи, можливістю використання певних ресурсних чинників для створення інноваційних товарів і формування конкурентних переваг.
Заглуміна Н.	Інноваційний розвиток підприємства – це сукупність відносин, що виникають у ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності організації на основі інновацій.
Баранчєєв В.П.	Інноваційний розвиток – посилення та використання своїх інноваційних можливостей для досягнення цілей.
Мороз О.	Інноваційний розвиток підприємства - це процес пошуку та створення нової продукції та процесів на основі використання сукупності всіх наявних засобів та можливостей підприємства, що веде до якісних змін (підвищення конкурентоспроможності, стійкості в зовнішніх умовах, формування нових ринків збуту тощо).

Примітка. Розроблено автором за джерелом [1; 34, с. 141]

В сучасній науковій літературі дослідження аспектів управління інноваційним розвитком підприємства розглядається на основі застосування ряду наукових підходів (рис. 1.4).

Враховуючи різнопланові погляди різних дослідників (див. табл. А.1) щодо економічної значущості дефініції, ми приходимо до висновку, що управління інноваційним розвитком визначається як систематичний процес цілеспрямованого, послідовного руху підприємства до досягнення збалансованого інноваційного стану за впливу синергетичної взаємодії зовнішніх та внутрішніх чинників, які управляють стійкістю організаційно-функціональної системи підприємства в умовах ринкової економіки. Цей процес характеризується досягненням якісних результатів, що визначаються якістю, інтенсивністю та швидкістю інноваційних процесів на підприємстві [30, с. 187].

Отже, в результаті проведеного дослідження ми прийшли до висновку, що інновація – це продукт трансформації нововведень творчого процесу в результаті якого з’являються продукти, послуги чи методи нові, або покращені для підприємства, ринку та суспільства загалом, що призводять до прогресивних змін у функціонуванні та розвитку організації.



Рисунок 1.4 – Підходи щодо дослідження сутності поняття «управління інноваційним розвитком» підприємства (розроблено автором на основі [25, с 91])

В контексті ринкової економіки інноваційний розвиток підприємства розглядається як систематичний процес, що спрямований на досягнення збалансованого стану інноваційної активності під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, що визначають стійкість його організаційно-

функціональної системи в умовах ринкової конкуренції. Управління цим процесом є цілеспрямованим та сприяє послідовному руху підприємства у напрямку інноваційного розвитку, при цьому досягнення якісних результатів залежить від інтенсивності та швидкості реалізації інноваційних ініціатив на підприємстві.

1.2 Процес стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

Стратегічний підхід управління відзначається орієнтацією на досягнення довгострокових цілей, врахуванням перспектив, підпорядкуванням поточних завдань ідеалу постійного самовдосконалення, а також вмінням вибрати найоптимальніші стратегії та перехід від одного сценарію розвитку до іншого в найбільш вигідний час з точки зору подальшого прогресу. У контексті постійного виникнення ризиків стратегічний підхід до інноваційної діяльності дозволяє ефективно реагувати на зміни, впроваджуючи саме ті технології, що забезпечують значні конкурентні переваги на вибраному ринку [7, с. 214].

Процес стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства є складним та багатоаспектним, оскільки вимагає врахування різноманітних факторів, таких як конкурентне середовище, технологічні можливості та стратегічні цілі компанії. Тому, стратегічне управління інноваційним розвитком в організації передбачає визначення місця та ролі інновацій у реалізації загальної стратегії підприємства, що формується з метою досягнення довгострокових цілей в умовах конкурентного оточення. Однією з ключових задач стратегічного управління інноваційним розвитком є обґрунтування необхідних інноваційних заходів відповідно до цілей розвитку, наявного потенціалу та доступних ресурсів. Це визначає внутрішню стратегію інноваційного розвитку.

Адаптація внутрішньої стратегії нововведень до вимог зовнішнього

середовища є основою зовнішньої стратегії інноваційного розвитку. Це визначає ефективність управління інноваційною діяльністю підприємства, яке базується на ланцюгу інноваційної стратегії. Цей ланцюг включає чотири ключові етапи: аналіз, планування, впровадження та контроль, спрямовані на досягнення загальної стратегії управління підприємством. Тому стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства розглядається як процес, що містить наступні етапи (рис. 1.5).

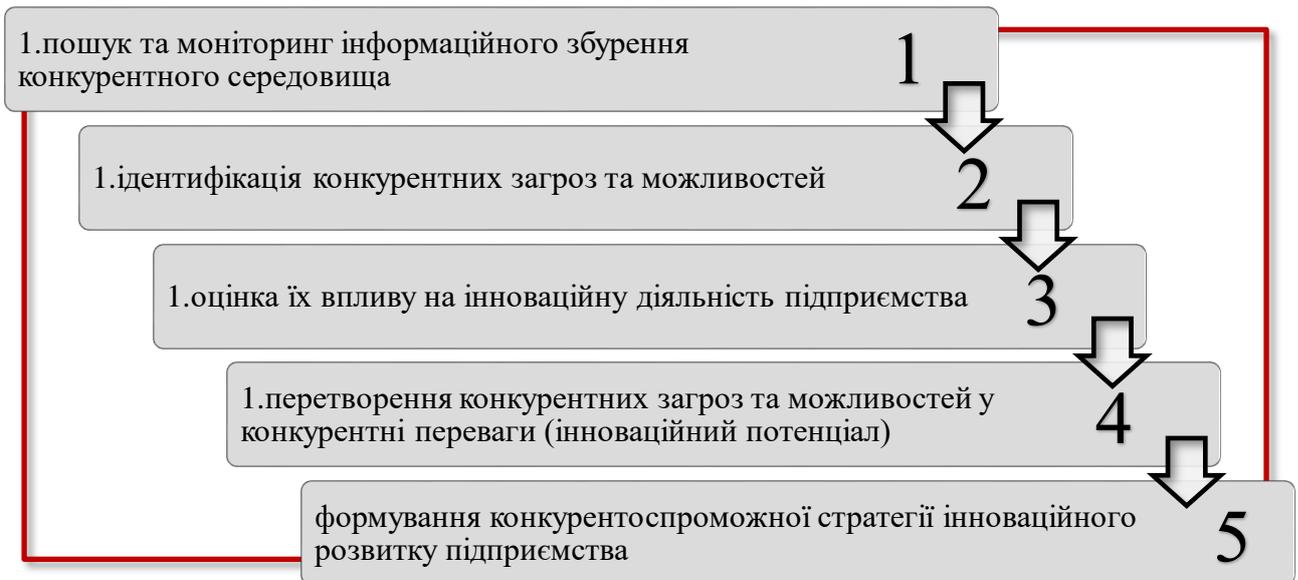


Рисунок 1.5 – Етапи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства (розроблено автором на основі [16, с. 33])

1. Пошук та моніторинг інформаційних змін у конкурентному середовищі: на цьому етапі підприємство активно вивчає та аналізує зміни, що відбуваються в його індустрії та ринковому середовищі. Відбувається пошук нових технологій, продуктів, послуг, конкурентів та ринків, які можуть стати об'єктом інновацій та потенційно вплинути на позиції підприємства [19, с. 56].

Основна мета цього етапу – зрозуміти тенденції та напрямки розвитку ринку, виявити можливості для інновацій та визначити потенційні загрози для підприємства. Підприємство активно відстежує конкурентний ландшафт, щоб попередити зміни та вчасно реагувати на них, забезпечуючи собі конкурентну перевагу. Також на цьому етапі відбувається пошук нових ринків і можливостей для розширення бізнесу. Для досягнення поставленої мети можуть застосовуватися різноманітні методи та інструменти для збору та аналізу даних

Деякі з них відображені на наступному рисунку 1.6.

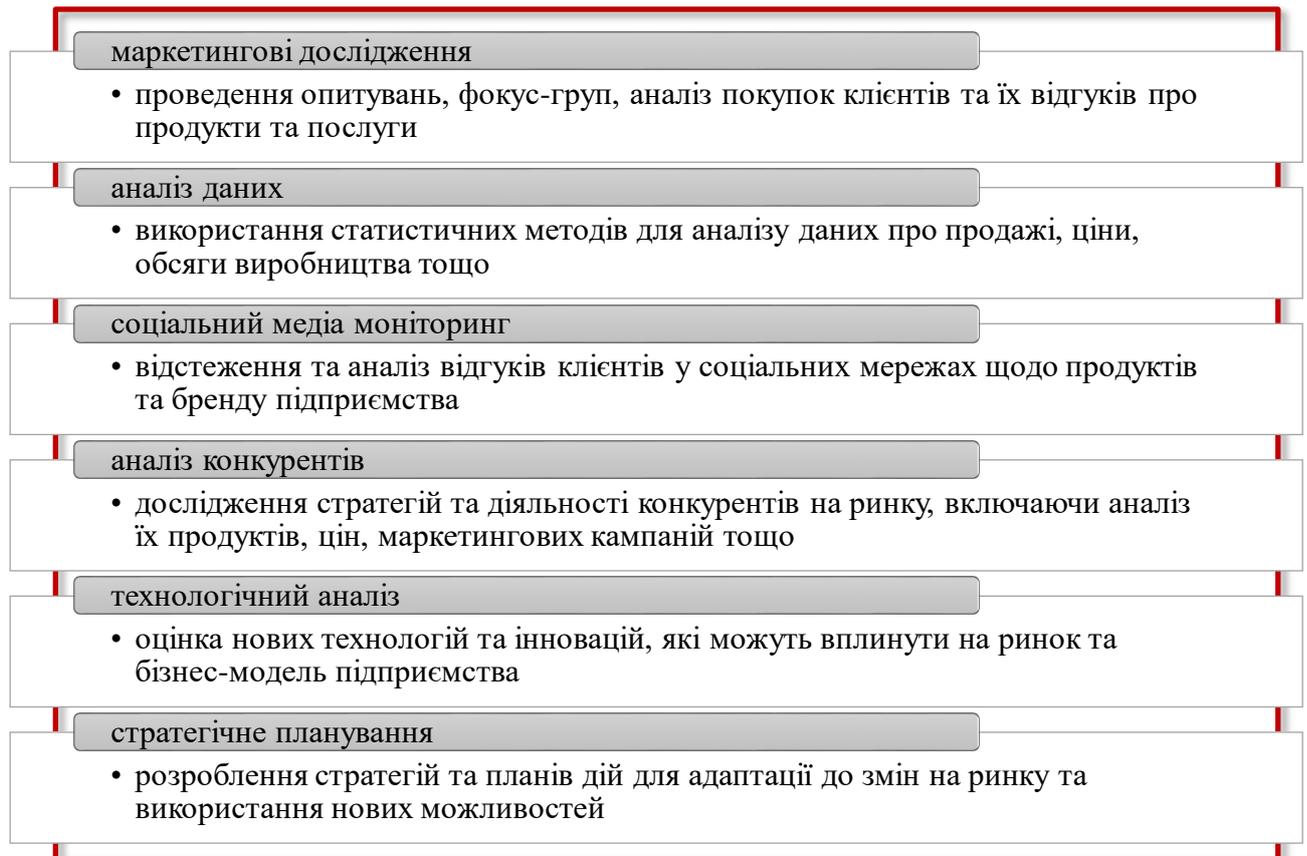


Рисунок 1.6 – Методи та інструменти для збору та аналізу даних (розроблено автором на основі [16, с. 33])

2. На етапі ідентифікації конкурентних загроз і можливостей важливо визначити потенційні загрози та можливості, які впливають зі змін у конкурентному середовищі; виявити та проаналізувати реальних та потенційних конкурентів, технологічні та ринкові тренди, а також потенційні нові сегменти ринку. Методи ідентифікації конкурентних загроз та інших аспектів відображені в наступній таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Методи ідентифікації конкурентних загроз і можливостей

Аспекти	Зміст
1	2
SWOT-аналіз	аналітичний інструмент, дозволяє ідентифікувати внутрішні сильні і слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози
Аналіз конкурентів	дослідження стратегій та діяльності конкурентів на ринку, включаючи їхні продукти, ціни, маркетингові кампанії, ресурси
Маркетингові дослідження	проведення опитувань, фокус-груп, аналізу відгуків клієнтів та інших даних для збору інформації про ринок та споживачів.

Продовження табл. 1.3

1	2
Технологічний аналіз	оцінка нових технологій та інновацій, які можуть вплинути на ринок та бізнес-модель підприємства.
Аналіз ринкових та соціальних тенденцій	вивчення ринкових та соціальних тенденцій для виявлення нових можливостей або потенційних загроз.
Експертна оцінка	залучення експертів з різних галузей для отримання порад та оцінки ризиків та можливостей.

Примітка. Розроблено автором за джерелом [18]

Ключові аспекти цього етапу: виявлення конкурентів, аналіз технологічних та ринкових трендів, виявлення нових сегментів ринку, аналіз змін у законодавстві, оцінка ризиків та можливостей – відображено на рисунку 1.7.

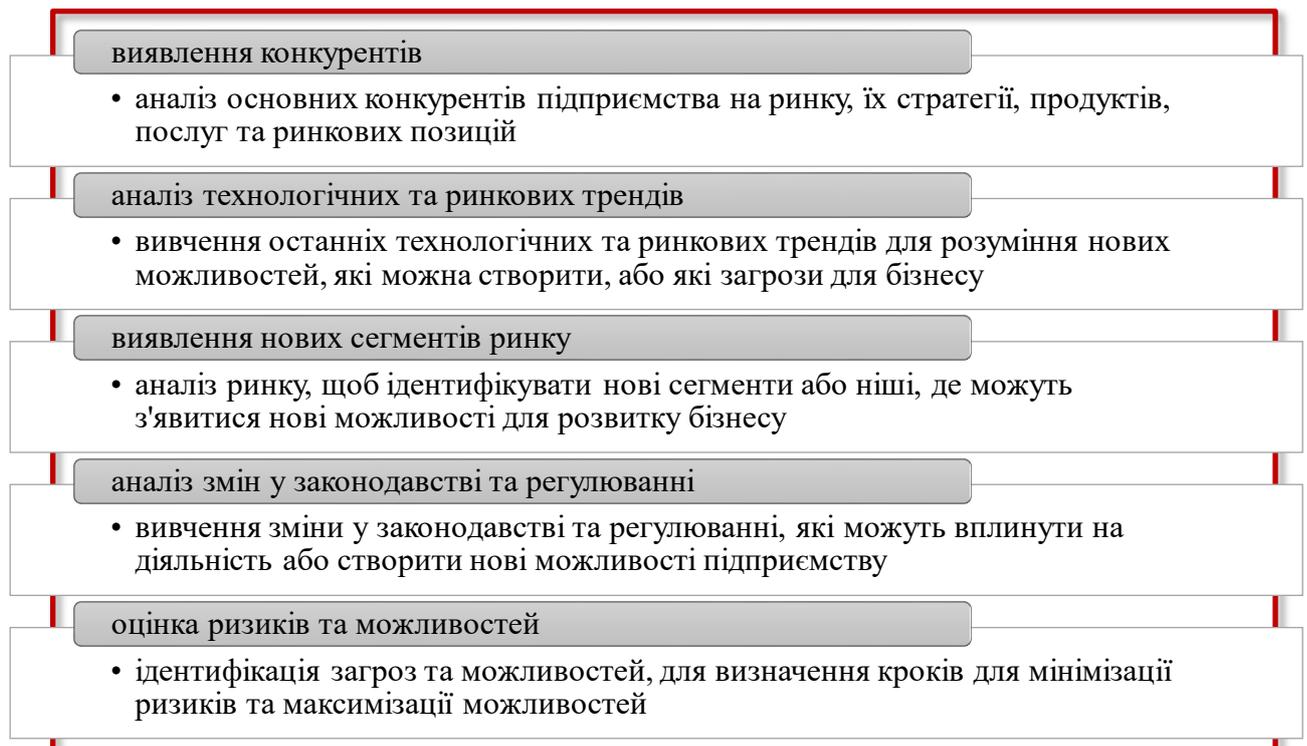


Рисунок 1.7 – Аспекти етапу ідентифікації конкурентних загроз та можливостей підприємства (розроблено автором на основі [19, с. 57])

3. На етапі оцінки впливу загроз та можливостей на інноваційну діяльність підприємства визначається ступінь важливості кожної з них та їх потенційний вплив на бізнес. Для цього використовуються різні методи та інструменти глибокого аналізу та оцінки ситуації (рис. 1.8).

Ці методи та інструменти допомагають підприємству ретельно проаналізувати конкурентні загрози та можливості та прийняти обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку своєї інноваційної стратегії.

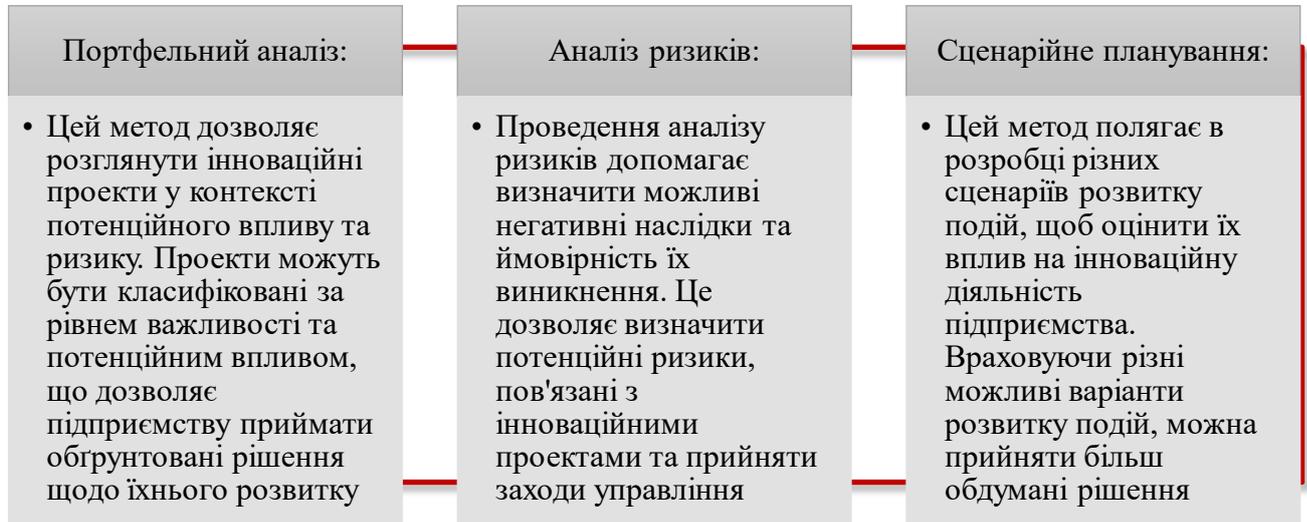


Рисунок 1.8 – Методи та інструменти збору та аналізу даних (розроблено автором на основі [21, с. 40])

Головна мета даного етапу управління полягає в забезпеченні підприємства необхідною інформацією і аналітичними засобами для прийняття обґрунтованих рішень для розробки стратегії реагування, спрямованої на мінімізацію ризиків та максимізацію можливостей. Ця стратегія може включати прийняття заходів для зменшення ризиків, використання можливостей для розвитку бізнесу та інші дії, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства.

4. Трансформація конкурентних загроз та можливостей у конкурентні переваги (інноваційний потенціал): на цьому етапі підприємство розробляє стратегії та методи для перетворення виявлених загроз та можливостей на конкурентні переваги, може включати впровадження нових технологій, розробку нових продуктів та послуг або удосконалення процесів виробництва та постачання. Деякі методи реалізації інноваційної стратегії на даному етапі відображені в наступній таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Методи реалізації інноваційної стратегії на етапі формування інноваційного потенціалу

Методи	Зміст
Впровадження нових технологій	інвестиції в дослідження та розробку нових технологій, які дозволять покращити продуктивність, якість або ефективність виробництва; це може включати впровадження автоматизованих систем, використання штучного інтелекту чи інших передових технологій
Розробка нових продуктів та послуг	розробка нових продуктів або послуг, які задовольняють нові потреби клієнтів або заповняють прогалини на ринку; це може включати проведення досліджень ринку, концепцію та розробку продуктів, тестування та впровадження
Удосконалення процесів виробництва та постачання	оптимізація виробничих та постачальницьких процесів, щоб знизити витрати, підвищити ефективність та покращити якість продукції; може включати впровадження Lean-підходів, удосконалення логістики, використання нових матеріалів чи технологій
Партнерство та співпраця	пошук партнерів та співпраця з іншими компаніями, установами чи дослідницькими організаціями для спільного розвитку та впровадження інноваційних рішень
Формування інноваційної культури	створення сприятливого середовища для інновацій, сприяючи відкритому обміну ідеями, стимулюючи творчий підхід до розв'язання проблем та підтримуючи навчання та розвиток працівників

Примітка. Розроблено автором за джерелом [24, с. 43]

Ці методи можуть сприяти максимізації вигод від виявлених можливостей та створювати конкурентні переваги, що є ключовим аспектом інноваційного розвитку.

5. На етапі формування конкурентоспроможної стратегії інноваційного розвитку підприємства розробляється конкретна стратегія, яка враховує усі виявлені конкурентні переваги та інноваційний потенціал організації. Дана стратегія має визначати напрямки та пріоритети для інноваційної діяльності підприємства та забезпечувати основу для досягнення конкурентної переваги на ринку. Положення інноваційної стратегії стають невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства, спрямованою на визначення та досягнення перспективних цілей шляхом впровадження інноваційного процесу. Такий підхід надає нові можливості для розширення цілей розвитку підприємства, характеризується цілісністю та невідривністю, а також формує зворотний коригуючий зв'язок.

Визначення ефективної стратегії для інноваційного розвитку є критичним елементом успішної інноваційної діяльності. Тільки адекватно обрана стратегія, спрямована на постійне продвигання вперед шляхом інноваційних ініціатив, надає підприємству можливість не лише зберегти, а й поліпшити своє становище.

За своєю спрямованістю інноваційна стратегія реалізується в контексті двох основних груп – активної або пасивної, створюючи, таким чином, нові класифікаційні типи інноваційних стратегій (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Узагальнююча характеристика типів інноваційної стратегії

Захисні інноваційні стратегії	Наступальні інноваційні стратегії
1	2
Інноваційна політика підприємства	
Пасивна, адаптаційна, інноваційна діяльність спрямована на утримання здобутих конкурентних позицій	Активна, інноваційна діяльність спрямована на досягнення технічного та ринкового лідерства
Інноваційний потенціал	
Інноваційна діяльність, спрямована на нарощування інноваційного потенціалу та поліпшення показників господарської діяльності	За наявності високих ресурсних, науково-технічних можливостей інноваційна діяльність, спрямована на ефективне використання наявного інноваційного потенціалу
Рівень ризику	
Інноваційна діяльність підприємства в умовах низького рівня ризику	Інноваційна діяльність в умовах підвищеного ризику
Вид інновацій	
Незначні модифікації в таких напрямках інноваційної діяльності, як управління та соціально-психологічна робота з персоналом	Нововведення радикальні з використанням власних наукових розробок, модернізація та реорганізація
Стратегічна позиція підприємства	
Незначна доля на ринку, невелика конкуренція	Стійка позиція на ринку, наявність монополії або олігополії

Примітка. Розроблено автором за джерелом [25, с. 93-94]

На практиці підприємство не може вести ефективний бізнес в рамках однієї стратегії, модифікуючи та комбінуючи інноваційні стратегії. Такий підхід дозволяє бути більш гнучким в мінливому зовнішньому середовищі, швидше адаптуватися до змін, змінювати тактику та здійснювати перехід від захисної до наступальної інноваційної стратегії і навпаки.

Отже, інноваційна стратегія виступає як неодмінний компонент загальної стратегії підприємства, спрямованої на визначення та досягнення перспективних цілей шляхом інноваційного процесу. Ця стратегія не лише розширює, поглиблює та конкретизує загальну стратегію розвитку підприємства, але й свідчить про необхідність їх взаємодії. На відміну від одностороннього підпорядкування, інноваційна стратегія також передбачає існування зворотного коригуючого зв'язку.

1.3 Європейський досвід управління інноваційним розвитком підприємств

На сьогодні, вершиною теорії інноваційного розвитку економіки держави стала концепція національної інноваційної системи (КНІС), яку провідні економісти світу визнають, як найбільш перспективну концепцію ХХ століття [44, с. 82].

У вузькому розумінні ця інноваційна концепція передбачає концентрацію на технологіях і науці та зосереджена на елементах, що окреслюють середовище та мають визначальний вплив на стратегію інноваційного розвитку підприємства. В широкому розумінні, КНІС поєднує систему елементів соціально-економічної сфери країни з технологічними та інноваційними досягненнями національної економіки в процесі історичного розвитку.

В Україні на законодавчому рівні визначено, що «національна інноваційна система – це сукупність законодавчих, структурних і функціональних компонентів (інституцій), які задіяні у процесі створення та застосування наукових знань та технологій і визначають правові, економічні, організаційні та соціальні умови для забезпечення інноваційного процесу» [2].

Особливість КНІС полягає в системності реалізації через взаємопов'язані інституційні структури: університети, державні науково-дослідні центри та інші освітні заклади; малі й великі інформаційні і маркетингові організації; урядові організації і регіональні адміністрації; центри із трансферу технологій, фінансові структури та інші мережі, що сприяють практичній реалізації інноваційної ідеї.

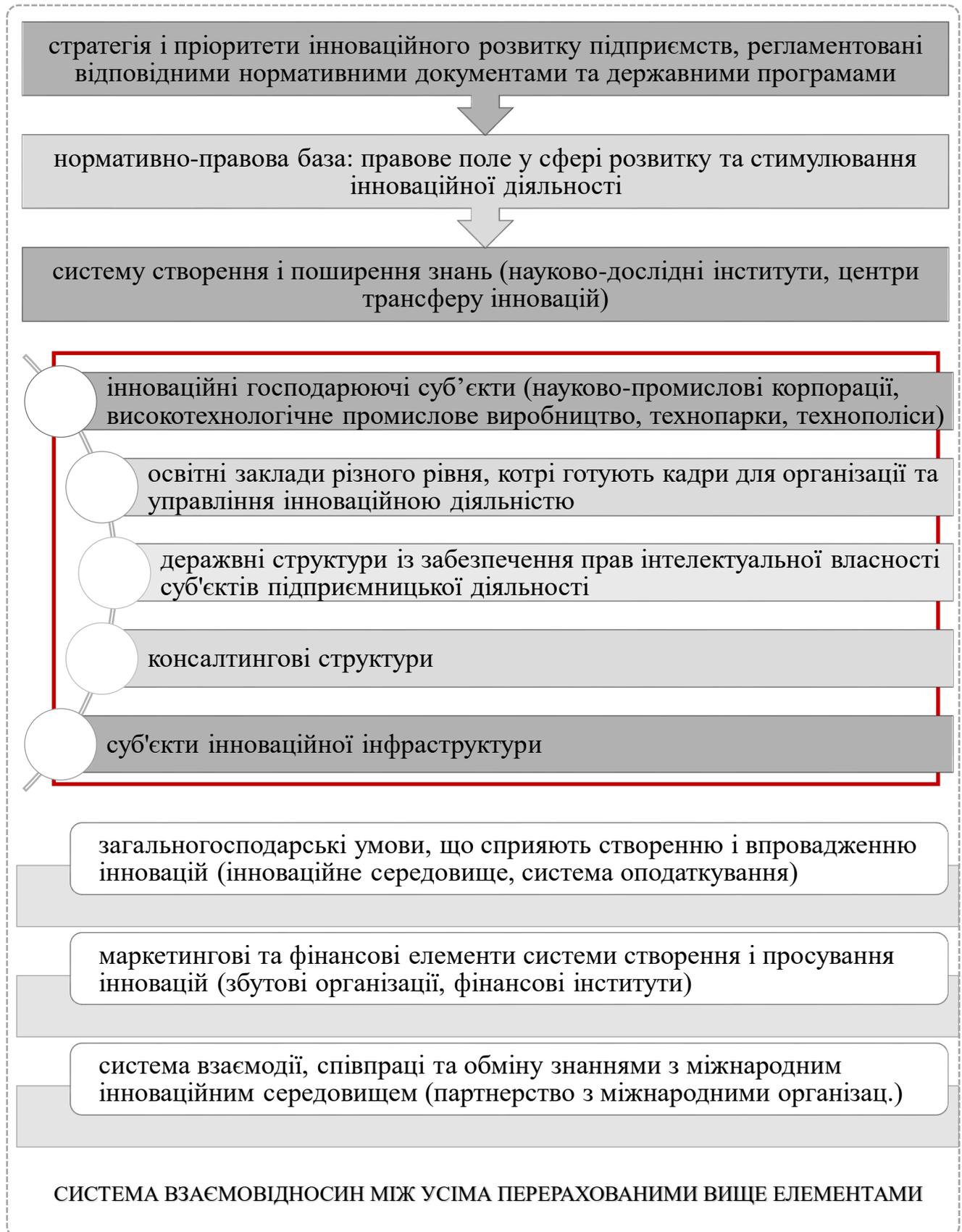


Рисунок 1.9 – Структура (елементи) національної інноваційної системи

Примітка. Розроблено автором за джерелами [2, 44, с. 83]

Національна інноваційна система економіко-розвиненої країни формується сукупністю різних елементів, що утворюють разом єдину структуру (рис. 1.9). В даній схемі виділена роль національного уряду, оскільки він визначає інноваційну політику і причетний до формування комплексу заходів і механізмів різної спрямованості, які формують державні та ринкові умови, що сприяють інтеграції суб'єктів господарювання в єдиний інноваційний процес таких елементів, як розроблення, виробництво та впровадження інновацій [44, с. 84]. Науковці виокремлюють основні функції КНІС (відображені на рис. 1.10) та дві основні групи чинників концепції, що впливають на інноваційний розвиток країни (табл. 1.10).

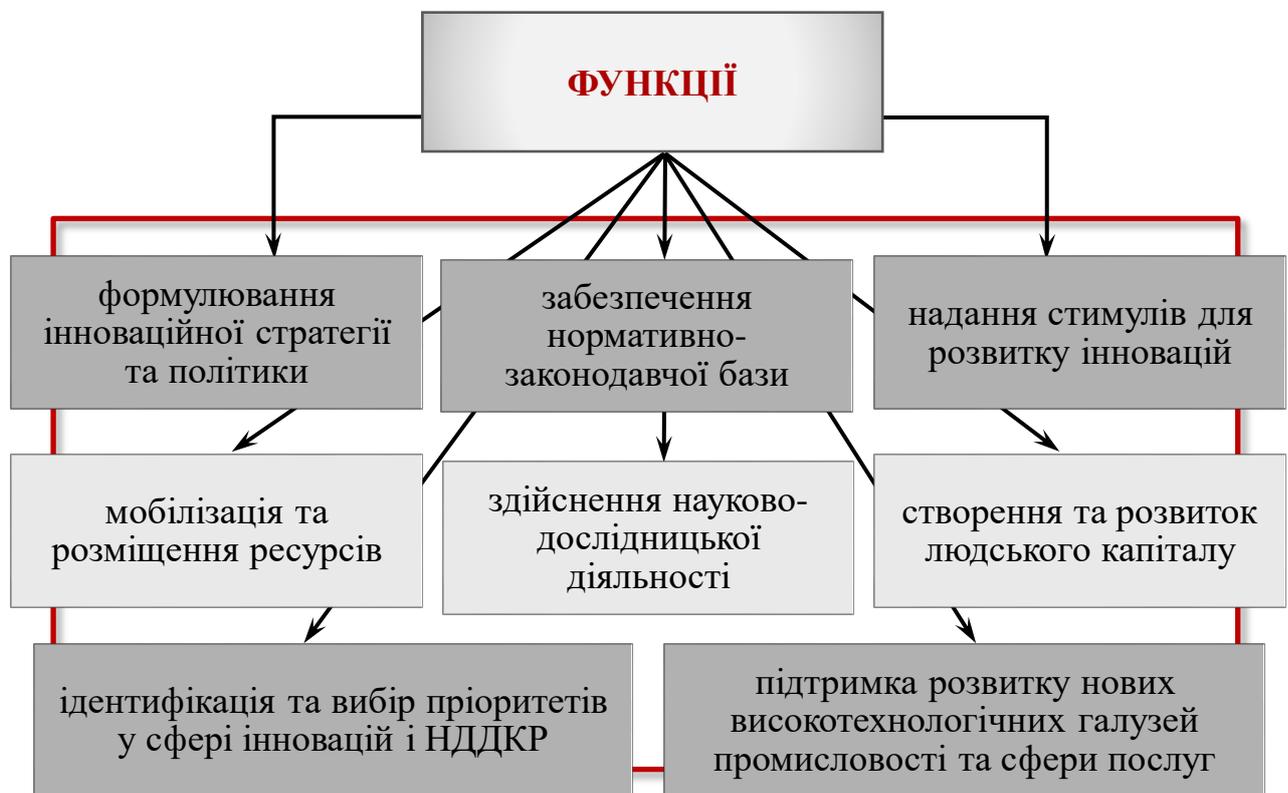


Рисунок 1.10 – Функції концепції національної інноваційної системи (розроблено автором на основі [9, с. 13])

Загалом, немає однієї ідеальної національної інноваційної системи. Скоріше, існує множина таких систем, кожна зі своїми унікальними перевагами та недоліками. Важливо відзначити, що ці системи постійно еволюціонують,

постійно адаптуючись до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Під час аналізу окремих національних інноваційних систем, можна виявити їх унікальні особливості та закономірності механізму формування.

Таблиця 1.10 – Основні групи чинників КНІС, що впливають на інноваційний розвиток країни

Групи чинників	Суть чинників
I група	структурні й економічні характеристики системи, кількість інноваційно активного підприємництва та його вплив на розвиток інновацій; розподіл економічної активності за сферами економіки, галузями (низькотехнологічні, середнетехнологічні та високотехнологічні); попит на інновації в країні
II група	політичні, міжнародні, соціокультурні й інституційні умови, що стимулюють окремих осіб, підприємців, найманих працівників до створення інновацій

Примітка. Розроблено автором за джерелами [44, с. 85]

Зокрема, цікавий досвід Польщі, де головними учасниками концепції інноваційного розвитку виступають три ключові сектори (рис. 1.11), а саме:

держава, в особі урядових установ, міністерств, центральних, регіональних органів влади, організацій та фондів що підтримують інноваційний розвиток, які не мають прямих зв'язків з урядовими структурами, але через характер їх дій відносяться до цієї групи (агентства регіонального розвитку, патентні відомства, науково-дослідні центри);

суб'єкти підприємництва усіх видів, розмірів, типів, напрямків діяльності;
сектор науки й освіти, що є провідною ланкою та складається з вищих шкіл та інших освітніх закладів, окремих науково-дослідних та конструкторських підрозділів, самостійні науково-дослідні інститути [25, с. 233].

Інноваційна ідея ініціює взаємодію клієнтів та споживачів, суспільства, ринку, користувачів. Безперервний потік інноваційних процесів впливає на кожен елемент. Арена дій КНІС сприймає імпульси від усіх гравців, а й активно відповідає на них. Усі суб'єкти господарювання утворюють між собою складну мережу взаємозв'язків, науково-освітній сектор впливає на урядовий,

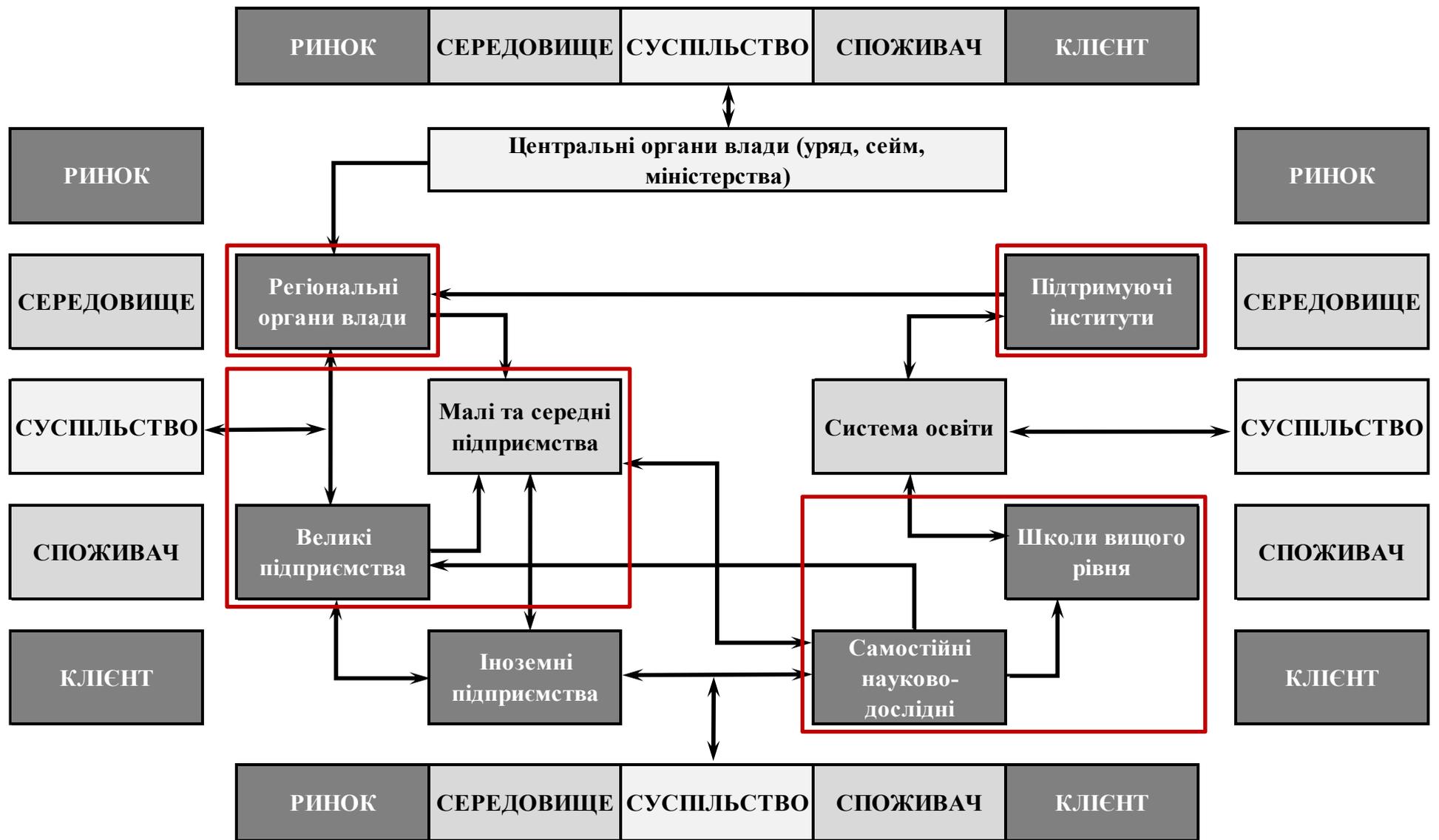


Рисунок 1.11 – Національна інноваційна система Польщі (розроблено автором на основі [25, с. 233])

забезпечуючи кадровий потенціал з одного боку та втілюючи стратегічні імперативи, визначені державною політикою – з іншого.

Інноваційна ідея ініціює взаємодію клієнтів та споживачів, суспільства, ринку, користувачів. Безперервний потік інноваційних процесів впливає на кожен елемент. Арена дій КНІС сприймає імпульси від усіх гравців, а й активно відповідає на них. Усі суб'єкти господарювання утворюють між собою складну мережу взаємозв'язків, науково-освітній сектор впливає на урядовий, забезпечуючи кадровий потенціал з одного боку та втілюючи стратегічні імперативи, визначені державною політикою – з іншого.

Освіта у розвинених економіках «проникає» у цю взаємодію, особливо на рівні вищих шкіл і самостійних дослідних одиниць. Водночас інноваційна діяльність підприємств реалізується в умовах, створених державним сектором, які генерують кошти для втілення інноваційних цілей держави [44, с. 86].

Серед економічно впливових країн Європи особливе місце посідає Німеччина, яка високо оцінюється з точки зору функціонування КНІС (рис. 1.12) [31, с. 401]. Система КНІС Німеччини чітко реалізується у фінансуванні діяльності НДДКР на підставі часток окремих федеральних земель.

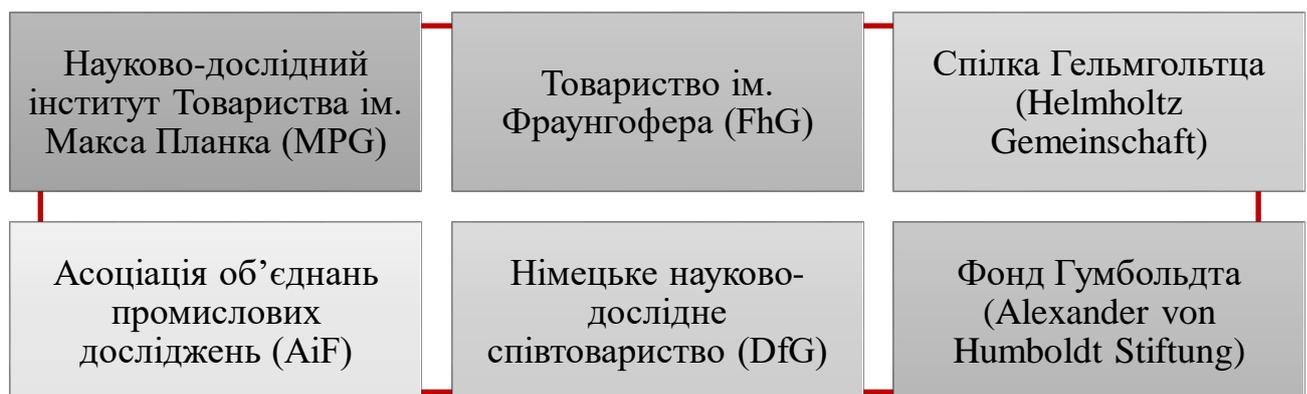


Рисунок 1.12 – Організації сприяння розвитку дослідницької, наукової та інноваційної діяльності Німеччини (розроблено автором на основі [31, с. 402])

Фінансування інновацій майже на половину проводиться за рахунок федерального уряду та регіональної влади. Здебільшого всі фінансові ресурси розподіляються через фонди, організації сприяння та фундації, що підтримують

і сприяють розвитку дослідницькій, науковій та інноваційній діяльності держави. Взаємодія між підприємствами та державними органами влади (які беруть активну участь в процесі в межах своїх компетенцій) відбувається з чітким розподілом регіональних і федеральних завдань, дотриманням правил і прозорих стратегічних цілей, що визначені для окремих гравців. Чітка взаємодія учасників генерує синергічний ефект та являється запорукою успіху і розвитку системи в цілому. Основні напрямки реалізації КНІС Німеччини відображає рисунок 1.13.



Рисунок 1.13 – Основні напрямки реалізації КНІС Німеччини (розроблено автором на основі [44, с. 105])

Економіка Іспанії перебуває на останніх місцях ЄС в сфері інноваційної діяльності. КНІС країни характеризується провідною роллю 10-х міністерств, які впливають на Міжміністерську комісію у справах науки та технологій, що об'єднує всі елементи наукової та інноваційної системи. Діяльність системи неможлива без супроводження Дорадчої ради та Головного секретаріату, які здійснюють нагляд за реалізацією планів у сфері досліджень і розробок (НДДКР чи D&R). Недоліком КНІС Іспанії є велика кількість міністерств, які здебільшого слабо пов'язані з науковими дослідженнями, а також малий акцент уваги держави щодо інноваційної діяльності підприємств та навчальних закладів [37, с. 23].

Схожими за своєю структурою до КНІС Іспанії є системи Балтійських країн, у яких регулятором інновацій є парламент та важливе місце посідають: уряд, Комісія з політики досліджень і розробок, Комісія з питань інноваційної політики, Міністерство господарських справ і телекомунікації та Міністерство

науки і освіти, діяльність яких пов'язана з дослідними та освітніми установами.

Фундатором національної інноваційної системи Бельгії являється уряд держави, який працює через федеральні та регіональні органи влади, організації адміністративного характеру, що здійснюють діяльність за підтримки дорадчих консультативних комісій. Науково-дослідний сектор Бельгії складається з чотирьох інституційних груп, що представлені: вищими навчальними закладами; організаціями, що проводять дослідження та впроваджують технології; спеціальними організаційними структурами інноваційної діяльності; експериментальними центрами, або лабораторіями, що реалізують діяльність в межах науково-дослідних підприємств (рис. 1.14). Фінансову підтримку НДДКР отримує через державні фінансові інституції, а також промислові підприємства та міжнародні організації [42, с. 404].

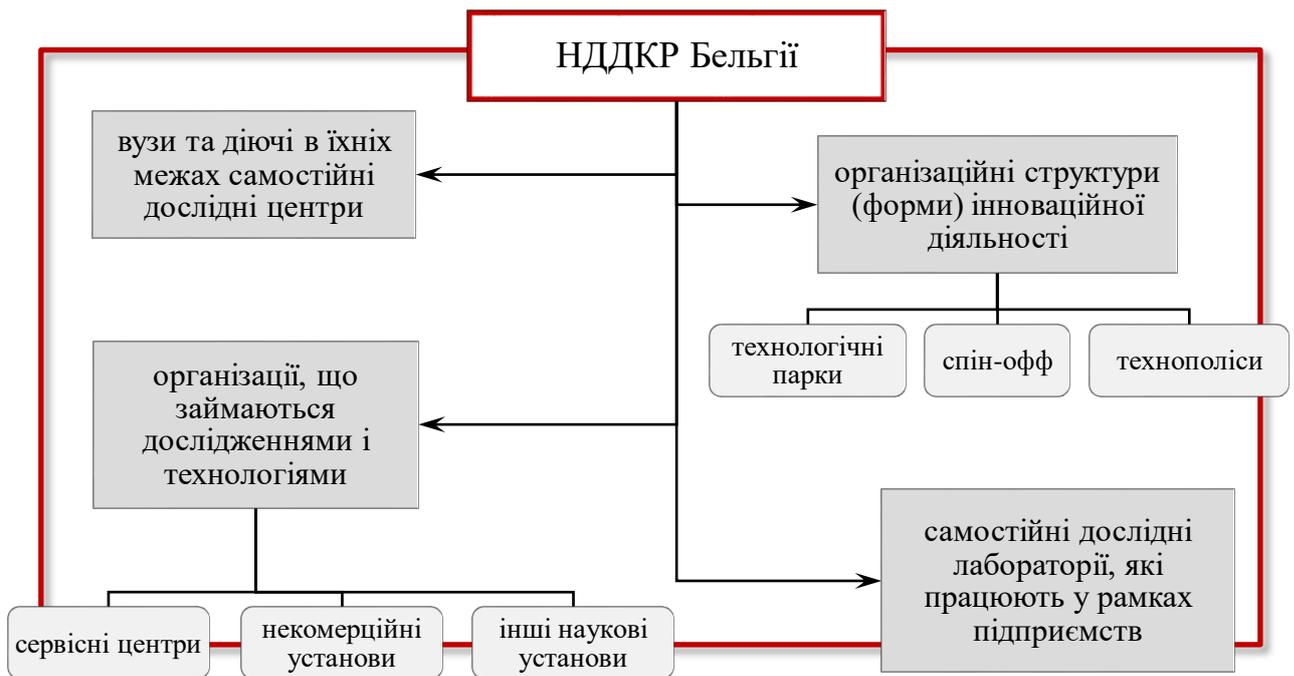


Рисунок 1.14 – Структура науково-дослідного сектору Бельгії (розроблено автором на основі [42, с. 405])

Економіка Швеції ґрунтується на діяльності великих гравців – державних підприємствах, підрядниках великих міжнародних концернів, підприємствах, які займаються дослідницькою діяльністю та безпосереднім розробленням новітніх технологій [44, с. 86]. Структура наукової та інноваційної системи

Швеції складається з шести платформ, сумісних одна з одною (рис. 1.15).

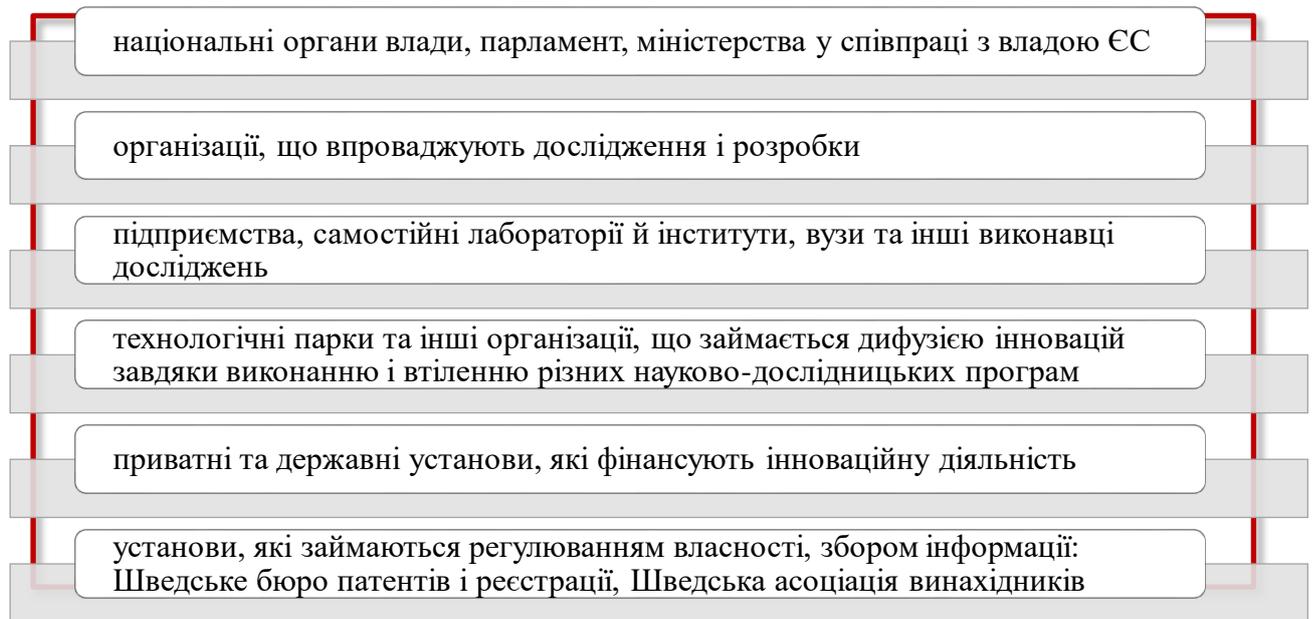


Рисунок 1.15 – Структура наукової та інноваційної системи Швеції (розроблено автором на основі [44, с. 86-87])

Таким чином, досвід європейських країн може стати цінним джерелом для вдосконалення Концепції національної інноваційної системи України. Реалізація ефективної КНІС стане рушієм для швидкого економічного, інфраструктурного, соціального, культурного відновлення деокупованих регіонів в майбутньому та сприятиме входженню України до ЄС на правах рівноправного союзника, здатного активно взаємодіяти в європейському співтоваристві.

Висновки до розділу 1

1. В результаті аналізу теоретичних основ категоріально-понятійного апарату інноваційного розвитку підприємства ми прийшли до висновку, що інновація – це продукт трансформації нововведень творчого процесу в результаті якого з’являються продукти, послуги чи методи нові, або покращені

для підприємства, ринку та суспільства загалом, що призводять до прогресивних змін у функціонуванні та розвитку організації.

2. Дослідження теоретичних аспектів процесу стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства підтвердили, що інноваційна стратегія є необхідною складовою загальної стратегії підприємства, спрямованою на досягнення перспективних цілей через інноваційний процес. Ця стратегія суттєво розширює, уточнює та збагачує загальну стратегію розвитку підприємства, що свідчить про важливість взаємозв'язку між ними та показує, що інноваційний розвиток необхідно враховувати як ключовий елемент стратегічного планування.

Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства охоплює ряд етапів, починаючи від пошуку та аналізу інформаційного середовища конкурентів, ідентифікації можливих загроз та можливостей, оцінки їх впливу на інноваційну діяльність підприємства, й завершуючи формуванням інноваційного потенціалу та конкурентоспроможної стратегії інноваційного розвитку підприємства.

3. Досвід європейських країн може стати цінним джерелом для вдосконалення Концепції національної інноваційної системи України. Реалізація ефективної КНІС стане рушієм для швидкого економічного, інфраструктурного, соціального, культурного відновлення деокупованих регіонів в майбутньому та сприятиме входженню України до ЄС на правах рівноправного союзника, здатного активно взаємодіяти в європейському співтоваристві.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПП «ЛАННА-АГРО»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ПП «Ланна-Агро»

При дослідженні стану стратегічного управління інноваційним розвитком слід виділити об'єкт управління – це матеріальні та економічні ресурси ПП «Ланна-Агро» – приватного аграрного підприємства, основним видом діяльності якого являється вирощування зернових культур. Станом на початок 2024 року компанія входить до «Ланівської промислової групи» [50] та є представником середнього бізнесу з чисельністю працівників 450 осіб та обсягом чистого доходу 361,4 млн грн [51]. Чистий прибуток підприємства склав 91,9 млн грн, власний капітал – 574,4 млн грн, вартість активів – 587,7 млн грн (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Відомості про ПП «Ланна-Агро» на початок 2024 року

Показники	Дані підприємства
ЄДРПОУ	00384874
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Основний вид діяльності	КВЕД 01.11 Вирощування зернових, бобових і олійних культур
Земельний банк	5,178 тис. га
Власний капітал	574,4 млн грн
Майно	587,7 млн грн
Чистий дохід	361,4 млн грн
Чистий прибуток	91,9 млн грн
Чисельність працівників	450 осіб
Адреса	Полтавська обл., Полтавський р-н, с. Ланна, вул. Миру, буд. 5

Примітка. Розроблено автором за джерелами [50; 51]

Земельний банк підприємства складає 5,178 тис. Га, що дозволяє ПП «Ланна-Агро» вирощувати крім зернових культур (пшениця, соняшник, ячмінь, кукурудза, овес, жито) овочі та фрукти, виготовляти олію, макуху і

продукцію тваринництва – мед, молоко та вовну (рис. 2.1) [50].

Організація управління розвитком ПП «Ланна-Агро» здійснюється через лінійно-функціональну структуру, що вибудовується на основі комбінації принципів лінійної та функціональної організації. У даній структурі (рис. 2.2) головним керівним органом є директор, що регулює діяльність керівників підрозділів, що мають лінійні повноваження щодо своїх підрозділів, а також функціональні обов'язки відповідно до їхніх фахових навичок і компетенцій: наприклад, директор з виробництва має лінійне підпорядкування директору ПП «Ланна-Агро» та діє відповідно рішень останнього на трьох, очолюваних ним об'єктах: цукровому заводі, млині та олійно-переробному заводі, виконуючи функціональні обов'язки генерального менеджера цих підрозділів.

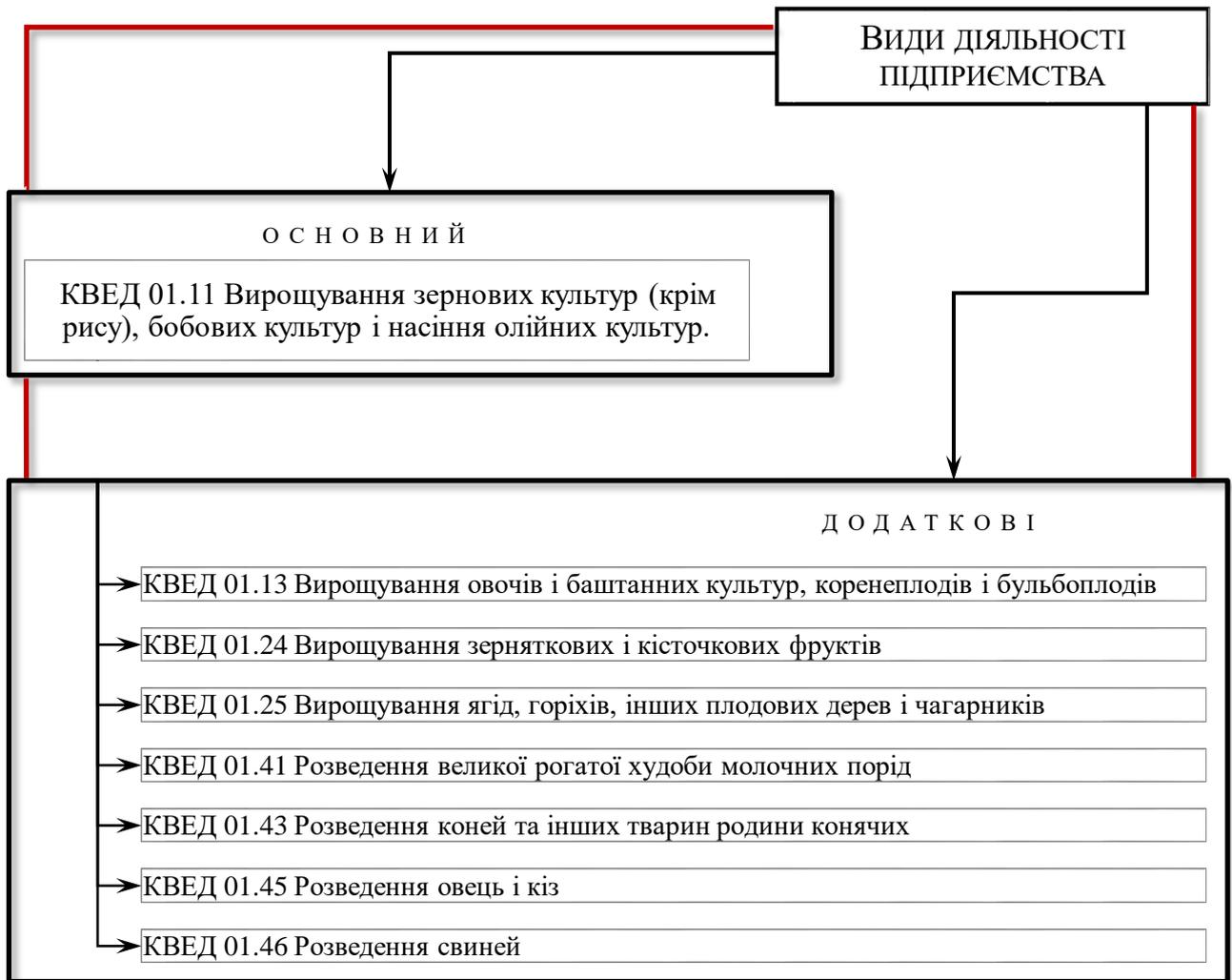


Рисунок 2.1 – Види діяльності ПП «Ланна-Агро» на початок 2024 року (розроблено автором на основі [50; 51])

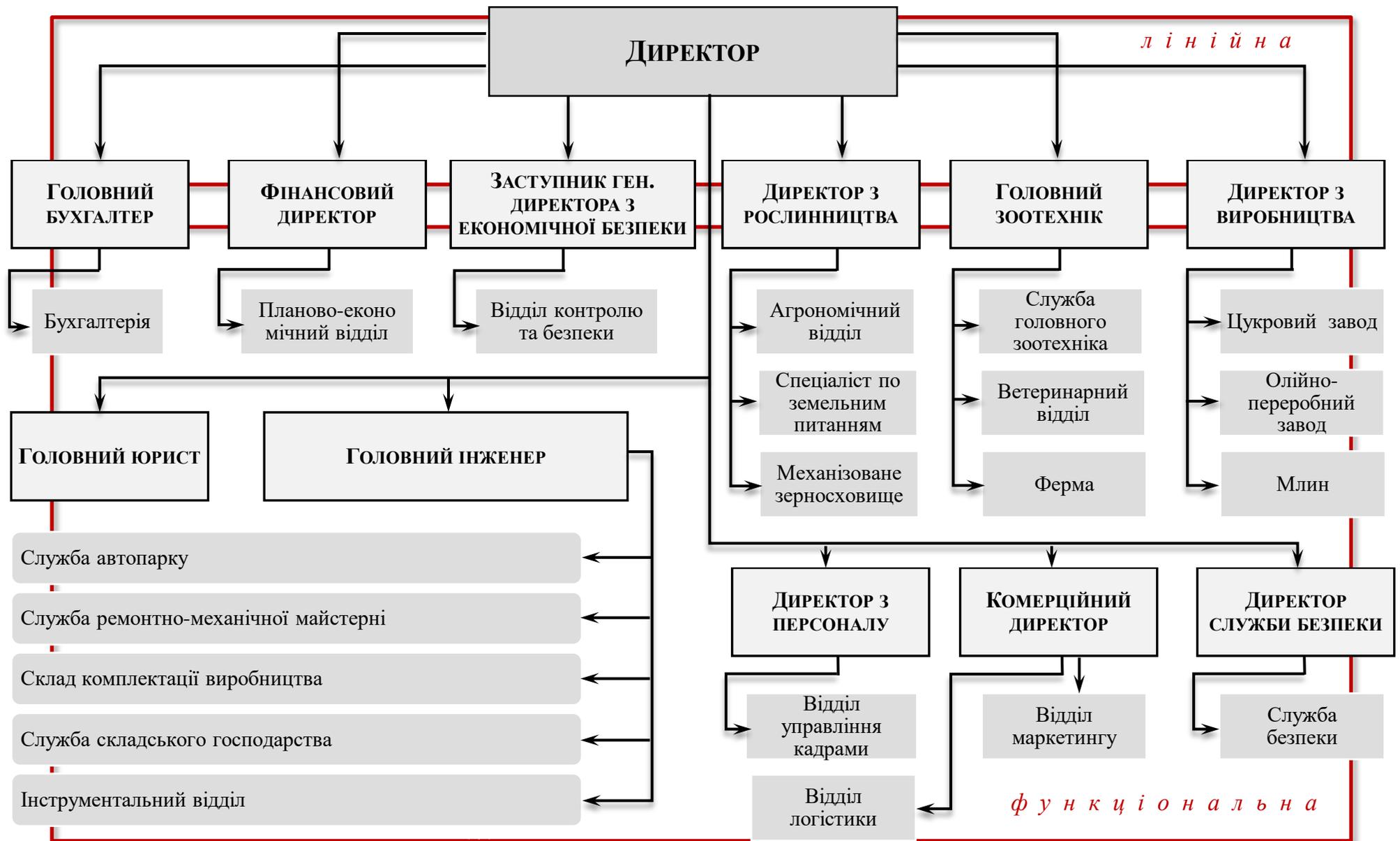


Рисунок 2.2 – Організаційна лінійно-функціональна структура управління ПП «Ланна-Агро» [50; 51]

Така структура дозволяє раціонально розподілити навантаження на директора та генерального менеджера відповідного підрозділу. Однак, така система створює складний бюрократичний механізм, який використовує більше часу для передачі завдань конкретному працівнику на основі прийнятих рішень директора. Тому для ефективного функціонування даної організаційної структури має діяти система планів, яка оптимізує часові витрати та покладає відповідальність за досягнення цілей на лінійних керівників. Система має базуватися на принципі делегування повноважень, тому вимоги до очільників підрозділів дуже високі.

Персонал є суб'єктом управління ПП «Ланна-Агро». В 2023 році система адміністративно-управлінського персоналу ПП «Ланна-Агро» формується з 68 співробітників, що здійснюють загальне управління 382 працівниками виробничого персоналу. Чисельність працівників виробництва на 1 менеджера складає 5-6 осіб, що свідчить про невисокий рівень навантаження (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Загальна структура персоналу ПП «Ланна-Агро» за категоріями зайнятих за 2021-2023 роки

Категорія зайнятих	Роки						Зміна (+,-) у % 2023 року до року	
	2021		2022		2023		2021	2022
	осіб	%	осіб	%	осіб	%		
Адміністративно-управлінський персонал (АУП), в т. ч.:	65	14,3	67	15,4	68	15,1	+4,6	+1,5
керівники (К)	12	2,6	11	2,5	12	2,7	-0,0	+9,1
спеціалісти (С)	52	11,5	55	12,6	55	12,2	+5,8	–
технічні працівники (ТП)	1	0,2	1	0,2	1	0,2	–	–
Виробничий персонал (ВП)	389	85,7	368	84,6	382	84,9	-1,8	+3,8
Разом	454	100	435	100	450	100	×	×
Співвідношення ВП до АУП	6,0	×	5,5	×	5,6	×	-6,7	+1,8
Співвідношення С до К	4,3	×	5,5	×	4,6	×	+7,0	-16,4
Співвідношення ВП до К	32,4	×	33,5	×	31,8	×	-1,9	-5,1
Співвідношення С+ВП до К	36,8	×	38,5	×	36,4	×	-1,1	-5,5

Примітка. Розраховано автором за джерелом [51]

За 2021-2023 безпосереднє керівництво на ПП «Ланна-Агро» здійснюють 11-12 керівників підрозділів, що мають навантаження 31-32 особи виробничого персоналу (питома вага якого 85-86% у структурі персоналу підприємства) та

36-39 осіб виробничого персоналу разом зі спеціалістами (яких 12-13%). Рівень навантаження на керівництво не високий, але оптимальний і збільшення навантаження, тобто скорочення керівників (значне збільшення робітників) може погіршити ефективність управління підрозділами.

Вікова структура персоналу – це на 78-80% працівники середнього віку 25-49 років, тобто підприємство цінує стабільний досвід та професійні навички серед свого персоналу. Оскільки вони зазвичай знаходяться у піку своєї кар'єри, це може означати, що підприємство має досвідчену та кваліфіковану робочу силу. Зміни у структурі відбуваються досить повільно, однак, спостерігається тенденція до залучення молоді – бачимо зростання на 11,4% за останній рік, та скорочення працівників віком 50+ та 60+ років. Тобто, можна говорити про повільне омолодження колективу ПП «Ланна-Агро».

Таблиця 2.3 – Вікова структура персоналу ПП «Ланна-Агро», 2021-2023 рр.

Вікові категорії	Роки						Зміна (+,-) у %	
	2021		2022		2023		2023 року до року	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021	2022
Молодь віком 15-24 років	38	8,4	35	8,0	39	8,7	+2,6	+11,4
25-49 років	354	78,0	342	78,6	360	80,0	+1,7	+5,3
50-59 років	58	12,8	55	12,6	50	11,1	-13,8	-9,1
60-65 років	4	0,9	3	0,7	1	0,2	-75,0	-66,7
Разом	454	100	435	100	450	100	×	×

Примітка. Розраховано автором за джерелом [51]

Зважаючи, що чисельність управлінського персоналу ПП «Ланна-Агро» не перевищує 15-16% (табл. 2.2), а кількість працівників, що мають вищу освіту – 84-86%, то рівень освіченості можна вважати дуже високим. І для підприємства це може мати кілька значущих переваг. Зокрема, працівники з вищою освітою мають кращі знання та навички, що дозволяє їм більш ефективно виконувати свої обов'язки, підвищити загальну продуктивність підприємства, покращити якість продукції або послуг, підвищити рівень задоволеності клієнтів, збільшити лояльність та позитивний вплив на репутацію підприємства, а отже покращити його конкурентоспроможність на ринку.

Висококваліфіковані працівники мають здатність до творчого мислення та інновацій. Вони можуть принести нові ідеї та підходи до бізнес-процесів, що стимулює розвиток підприємства, сприяє формуванню інноваційного потенціалу. Освічені працівники здатні швидше вчитися та приймати нові ідеї і технології. Це дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни в ринкових умовах та швидше адаптуватися до нових вимог клієнтів і конкурентів.

Серед недоліків можна відмітити невисокий рівень підвищення кваліфікації – 11% (однак він підвищився на 51,5% за 3 роки – з 33 до 50 осіб), та відсутність практики обміну досвідом з закордонними фахівцями, що може негативно позначитися на інноваційності ПП «Ланна-Агро». Адже, міжнародний обмін ідеями та практиками може принести унікальний досвід щодо нових підходів до вирішення проблем та розвитку продуктів, а також сприяти створенню міжнародної мережі зв'язків та партнерств і стати підґрунтям для подальшого співробітництва або інноваційних проєктів.

Таблиця 2.4 – Структура персоналу ПП «Ланна-Агро» за рівнем освіти за 2021-2023 роки

Рівень освіти	Роки						Зміна (+,-) у %	
	2021		2022		2023		2023 року до року	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021	2022 року
Середня освіта	72	15,9	56	12,9	63	14,0	-12,5	+12,5
Вища освіта, в тому числі:	382	84,1	379	87,1	387	86,0	+1,3	+2,1
незакінчена вища	272	59,9	245	56,3	252	56,0	-7,4)	+2,9
бакалавр	45	9,9	62	14,3	64	14,2	+42,2	+3,2
магістр	65	14,3	72	16,6	71	15,8	+9,2	-1,4
Разом	454	100	435	100	450	100,0	-0,9	+3,4
Перекваліфікація персоналу	33	7,3	45	10,3	50	11,1	+51,5	+11,1
Навчались за кордоном	–	–	–	–	–	–	–	–

Примітка. Розраховано автором за джерелом [51]

Окрім того, взаємодія з фахівцями з інших країн дозволяє розширити горизонти й розуміння міжнародного ринку та культурних відмінностей, що може стимулювати розвиток творчих здібностей працівників та сприяти виникненню новаторських рішень, які відповідають потребам різноманітних

ринків. Тобто, взаємодія з закордонними фахівцями може значно збагатити інноваційний потенціал підприємства.

Наступна таблиця 2.5 відображає сталість колективу та низьку плинність персоналу за аналізований період. Це може бути вказівником задоволеності працівників ПП «Ланна-Агро» своєю роботою, культурою підприємства, соціальною політикою, умовами праці та можливостями розвитку, що сприяє стабільності кадрового складу.

Таблиця 2.5 – Показники плинності персоналу ПП «Ланна-Агро» за 2021-2023 роки

Показник	Роки			Зміна (+, -) 2023 року до року	
	2021	2022	2023	2021	2022
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,05	0,04	0,10	-0,01	+0,06
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,09	0,08	0,07	-0,01	-0,02
Коефіцієнт плинності кадрів	-0,04	-0,04	0,03	-	+0,08

Примітка. Розраховано автором за джерелом [51]

З іншого боку – такий стан справ може бути спричинений обмеженістю трудових ресурсів, адже підприємство знаходиться в місці невеликої концентрації людських ресурсів, а також працівники тримаються за роботу, яка наявна в даному регіоні. Отже, низька плинність персоналу може бути наслідком загальнодержавних соціальних процесів.

Не останню роль в сталості персоналу відіграє економічне стимулювання продуктивності праці, а отже величина та структура фонду заробітної плати підприємства. Так, за 2021-2023 роки фонд заробітної плати зріс на 13,5% і складається з фонду основної заробітної плати (82,1-82,5%), фонду додаткової заробітної плати (4,4-4,5%) та фонду інших виплат (13,1-13,5%). Найбільша динаміка спостерігається по фонду основної заробітної плати – до 15,8%. В структурі фонду додаткової заробітної плати зросли суми надбавок та доплат на 45,9% відносно 2021 року. Однак, значного підвищення сум фонду економічного стимулювання не спостерігається. Якщо врахувати індекс інфляції, який за 2021-2023 рік зріс на 41,7% (додаток Д) [48], то динаміка

фонду оплати праці ПП «Ланна-Агро» недостатня.

Таблиця 2.6 – Структура та склад фонду заробітної плати ПП «Ланна-Агро» за 2021-2023 роки

Рівень освіти	Роки						Зміна (+,-) у %	
	2021		2022		2023		2023 року до року	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2021	2022
Фонд заробітної плати всього, в тому числі:	82 767	100	81 692	100	93 961	100	+13,5	+15,0
фонд основної заробітної плати	67 993	82,1	66 958	82,0	77 513	82,5	+14,0	+15,8
фонд додаткової заробітної плати, з нього:	3 694	4,5	3 684	4,5	4 112	4,4	+11,3	+11,6
надбавки та доплати	910	1,1	1 116	1,4	1 327	1,4	+45,9	+19,0
премії	2 784	3,4	2 568	3,1	2785	3,0	+0,0	+8,5
фонд інших виплат	11 081	13,4	11 051	13,5	12 336	13,1	+11,3	+11,6

Примітка. Розраховано автором за джерелом [51]

Отже, аграрна компанія ПП «Ланна-Агро», основним видом діяльності якої є вирощування зернових, на початок 2024 року володіє майном вартістю 587,7 млн грн, має власний капітал – 574,4 млн грн, земельний банк – 5,178 тис. Га, отримала чистий дохід – 361,4 млн грн та чистий прибуток – 91,9 млн грн. Управління персоналом фірми чисельністю 450 осіб здійснюється через лінійно-функціональну структуру, яка дозволяє раціонально розподілити управлінське навантаження за принципом делегування повноважень між керівництвом та менеджерами підрозділів. Для підвищення ефективності її функціонування необхідно розробити систему оперативних та стратегічних планів.

Структура персоналу оптимальна, адже на 1 керівника припадає 31-32 особи виробничого персоналу (85-86% працівників) і 36-39 осіб виробничого персоналу включно зі спеціалістами (12-13%). До 80% працівників віком 25-49 років та мають дуже високий – 84-86% рівень освіченості, що стимулює розвиток підприємства та сприяє формуванню інноваційного потенціалу. Освічені працівники здатні швидше вчитися та приймати нові ідеї і технології. Серед недоліків – невисокий рівень підвищення кваліфікації (11%) та відсутність практики обміну досвідом з закордонними фахівцями, що може негативно може позначитися на інноваційній діяльності. Плинність кадрів

практично відсутня, що може бути вказівником задоволеності працівників або наслідком негативних загальнодержавних соціальних процесів, адже фонд оплати праці ПП «Ланна-Агро» зріс за 3 роки на 13,5%, в той час як рівень інфляції підвищився на 41,7%. ПП «Ланна-Агро» має інноваційний потенціал для стратегічного розвитку, який формується якісним людським капіталом та наявними економічними ресурсами.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Ланна-Агро»

Для інноваційного розвитку в довгостроковому періоді компанія повинна мати відповідні економічні та матеріальні ресурси, володіти якісним людським капіталом, бути в стані сталого розвитку та постійно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, активно впроваджувати нові технології та процеси, а також будувати стратегічні партнерства з іншими учасниками ринку. Для впровадження в дію стратегію інноваційного розвитку ПП «Ланна-Агро» має визначити джерела фінансування капітальних вкладень, які супроводжують інноваційну діяльність. За аналізований період 2021-2023 роки підприємство практикує вести діяльність в стані фінансової автономії та використовувати лише власні фінансові ресурси (табл. 2.7).

Власний капітал складає 96-97,4% всього капіталу організації і його вартість зросла на 23,3% в тому числі на 10,0% за останній рік. За рахунок приросту власного капіталу зростає і вартість сукупного капіталу на 25%, що свідчить про покращення ефективності господарської діяльності та є маркером для інвесторів.

За рахунок власних коштів ПП «Ланна-Агро» оновлює машини, техніку, обладнання та інші основні засоби. Так, за 2021-2023 роки їх вартість зросла майже на 30% (32 452 тис. грн.), в тому числі на 26,8% за останній рік. Вартість нематеріальних ресурсів значно зменшилася за рахунок прискореного методу амортизації активів з 12 до 6 тис. грн, практично вдвічі. Поступові темпи вибуття можна прослідкувати на наступному графіку (рис. 2.3).

Таблиця 2.7 – Показники господарської діяльності ПП «Ланна-Агро» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення (+, -) 2023 року до			
	2021	2022	2023	2021 року		2022 року	
				сума	при ріст,%	сума	при ріст,%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Капітал підприємства							
Середня вартість сукупного капіталу, тис. грн	453 473	515 939	566 848	+113 375	+25,0	+50 909	+9,9
Середня вартість власного капіталу, тис. грн	441 712	495 210	544 525	+102 813	+23,3	+49 315	+10,0
Питома вага власного капіталу у майні, %	97,4	96,0	96,1	-1,3	×	+0,1	×
2. Ресурси підприємства							
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	108 549	111 242	141 001	+32 452	+29,9	+29 759	+26,8
Середньорічна вартість нематеріальних активів, тис. грн	12	9	6	-6	-52,2	-3	-35,3
Середні залишки оборотних засобів, тис. грн	326 523	378 776	397 790	+71 267	+21,8	+19 014	+5,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	454	435	450	-4	-0,9	+15	+3,4
3. Економічні показники							
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	300 949	250 675	361 381	+60 432	+20,1	+110 706	+44,2
Операційні витрати, тис. грн	234 847	234 097	196 825	-38 022	-16,2	-37 272	-15,9
Фонд оплати праці, тис. грн	82 767	81 692	93 961	+11 194	+13,5	+12 269	+15
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн/особу	15 192	15 650	17 400	+2 208	+14,5	+1 750	+11,2
4. Фінансові результати							
Валовий прибуток, тис. грн	111 618	99 544	128 912	+17 294	+15,5	+29 368	+29,5
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	70 950	59 564	86 389	+15 439	+21,8	+26 825	+45,0
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис.	75 898	60 519	91 917	+16 019	+21,1	+31 398	+51,9
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	75 898	60 519	91 917	+16 019	+21,1	+31 398	+51,9
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат							
Продуктивність праці працівників, тис. грн/особу	663	576	803	+140	+21,1	+227	+39,4
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,57	0,59	0,52	-0,05	-9,2	-0,07	-11,4
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,17	0,31	0,33	+0,16	+94,1	+0,02	+6,5
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,005	0,001	0,001	-0,004	-80	-	-

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат							
Фондовіддача, грн/грн	2,77	2,25	2,56	-0,21	-7,6	+0,31	+13,7
Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	0,92	0,66	0,91	-0,01	-1,4	+0,25	+37,3
Середній період обороту оборотних засобів, днів	391	544	396	+6	+1,5	-148	-27,2
Капіталовіддача, оборотів на рік	0,66	0,49	0,64	-0,03	-3,9	+0,15	+31,2
Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн/грн	0,78	0,93	0,54	-0,24	-30,2	-0,39	-41,7
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат							
Продуктивність праці працівників, тис. грн/особу	663	576	803	+140	+21,1	+227	+39,4
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,57	0,59	0,52	-0,05	-9,2	-0,07	-11,4
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,17	0,31	0,33	+0,16	+94,1	+0,02	+6,5
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,005	0,001	0,001	-0,004	-80	-	-
Фондовіддача, грн/грн	2,77	2,25	2,56	-0,21	-7,6	+0,31	+13,7
Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	0,92	0,66	0,91	-0,01	-1,4	+0,25	+37,3
Середній період обороту оборотних засобів, днів	391	544	396	+6	+1,5	-148	-27,2
Капіталовіддача, оборотів на рік	0,66	0,49	0,64	-0,03	-3,9	+0,15	+31,2
Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн/грн	0,78	0,93	0,54	-0,24	-30,2	-0,39	-41,7
6. Показники ефективності господарської діяльності							
Рентабельність власного капіталу, %	15,8	11,9	15,9	+0,1	×	+4,0	×
Рентабельність залученого капіталу, %	1248	171	992	-256	×	+821	×
Рентабельність господарської діяльності, %	25,2	24,1	25,4	+0,2	×	+1,3	×

Примітка. Розраховано автором за джерелом [51]

Про нарощення виробничих потужностей свідчить збільшення суми середніх залишків оборотних засобів на 21,8% (71 267 тис. грн) в тому числі на 5,0% за 2022-2023 роки. Отже, стан ресурсів ПП «Ланна-Агро» за 2021-2023 роки відображає оновлення основних засобів і нарощення виробничих потужностей, що може стати основою для інноваційного розвитку

підприємства.



Рисунок 2.3 – Динаміка показників вартості ресурсів ПП «Ланна-Агро» за 2021-2023 роки (тис грн)

Примітка. Побудовано автором за джерелом [51]

Економічні показники ПП «Ланна-Агро» свідчать про покращення його господарської діяльності в 2024 році. Зокрема, індикатором виступає чистий дохід від реалізації та його зростання на 20,1% щодо 2021 року та 44,2% щодо минулого року. Це позитивний сигнал щодо фінансової стабільності та ефективності управління компанією. Зростання чистого доходу від реалізації свідчить про успішне збільшення обсягів продажів або підвищення прибутковості продукції. Такі показники вказують на потенційне зміцнення позицій компанії на ринку та її конкурентоздатність.

З точки зору інноваційного розвитку, зростання чистого доходу від реалізації вказує на успішні тактичні та стратегічні дії компанії. Це може бути результатом впровадження в тому числі і нових технологій у виробництві, удосконалення продукції і послуг. Успішне зростання чистого доходу може також свідчити про ефективне управління інноваційними процесами в ПП «Ланна-Агро», враховуючи високий рівень ресурсного, фінансового та кадрового забезпечення. Однак, нестабільність зростання чистого доходу

відносно інших економічних показників (рис. 2.4) свідчить про відсутність стабільної робочої стратегії, що дозволяє ефективно діяти у мінливому середовищі.



Рисунок 2.4 – Динаміка економічних показників ПП «Ланна-Агро» за 2021-2023 роки (млн грн)

Примітка. Побудовано автором за джерелом [51]

В 2023 році зростає фонд оплати праці на 15,0% після зниження в 2022 році на 3,0%, що пов'язано зі скороченням персоналу на 4,2% (19 осіб). Однак, середньомісячна заробітна плата працівників зросла в 2022 році на 3,0%, а в 2023 році на 11,2% (табл. 2.7).

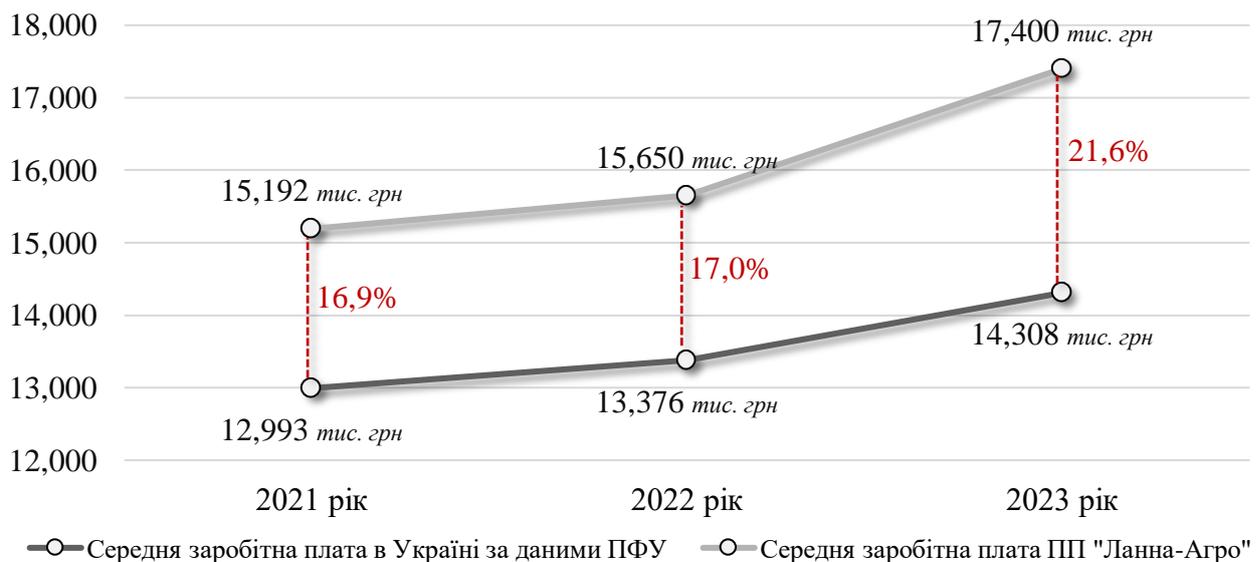


Рисунок 2.5 – Середньомісячна заробітна плата в Україні (за даними ПФУ) та заробітна плата ПП «Ланна-Агро» за 2021-2023 роки (тис грн)

Примітка. Побудовано автором за джерелами [49; 51]

В порівнянні з середньою заробітною платою в Україні (згідно даних Пенсійного фонду України [49]), то показник ПП «Ланна-Агро» вищий на 16,9-21,6%, що відображено на діаграмі 2.5. Так, в 2023 році середня заробітна плата працівника підприємства вища середньостатистичної на 21,6% і продовжує зростати в середньому на 7% в рік (середня геометрична зважена: $[(\sqrt[2]{(15\ 650 \div 15\ 192)} \times (17\ 400 \div 15\ 650) - 1) \times 100\% = 7,0\%]$).

Про успішність господарської діяльності ПП «Ланна-Агро» протягом 2021-2023 років свідчить формування позитивних значень та зростання показників фінансових результатів. Зокрема, сума валового прибутку склала 128 912 тис грн (табл. 2.7), що говорить про окупність (ефективність) виробничої діяльності підприємства. За три роки показник зростає на 15,5% і його динаміку можна прослідкувати на рисунку 2.6.

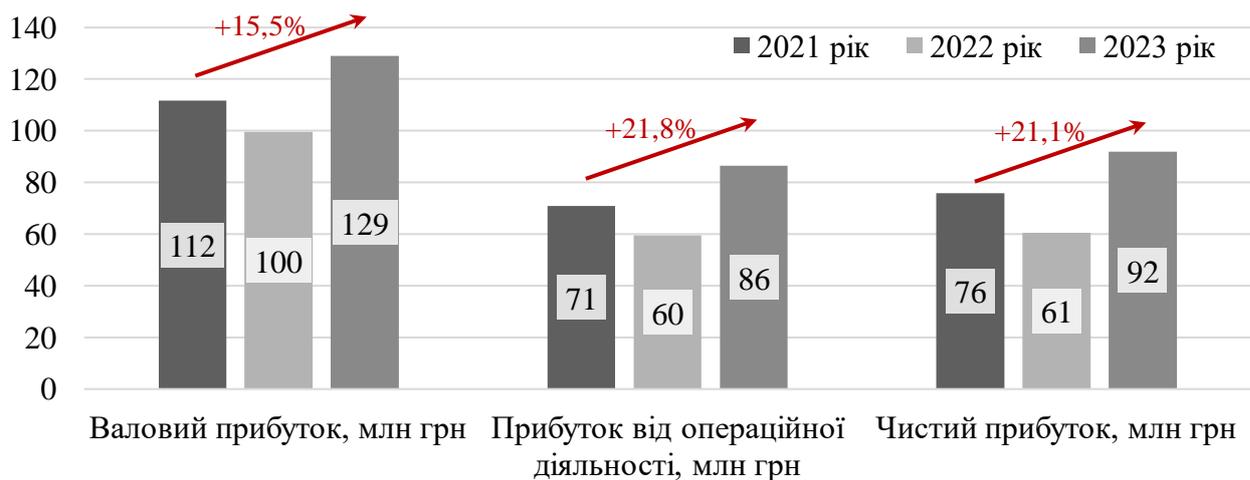


Рисунок 2.6 – Динаміка фінансових показників ПП «Ланна-Агро» за 2021-2023 роки (млн грн)

Примітка. Побудовано автором за джерелом [51]

Прибуток від операційної діяльності склав 86 389 тис. грн і його величина зросла на 21,8%, що говорить про успішність стратегії збуту продукції ПП «Ланна-Агро». Чистий прибуток організації зріс на 21,1% до 91 917 тис. грн, що свідчить про ефективність господарської діяльності, а в контексті інноваційного розвитку – надає додаткові ресурси для інвестування у власний інноваційно-інвестиційний розвиток, нові технології, проекти, інновації, наукові

дослідження та розробку нових продуктів, або технологічне покращення існуючих процесів.

Протягом 2021-2023 років ПП «Ланна-Агро» оптимізує виробничі процеси та підвищує ефективність використання ресурсів в результаті чого відбувається зростання продуктивності праці на 21,1% до 803 тис. грн/особу, що відображає результати впровадження нових виробничих технологій, автоматизації різних робочих процесів, використання програмного забезпечення та інвестицій у навчання і розвиток персоналу. Не останню роль в цьому відіграє оновлення основних засобів, про що свідчить зростання відповідного показника на 94,1%.

Ділова активність підприємства має найкращі результати в 2021 році, спад в 2022 році та відновлення в 2023 році. Це можна прослідкувати по динаміці таких показників як фондівдача, що відображає зростання чистого доходу на кожну гривню витрат підприємства, що в 2021 році складає 2,77 грн/грн, в 2022 – 2,25 грн/грн, а в 2023 – 2,56 грн/грн. Фондовіддача в 2023 році трохи підвищилася порівняно з 2022 роком, але все ще нижча, ніж у 2021 році.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів відображає, що для забезпечення одного операційного обороту ПП «Ланна-Агро» використовує 92,0% оборотних засобів в 2021 році, 66,0% – в 2022 році та 91,0% – в 2023 році. В результаті цього середній період обороту оборотних засобів в 2022 році зріс з 391 до 544 дні, що говорить про збільшення тривалості періоду повернення коштів, інвестованих у виробництво, але в 2023 році – скоротився до 396 днів та не досяг рівня 2021 року

Капіталовіддача підприємства покращилася в 2023 році, про що свідчить підвищення відповідного показника з 0,49 до 0,64, але не досягла рівня 2021 року. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції показали найкращий результат в 2023 році – 54 коп операційних витрат на 1 грн реалізованої продукції, що на 30,2% краще, ніж в 2021 році та на 41,7% – ніж в попередній рік. Тож, ефективність управління операційними витратами компанії покращилася.

Динаміку вище описаних показників ПП «Ланна-Агро» відображено на наступному рисунку 2.7.

Джерелами забезпечення інноваційного розвитку ПП «Ланна-Агро» можуть стати як власні так і залучені кошти підприємства. Рентабельність власного капіталу становить 11,9-15,9% в різні періоди, а рентабельність залученого капіталу значно вище і окупається ефективніше (табл. 2.7): в 2021 році рентабельність позикового капіталу склала 1248%, в 2022 році – 171%, в 2023 – 992%. Таким чином, для фінансування інноваційного розвитку ПП «Ланна-Агро» більш ефективно використовувати залучений капітал.

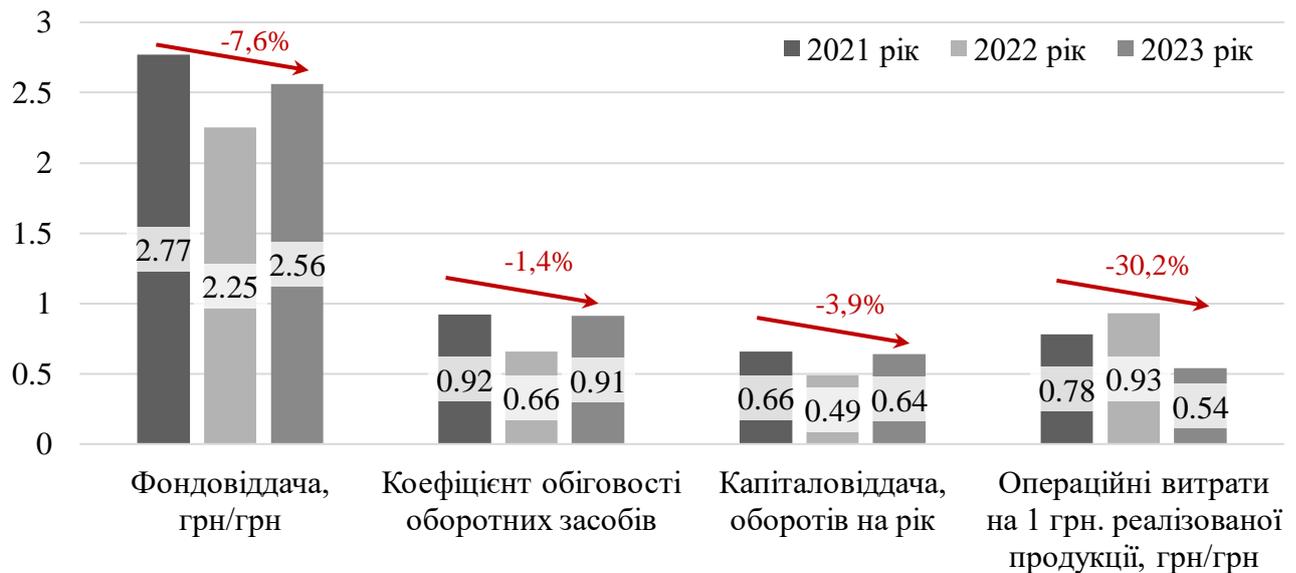


Рисунок 2.7 – Динаміка показників ефективності використання ресурсів та витрат ПП «Ланна-Агро» за 2021-2023 роки (млн грн)

Примітка. Побудовано автором за джерелом [51]

Аналіз рентабельності сукупного капіталу протягом 2021-2023 років дозволяє зробити наступні висновки: коливання показників не є випадковими і ПП «Ланна-Агро» має проблеми зі стійкістю в кризові періоди, що може бути пов'язано з недіючою тактикою підприємства, тому стратегічні плани компанії потребують зміни або корекції для підвищення її ефективності та конкурентоспроможності.

Отже, для побудови стратегії інноваційного розвитку ПП «Ланна-Агро» має технічну та матеріальну базу, власні фінансові ресурси, інвестиційну привабливість, успішну господарську діяльність, високі показники ділової активності, мотивований та освічений персонал, який готовий сприймати нові технології. Стратегічні плани компанії потребують зміни або корекції, тому

стратегія інноваційного розвитку стане обґрунтованим та ефективним методом управління у довгостроковій перспективі. Підвищення рентабельності за 2022-2023 роки свідчить про здатність підприємства генерувати прибуток на основі власних інвестицій і капіталовкладень. З урахуванням наявності всіх необхідних ресурсів та потенціалу персоналу для прийняття нових технологій, стратегія інноваційного розвитку має всі шанси стати успішною та забезпечити конкурентні переваги ПП «Ланна-Агро» на ринку.

2.3 Аналіз стану інноваційного розвитку ПП «Ланна-Агро»

Для вибору та побудови ефективної інноваційної стратегії для ПП «Ланна-Агро» необхідно провести аналіз стану інноваційного розвитку підприємства, для чого сформуємо систему показників та критеріїв (рис. 2.8).

Обсяг інноваційних витрат

- оцінка величини інвестицій підприємства у дослідження та розвиток нових продуктів, технологій, процесів

Кількість нових продуктів або послуг

- аналіз кількості та якості нових продуктів або послуг введених на ринок

Строки впровадження інновацій

- оцінка часу, який затрачається на впровадження нових ідей або технологій

Стратегічні партнерства

- аналіз наявності та результативності стратегічних партнерств з іншими підприємствами, науковими установами або урядовими організаціями у сфері інновацій

Патентна активність

- визначення кількості та якості патентів, які отримала компанія за інноваційні розробки

Культура інновацій

- аналіз ставлення персоналу до інновацій та готовності приймати й реалізовувати нові ідеї

Результативність інноваційних проектів

- оцінка результатів інноваційних проектів у вигляді підвищення продуктивності, зростання прибутків, покращення репутації

Рівень конкурентноспроможності

- аналіз впливу інновацій на позиції підприємства на ринку та його здатність конкурувати з іншими гравцями

Рисунок 2.8 – Показники та критерії оцінки стану інноваційного розвитку ПП «Ланна-Агро» (побудовано автором на основі [19, с. 55-61; 43])

Основним видом економічної діяльності ПП «Ланна-Агро» є

виращування зернових культур, однак компанія має і переробні підприємства: млин, олійню та пекарню, які працюють на власних джерелах сировини. Ця ініціатива фасилітує диверсифікації виробничих процесів та сприяє зростанню доданої вартості продукції. Переробка сировини власного виробництва дозволяє підприємству не тільки ефективніше використовувати внутрішні ресурси, але й забезпечує додаткові джерела прибутку та підвищує загальну рентабельність. Тому кошти постійно інвестуються в нові технології, як для переробних підприємств, так і для основного виробництва.

Об'єктами інвестицій ПП «Ланна-Агро» є власна потужна пекарня з новим сучасним обладнанням, нове обладнання на олійні для виготовлення масла, модернізована технологія і обладнання для подрібнення зерна в млині, а також нова сучасна техніка для збору та обробки врожаю (табл. 2.8). За 2021-2023 роки ПП «Ланна-Агро» інвестувала понад 53 млн грн в нове обладнання та технології, найбільше фінансуючи придбання техніки для збору і обробки врожаю – 20 645 тис. грн (38,5% всіх інвестицій за період), адже амортизація запасних частин проводиться прискорено.

Таблиця 2.8 – Інвестиції в інновації ПП «Ланна-Агро» за 2021-2023 роки

Об'єкти інвестицій	Суми інвестицій			Всього, тис грн	Част ка, %	Кумулятивний ефект від інвестицій на поч. 2024 року
	2021 рік	2022 рік	2023 рік			
1	тис грн	тис грн	тис грн	2	3	4
Обладнання для пекарні	2 084	2 450	5 700	10 234	19,1	підвищення продуктивності праці на 21,1%
Крупорушки для млина	2 593	3 033	7 026	12 652	23,6	підвищення виручки на 20,1% (на 60 432 тис. грн)
Оновлення програмного забезпечення	2	2	3	7	0,0	підвищення рентабельності діяльності з 24,1 до 25,4%
Техніка для збору і обробки врожаю	3 907	4 851	11 887	20 645	38,5	зростання чистого прибутку на 21,1% (на 16 019 тис. грн)
Обладнання олійні для виготовлення масла	2 044	2 404	5 594	10 042	18,7	зменшення операційних витрат на 1 грн виручки на 30,2%
Всього	10 630	12 740	30 210	53 580	100	×

Примітка. Розраховано автором за джерелом [51]

Значні суми коштів 12 652 тис. грн (23,6% капіталовкладень) ПП «Ланна-Агро» інвестувала в модернізацію крупорушок млина, а найменше витрачається

на оновлення програмного забезпечення – до 3 тис. грн на рік (табл. 2.8).

Ефективність інвестицій в інновації (ЕІ) можна визначити за такими двома чинниками, як приростом виручки (ЧД) та приростом чистого прибутку (ЧП):

$$1) \text{ЕІ}^{\text{ЧД}} = 60\,432 \div 53\,580 \times 100 = 112,8 (\%);$$

$$2) \text{ЕІ}^{\text{ЧП}} = 16\,019 \div 53\,580 \times 100 = 29,9 (\%).$$

Так, ефективність інвестицій в інновації ПП «Ланна-Агро» за чистим доходом склала 112,8%, а за чистим прибутком 29,9%. Тобто, інвестиційна діяльність досить ефективна, а також впливає на зменшення операційних витрат на 1 грн виручки на 30,2%, підвищення продуктивності праці – на 21,1%, виручки – на 20,1% (на 60 432 тис. грн), чистого прибутку – на 21,1% (на 16 019 тис. грн) та рентабельності господарської діяльності з 24,1 до 25,4%.

За рахунок проведення інноваційної діяльності ПП «Ланна-Агро» на ринок вивела нові для себе продукти (які для компанії є інновацією – див. табл. 2.9).



Рисунок 2.9 – Нова продукція для ПП «Ланна-Агро» введена на ринок протягом 2021-2023 років (побудовано автором на основі [19, с. 55-61; 43])

Слід відзначити, що нова для компанії продукція не являється новітньою для аграрного ринку, тому очікувати на значний прорив, надвисокі доходи чи відвоювання значної ніші на ринку – не варто. Окрім того, висококонцентрована конкуренція завищує витрати для перебування на ринку, адже покупці мають завищені вимоги до якості продукції, логістики, асортименту тощо.

Час між виникненням ідеї та впровадженням інновації на ПП «Ланна-Агро» визначити складно, однак підвищення економічних показників та

фінансових результатів протягом трьох років може свідчити про інтенсивність інвестиційно-інноваційних процесів.

Основними стратегічними партнерами ПП «Ланна-Агро» є підприємства, що входять з ним в одну «Ланнівську промислову групу» (рис. 2.10) [50], а також тісно співпрацює з ТОВ «Торговий дім «Цукровик», ТОВ «Маслосоюз», СОК «Пуск», ТОВ «Карлівка-цукор», що є ключовими споживачами продукції підприємства. Окрім того, ПП «Ланна-Агро» володіє корпоративними правами та бере активну участь у діяльності Асоціації «Полтавацукор» та Асоціації «Буряководи України».

ПП «ЛАННІВСЬКИЙ ЦУКРОВИЙ ЗАВОД»

- виготовлення цукру III категорії, працює 112 років на ринках України, понад 10 років – на ринках Європи

ПП «ЛАННА АГРО»

- виробництво цукрового буряку, сої, озимої пшениці, ячменю, кукурудзи, соняшнику;
- молочне скотарство; переробні підприємства: млин, олійниця, пекарня

ТОВ «ПРОМІНЬ»

- вирощування озимої пшениці, озимого та ярого ячменю, цукрового буряку, соняшнику, кукурудзи, сої та гречки; виробництво та реалізація меду

ТОВ «ЛАННІВСЬКА МТС»

- вирощування та переробка зернових і технічних культур; моторно-тракторне підприємство; виробництво і реалізація круп та борошна; пекарня

Рисунок 2.10 – Ланнівська промислова група станом на початок 2024 року (побудовано автором на основі [50])

Для пришвидшення реалізації вирощених зернових ПП «Ланна-Агро» співпрацює з з ГК «Кернел» (PLC Kernel), ГК «УкрЛендФармінг» (PLC UkrLandFarming), ГК «Нібулон» (Nibulon S.A.) та агро-холдинг «Астарта-Київ» (Astarta Holding), які формують оптові партії продукції та впливають на кон'юнктуру ринку і можуть заключати більш вигідні контракти, ніж дрібнооптові постачальники, яким є підприємство.

Для оцінки стану інноваційного розвитку ПП «Ланна-Агро» використаємо шаблон наступної таблиці 2.9 та проведемо експертним методом, на основі

відомої про компанію інформації, ранжування показників за шкалою, де 5 балів – найкращий результат, 0 – найгірший, найслабший результат.

Таблиця 2.9 – Оцінка стану інноваційного розвитку ПП «Ланна-Агро» за 2021-2023 роки

Показники	Бали	Ранг	Частковий показник
Обсяг інноваційних витрат	4	0,8	3,2
Кількість нових продуктів або послуг	3	0,7	2,1
Строки впровадження інновацій	3	0,9	2,7
Стратегічні партнерства	5	0,6	3
Патентна активність	1	0,2	0,2
Культура інновацій	5	0,6	3
Результативність інноваційних проектів	5	0,9	4,5
Рівень конкурентоспроможності	4	0,3	1,2
Загальний показник стану інноваційного розвитку (ЗПСІР)	×	5	19,9

Примітка. Розраховано автором за джерелами [50; 51]

$$\text{ЗПСІР} = \sum_{i=0}^n (a \times b) = \sum_{i=0}^n (c) \quad (2.1)$$

$$\text{ЗПСІР} = 4 \times 0,8 + 3 \times 0,7 + 3 \times 0,9 + 5 \times 0,6 + 1 \times 0,2 + 5 \times 0,6 + 5 \times 0,9 + 4 \times 0,3 = 19,9 \text{ (балів)}$$

Так, з 25-ти можливих балів ПП «Ланна-Агро» отримує 19,9 балів, тобто можна віднести до організацій, що мають високий рівень інноваційності завдяки обсягам інноваційних витрат, міцному стратегічному партнерству, високій культурі інновацій та результативності інноваційних проектів (рис. 2.11).

1-5 балів	5,1-10 балів	10,1-15 балів	15,1-20 балів	20,1-25 балів
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
відсутній інноваційний розвиток	низький рівень інноваційності	середній рівень інноваційності	високий рівень інноваційності	сталий інноваційний розвиток

Рисунок 2.11 – Схема для позиціювання ПП «Ланна-Агро» за рівнем інноваційного розвитку

Примітка. Розроблено автором

Для сталого інноваційного розвитку ПП «Ланна-Агро» у довгостроковій перспективі необхідно вибудувати ефективну стратегію, яка дозволить

завоювати нову нішу на ринку, або навіть створити її та забезпечити стійку конкурентоспроможність у мінливому середовищі.

Для цього слід провести оцінку слабких та сильних сторін організації та аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПП «Ланна-Агро». Найкращий метод такої діагностики – SWOT-аналіз. Та перш за все потрібно вирішити на який інноваційний ринок, нішу буде виходити підприємство і з яким продуктом.

Розглянемо один з найбільш перспективних напрямків на сьогодні в агропромисловості – вирощування бавовнику. На полях Інституту зрошувального землеробства НААН у 2001 році була закладена перша дослідна ділянка вирощування бавовнику – культури з практично безвідходним виробництвом. Урожайність сирцю на суходолі складає 1,8 т/га, а при зрошенні – 2,7 т/га. Більша частина врожаю складається з насіння (вихід – 60%), яке має великий вміст олії та білка а після обробки сирцю отримується волокно, вихід якого – 37-38% [31].

Під час переробки продукції отримується продовольча екологічно чиста та технічна олія (29% від маси насіння), високоякісна макуха для тваринництва (вихід – 77-78% із вмістом 1,7-1,8 кормових одиниць), що забезпечує додатковий прибуток для товаровиробників (40-60% від вартості волокна). До того ж відходи бавовнику (лінт) – є стратегічною сировиною для виробництва оборонних засобів [31].

В Україні виведені Інститутом кліматично орієнтованого сільського господарства НААН нові скоростиглі сорти бавовнику: для неполивних умов – сорт бавовнику Підозерський 4, для умов зрошення – Дніпровський 5. Економічна вигода з 1 га бавовнику становить \$ 700-1000 за тону насіння [31].

Тож розглянемо можливості і загрози нового ринку для ПП «Ланна-Агро», а також готовність підприємства до інноваційного розвитку за обраним цільовим напрямком (табл. 2.10). Для визначення стратегії побудуємо матрицю SWOT ПП «Ланна-Агро» станом на 2024 рік (рис. 2.12).

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз ПП «Ланна-Агро» при виході на новий ринок вирощування бавовни в 2024 році

Strengths (Сильні сторони)	Сила впливу (бали)	Weaknesses (Слабкі сторони)	Сила впливу (бали)
Внутрішнє середовище			
1.Інвестиції в інновації	4	1.Субект малого підприємництва	3
2.Введення нових продуктів на ринок	3	2.Відсутність міжнародного досвіду	2
3.Стратегічні партнерства	5	3.Збільшення витрат на ПММ	5
4.Патентна активність	1	4.Мала частка ринку	1
5.Культура інновацій	5	5.Потреба в додатковому обладнанні	2
6.Результативність інновацій	5	6.Мала частка позикових коштів	2
7.Навіність вільних фінансових ресурсів	5	7.Недосконалість технологічних процесів	4
8.Сприйняття інновацій персоналом	5	8.Брак кваліфікованої робочої сили	4
9.Земельний банк 5,178 тис.га	4	9.Відсутність досвіду вирощування	5
10.Нова техніка для обробітку землі	5	10.Обмежені земельні ресурси	4
СУМА	42	СУМА	32
Opportunities (Можливості)	Сила впливу (бали)	Threats (Загрози)	Сила впливу (бали)
Зовнішнє середовище			
1.Високі доходи \$ 700-1000 з 1 га	5	1.Високий ризик низького урожаю	5
2.Можливість додаткових доходів	5	2.Продовження військових дій	5
3.Безвідходне виробництво	3	3.Погіршення економічних умов	5
4.Вільна ніша, новий ринок	5	4.Не цілком задовільні кліматичні умови	5
5.Податкові пільги	4	5.Цінова волатильність	4
6.Сировина для військової промисловості	5	6.Дороге обладнання	5
7.Високий внутрішній попит	5	7.Експериментальне землеробство	5
8.Високий зовнішній попит	5	8.Негативний вплив на екологію	5
9.Диверсифікація виробництва	4	9.Конкуренція	2
10.Еко-виробництво	4	10.Неналагоджені канали збуту	3
СУМА	45	СУМА	44

Примітка. Розроблено автором

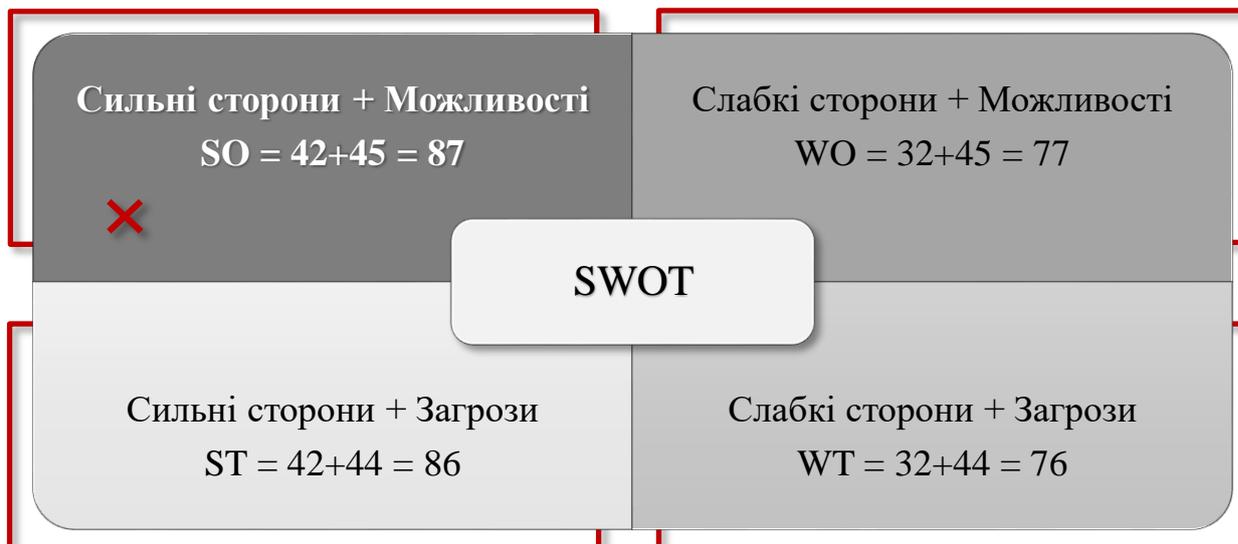


Рисунок 2.12 – Матриця SWOT ПП «Ланна-Агро» в 2024 році

Примітка. Розроблено автором

Матриця SWOT відображає, що ПП «Ланна-Агро» має перевагу сильних сторін та можливості виходу на новий ринок: SO = 87 балів, однак слід зважати, що обраний ринок високо-ризиковий і містить багато загроз: ST = 86 балів (рис. 2.12), тому при розробці стратегії необхідно зважати на ці аспекти і приділити увагу розділу страхування ризиків.

Отже, проведений аналіз стану інноваційного розвитку ПП «Ланна-Агро» показує високий рівень інноваційності завдяки значним обсягам інноваційних витрат, міцному стратегічному партнерству, високій культурі інновацій та результативності втілених інноваційних проєктів за 2021-2023 років.

ПП «Ланна-Агро» має високий інноваційний потенціал, тому може ризикнути та вийти на новий для України ринок – вирощування бавовнику, який містить ряд загроз, як експериментальне землеробство, однак може забезпечити компанії значну частку ринку, високі доходи, диверсифікувати виробництво та забезпечити сировиною вітчизняну військову промисловість (в тому числі отримати податкові пільги). Матриця SWOT показує, що компанія може обрати стратегію розвитку ринку, використовуючи свої сильні сторони для входу.

Висновки до розділу 2

1. ПП «Ланна-Агро», основним видом діяльності якої є вирощування зернових, на початок 2024 року володіє майном вартістю 587,7 млн грн, має власний капітал – 574,4 млн грн, земельний банк – 5,178 тис. Га, отримала чистий дохід – 361,4 млн грн та чистий прибуток – 91,9 млн грн. Управління персоналом фірми чисельністю 450 осіб здійснюється через лінійно-функціональну структуру, для підвищення ефективності функціонування якої необхідно розробити систему оперативних та стратегічних планів. Структура персоналу оптимальна, вік працівників – 25-49 років, що мають дуже високий – до 86% рівень освіченості, що стимулює розвиток підприємства та сприяє формуванню інноваційного потенціалу. Серед недоліків – невисокий рівень підвищення кваліфікації (11%) та відсутність практики міжнародного обміну досвідом.

2. ПП «Ланна-Агро» має технічну та матеріальну базу, власні фінансові ресурси, інвестиційну привабливість, успішну господарську діяльність, високі показники ділової активності, мотивований та освічений персонал, який готовий сприймати нові технології. Стратегічні плани компанії потребують зміни або корекції, тому стратегія інноваційного розвитку стане обґрунтованим та ефективним методом управління у довгостроковій перспективі. Підвищення рентабельності за 2022-2023 роки свідчить про здатність підприємства генерувати прибуток на основі власних інвестицій і капіталовкладень.

3. Аналіз стану інноваційного розвитку ПП «Ланна-Агро» показує високий рівень інноваційності завдяки значним обсягам інноваційних витрат, міцному стратегічному партнерству, високій культурі інновацій та результативності втілених інноваційних проектів за 2021-2023 років. Тому в 2024 році має ресурс, щоб обрати стратегію розвитку нового ринку для України – вирощування бавовнику, який містить ряд загроз, як експериментальне землеробство, однак може забезпечити ПП «Ланна-Агро» високі доходи, вагоме положення в ніші, диверсифікувати виробництво та забезпечити сировиною вітчизняну військову промисловість.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПП «ЛАННА-АГРО»

3.1 Напрями удосконалення процесу стратегічного управління інноваційним розвитком ПП «Ланна-Агро»

Вихід ПП «Ланна-Агро» на новий агропромисловий ринок – вирощування бавовнику в Україні може стати важливим кроком для розвитку розширення бізнесу компанії. Однак, цей ринок є високо-ризиковий та містить багато передбачуваних та непередбачуваних загроз, тому ПП «Ланна-Агро» необхідно забезпечити собі міцну матеріальну, інформаційну та фінансову базу, провівши додаткові дослідження (рис. 3.1) та сформувати міцні ділові економічні зв'язки.

Під час проведення детального маркетингового дослідження та вивчення особливостей розвитку ринку необхідно розрахувати обсяг ринку, проаналізувати об'єми виробництва (якщо вже існують компанії, що вирощують бавовник) та головних гравців, тенденції ціноутворення, обсяги імпорту та експорту, а також рівень споживання на внутрішньому ринку. Ознайомитися з досвідом аграріїв та отримати перевірену інформацію про поточні методи вирощування, труднощі, з якими зіштовхуються аграрії та їхні потреби щодо покращення виробництва.

Важливо приділити достатню увагу вивченню поточного попиту на бавовник та його продукти в Україні, вимоги споживачів, їхні вподобання, якість, цінові уявлення та інші фактори, які впливають на їхнє рішення придбати продукти виготовлені з бавовнику. Ретельно дослідити поточну ситуацію та провести аналіз стратегій і тактики конкурентів, їхніх технологій вирощування, цінової політики, маркетингових активностей та інших аспектів їх діяльності.

Вивчити законодавство та правила, що регулюють вирощування

бавовнику та дослідити механізм можливої співпраці з державою щодо поставок продукції.

Як альтернативу – розглянути перспективи виходу на міжнародний ринок.

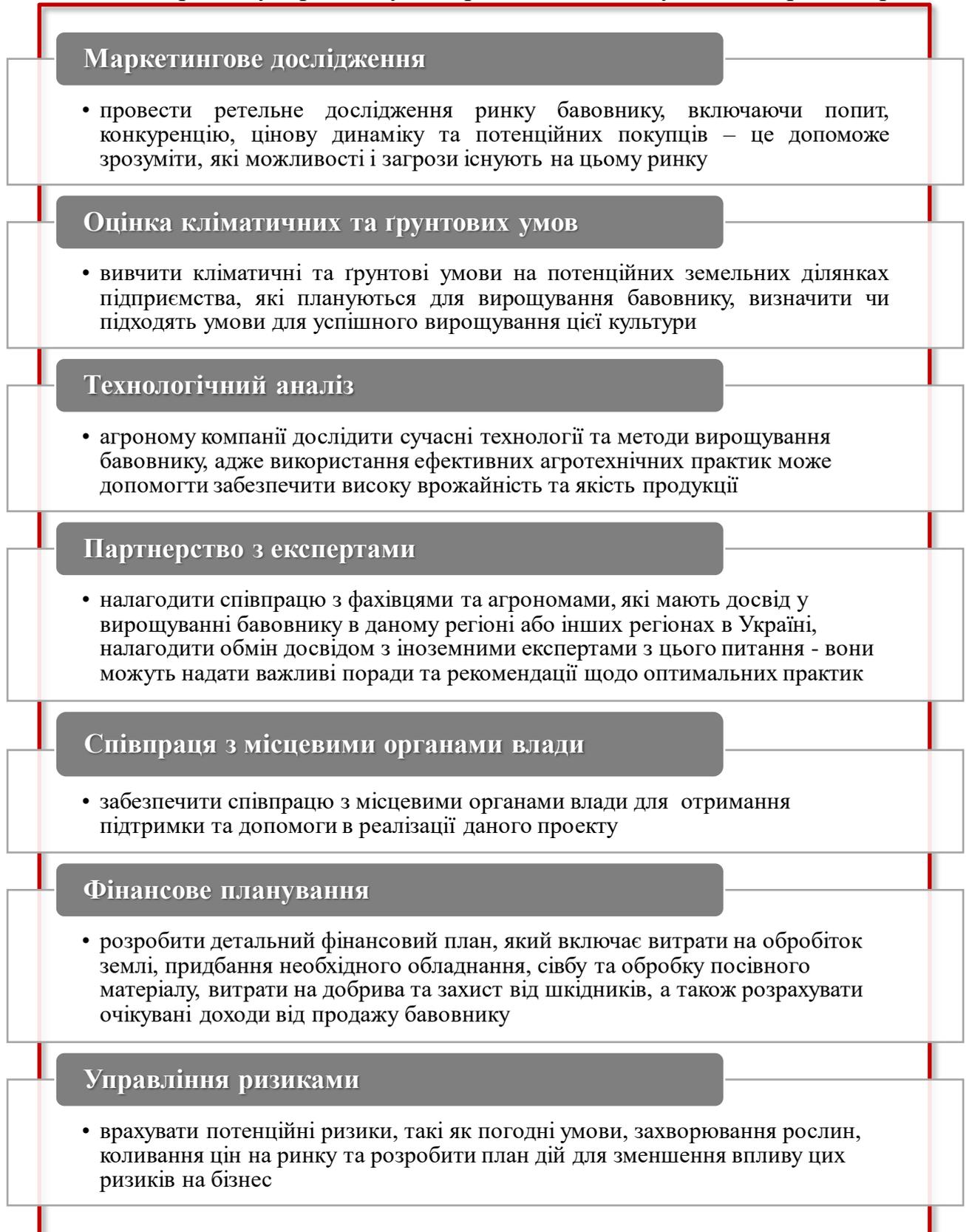


Рисунок 3.1 – Заходи щодо забезпечення матеріальної, інформаційної,

фінансової бази та побудови ділових зв'язків при виході на новий ринок ПП «Ланна-Агро» в 2024 році

Примітка. Розроблено автором

Для побудови ефективної стратегії інноваційного розвитку, досягнення конкурентних переваг та заняття лідерських позицій на ринку ПП «Ланна-Агро» необхідно виділити області, які мають постійно удосконалюватися (рис. 3.2). Це мають бути технологічні інновації, що дозволить оптимізувати витрати та підвищувати якість продукції і забезпечить лідерство по цінах

ВВЕДЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ

- досліджувати та впроваджувати передові технології в галузі вирощування бавовнику: це може включати використання сучасних сортів бавовнику, впровадження ефективних систем поливу та добрив, а також використання автоматизованих систем управління господарством

МОНІТОРИНГ РИНКУ ТА КОНКУРЕНТІВ

- проведення постійного моніторингу та детальний аналіз ринку, дослідження зміни тактики та стратегії дій конкурентів; виділяти ніші та можливості для інновацій та підходів, які дозволять компанії вирізнятися на ринку

СТВОРЕННЯ СТАЛОГО ВИРОБНИЦТВА

- розробити та удосконалювати стратегію сталого виробництва, яка враховує екологічні та соціальні аспекти вирощування бавовнику; інвестувати в методи вирощування, які зменшують негативний вплив на довкілля та сприяють сталому використанню ресурсів

РОЗШИРЕННЯ ПАРТНЕРСТВА ТА СПІВПРАЦІ

- пошук можливостей для взаємовигідного партнерства з науковими установами, дослідницькими центрами, агротехнологічними компаніями та іншими стейкхолдерами галузі

КОНТРОЛЬ ТА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ

- регулярно оцінювати результати стратегічного управління інноваційним розвитком, впроваджувати корективи та вдосконалювати на основі отриманих даних та змін на ринку

Рисунок 3.2 – Базові принципи стратегічного управління інноваційним розвитком ПП «Ланна-Агро» в 2024 році

Примітка. Розроблено автором

Особливу увагу слід приділити розширенню взаємовигідного партнерства

з науковими установами, дослідницькими центрами, агротехнологічними компаніями та іншими стейкхолдерами галузі. ПП «Ланна-Агро» може надавати техніку та земельні ділянки для проведення спільних досліджень та експериментів з вирощування бавовнику. Таке партнерство дозволить обмінюватися знаннями та досвідом, впроваджувати передові агротехнології та інноваційні практики, а також спільно розвивати нові сорти бавовнику, що відповідають потребам ринку та забезпечують високі врожаї. Такий підхід сприятиме підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності сільськогосподарського сектору в Україні, а також зміцненню позицій ПП «Ланна-Агро» як інноваційного лідера у галузі вирощування бавовнику.

Необхідно розглянути можливості співпраці з державою щодо виробництва та реалізації продукції, яка може використовуватися військово-промисловим комплексом. Встановлення партнерства з урядовими органами може сприяти не тільки збільшенню обсягів продажів лінту для військового застосування, але й забезпечити стабільність у співробітництві та визначити стратегічні переваги для обох сторін. Така співпраця може включати розробку спеціальних продуктів, вдосконалення технологічних процесів або навіть участь у державних закупівлях. Важливо побудувати довіру та ефективні комунікації з державними органами, а також дотримуватися всіх вимог та стандартів, пов'язаних з оборонною галуззю.

Стратегія виходу на новий ринок є ключовим інструментом інноваційного розвитку ПП «Ланна-Агро», яка дозволяє чітко визначити напрямок та фокус реалізації задач, які має вирішити підприємство для досягнення поставленої мети – заняття лідерських позицій на новому ринку. Стратегія надає рамки для адаптації до змін на ринку та забезпечує постійне вдосконалення та упровадження нововведень, забезпечуючи стійкий розвиток компанії, в підтвердження чого можна навести ряд аргументів (рис. 3.3).

Для вибору стратегії розвитку ПП «Ланна-Агро» нами був проведений SWOT-аналіз та визначено перевагу сильних сторін підприємства та високі можливості виходу на новий ринок, однак обраний ринок містить багато загроз,

тому слід приділити увагу диверсифікації ризиків.

Аналіз стратегічних альтернатив у сфері вирощування бавовнику показав, що стратегія ПП «Ланна-Агро» може включати та поєднувати такі аспекти, як розширення асортименту продукції, удосконалення технологічних процесів, розвиток нових ринків, створення партнерства, диверсифікація бізнесу, збільшення інвестицій (табл. 3.1).

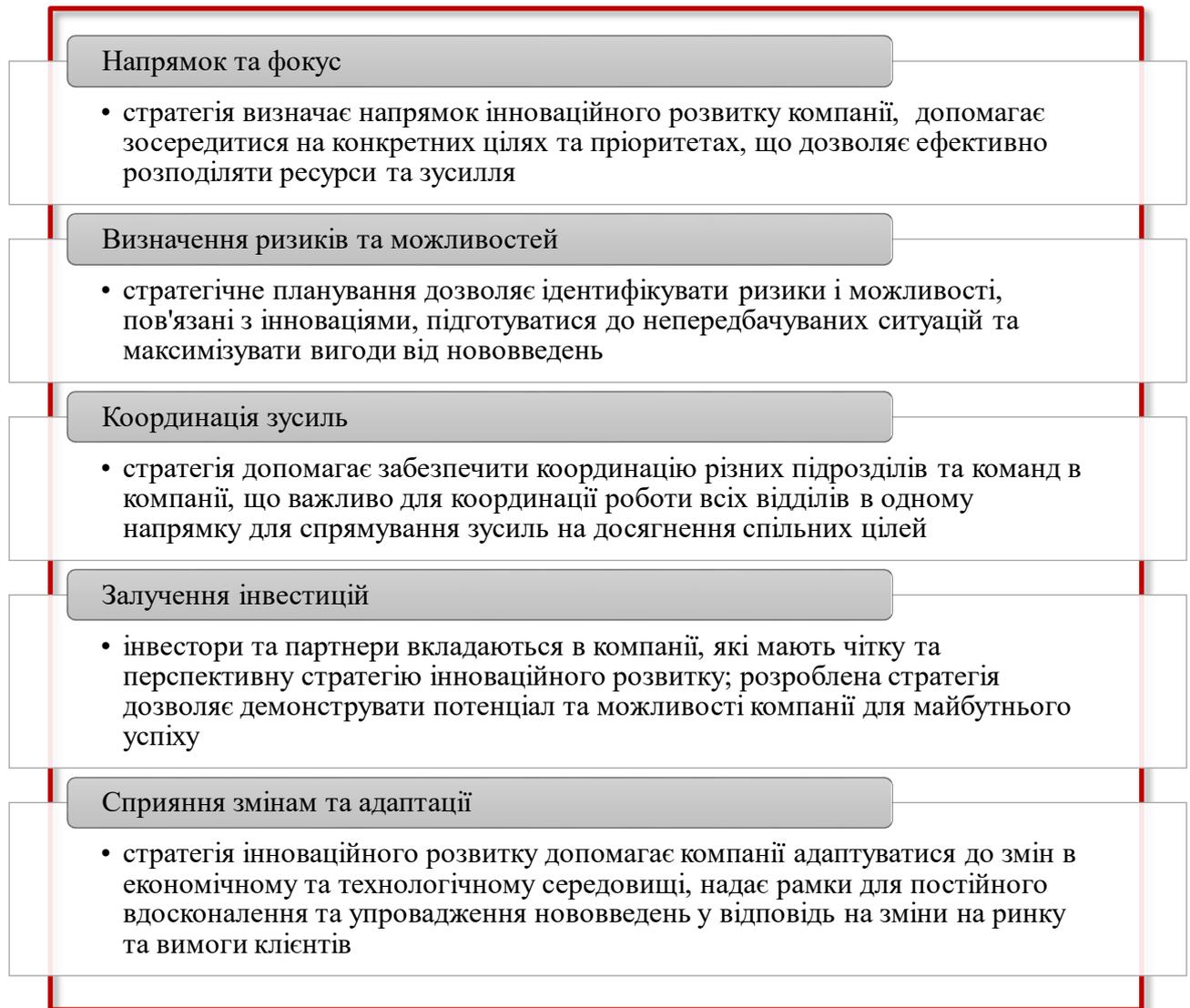


Рисунок 3.3 – Аргументи формування стратегії управління інноваційним розвитком ПП «Ланна-Агро» в 2024 році

Примітка. Розроблено автором

При оцінці ризику та вигоди від стратегічних альтернатив враховуємо силу їх дії по 5-бальній шкалі експертним методом, де: 5 – найсильнішу

(найвищий ризик/найвища вигода) та 1 – найслабшу (найнижчий ризик/найменша вигода). дію показника (табл. 3.1). Середній бал розраховується за формулою середньої простої зваженої та в таблиці 3.2 визначається рівень економічної вигоди та ризику від реалізації стратегії.

Таблиця 3.2 – Визначення за середнім балом рівня економічної вигоди та ризику від реалізації стратегії

Характеристика	Середній бал	Рівень ризику	Рівень вигоди
Низький	0,83-1,67	×	×
Середній	1,67-2,50	×	×
Помірний	2,51-3,33	2,57	×
Високий	3,34-4,16	×	3,52
Дуже високий	4,17-5,00	×	×

Примітка. Розроблено автором

Отже, стратегія інноваційного розвитку ПП «Ланна-Агро», що враховує варіанти удосконалення технологічних процесів, розвитку нових ринків, створення партнерств та диверсифікації бізнесу, характеризується помірним рівнем ризику та високим рівнем економічної вигоди.

Таким чином, удосконалення процесу стратегічного управління інноваційним розвитком ПП «Ланна-Агро» включає заходи щодо забезпечення матеріальної, інформаційної, фінансової бази, побудови ділових зв'язків та ґрунтується на базових принципах для підвищення конкурентоспроможності та зайняття лідерських позицій, створення цінності для клієнтів, пошуку нових ринків і можливостей, залучення і утримання талановитих співробітників та забезпечення стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Стратегія виходу на новий ринок є ключовим інструментом інноваційного розвитку ПП «Ланна-Агро», яка дозволяє чітко визначити напрямок та фокус реалізації задач, які має вирішити підприємство для досягнення поставленої мети – заняття лідерських позицій на новому ринку. При її розробці слід особливу увагу слід приділити розширенню взаємовигідного партнерства з науковими установами, дослідницькими центрами, та іншими стейкхолдерами

Таблиця 3.1 – Визначення ризику та економічної вигоди від впровадження стратегічної альтернативи для ПП «Ланна-Агро» в 2024 році

Стратегічні альтернативи		Ризик		Частковий показник	Вигода		Частковий показник
		бали	вибір	0,833	бали	вибір	0,833
1							
Розширення асортименту продукції	розглядається можливість розширення асортименту продукції, включаючи вирощування інших видів сільськогосподарських культур або додаткових груп бавовнику з покращеними характеристиками	2	–	–	1	–	–
Удосконалення технологічних процесів	удосконалення технологічних процесів вирощування бавовнику: використання передових агротехнологій, впровадження сучасних методів обробки ґрунту, використання генетично модифікованих сортів бавовнику, механізація та автоматизація процесів, впровадження систем контролю та моніторингу, ефективне управління ресурсами	3	+	2,50	4	+	3,33
Розвиток нових ринків	компанія може розглядати можливість розвитку нових ринків збуту для продукції, таких як експорт або розвиток ринків у зв'язку зі змінами в попиті	5	+	4,17	5	+	4,17
Створення партнерств	укладення партнерських угод з іншими сільськогосподарськими підприємствами, науковими установами чи іншими стейкхолдерами для спільної розробки та впровадження інноваційних практик та технологій	3	+	2,50	4	+	3,33
Диверсифікація бізнесу	розгляд можливості диверсифікації бізнесу компанії, включаючи розширення на інші сектори сільського господарства або пов'язані галузі, що дозволить зменшити ризики та забезпечить стабільність у виробництві.	2	+	1,67	4	+	3,33
Збільшення інвестицій	підвищення обсягів інвестицій у дослідження та розробку нових сортів бавовнику, впровадження передових агротехнологій та модернізацію виробничих процесів	4	–	–	3	–	–
СЕРЕДНІЙ БАЛ (СЕРЕДНЯ ЗВАЖЕНА)		×	×	2,57	×	×	3,52

Примітка. Розроблено автором

галузі, що відкриває шлях для обміну знаннями та досвідом, впровадження передових агро-технологій та інноваційних практик у вирощуванні бавовнику. Розглянути можливість співпраці з державою у сфері виробництва продукції для військового застосування, що може забезпечити стабільність та стратегічні переваги для обох сторін через розробку спеціальних продуктів, вдосконалення технологічних процесів та можливу участь у державних закупівлях.

3.2 Розробка стратегії інноваційного розвитку ПП «Ланна-Агро»

Стратегія інноваційного розвитку ПП «Ланна-Агро» розробляється для управління «Проектом виходу на ринок вирощування бавовнику в Полтавській області» (далі – Проект).

Розробка стратегії інноваційного розвитку Проекту ґрунтується на ідеї поєднання вирощування бавовнику з використанням передових агротехнологій та інноваційних практик, а саме: створення ефективного та стійкого виробництва бавовнику, яке буде відповідати вимогам сучасного ринку сприяти розвитку сільськогосподарського сектору регіону, на умовах екологічно чистого виробництва при збалансованому використанні ресурсів для забезпечення сталого розвитку.

Місія Проекту полягає в постійному покращенні якості та продуктивності вирощування бавовнику, забезпеченні стійкого розвитку сільськогосподарського сектору Полтавського регіону та задоволенні потреб споживачів у якісній сировині.

Візія ПП «Ланна-Агро» – стати лідером у вирощуванні бавовнику на Полтавщині, застосовуючи передові агротехнології та інноваційні практики для забезпечення стабільного екологічно чистого виробництва та сприяння розвитку аграрного сектору регіону і підвищенню добробуту населення.

Стратегічні цілі Проекту ПП «Ланна-Агро» розраховані на 5 років та відображені на наступному рисунку 3.4.

Метою Проекту є консолідація лідерської позиції в регіоні, досягнення

максимально можливих економічних вигод за мінімальних ризиків та витрат, а також закріплення вигідного положення у цільовій ніші.

Для досягнення поставлених цілей необхідно розробити комплекс стратегічних ініціатив – це блоки конкретних цілей, завдань та рішень, які визначені в процесі ретельного вивчення стратегічних цілей Проекту, тобто визначення конкретних заходів, необхідних для їх досягнення (табл. 3.3).

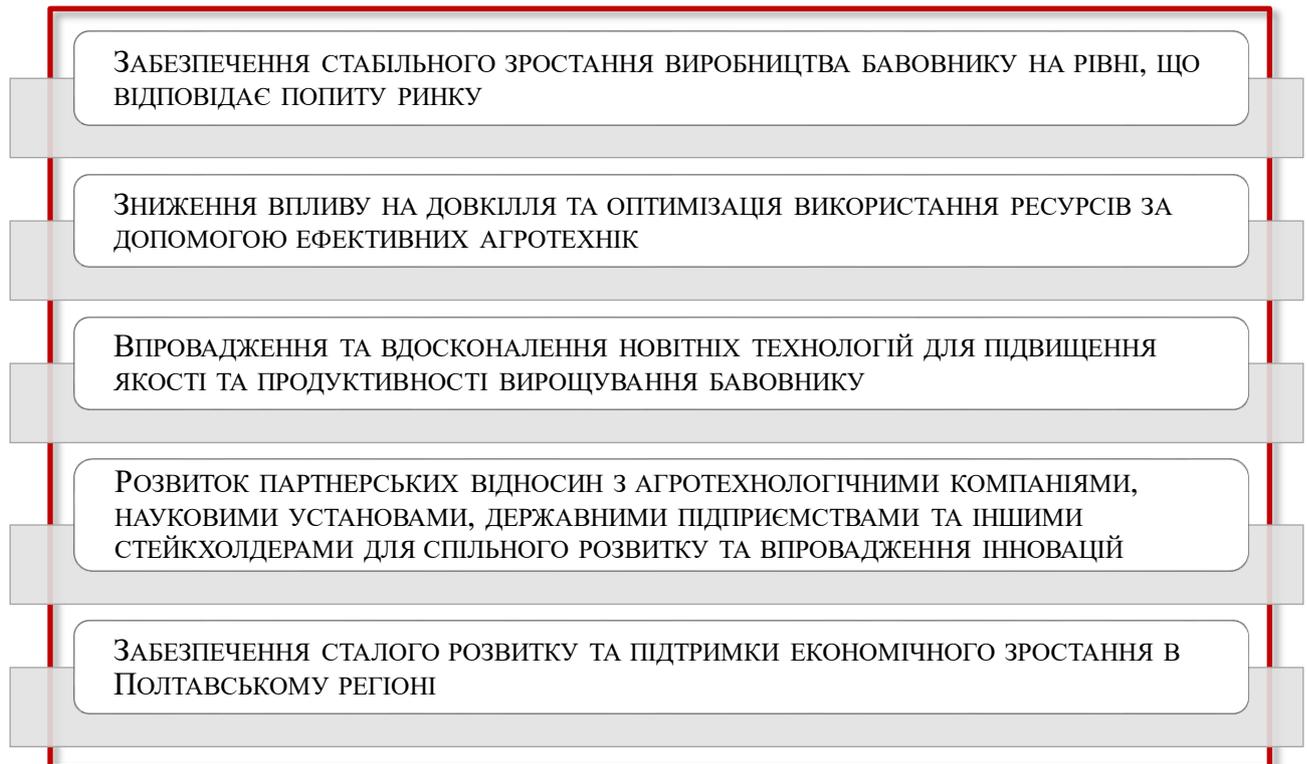


Рисунок 3.4 – Стратегічні цілі Проекту ПП «Ланна-Агро»

Примітка. Розроблено автором

Стратегічні ініціативи Проекту ПП «Ланна» націлені на розширення можливостей та підвищення конкурентоспроможності компанії, вдосконалення управління та розвиток соціально-екологічно відповідального підприємництва. Вони спрямовані на підвищення продуктивності, якості та стійкості виробництва бавовнику, а також на розширення ринків збуту, сприяючи сталому розвитку місцевих громад.

Таблиця 3.3 – Комплекс стратегічних ініціатив Проекту ПП «Ланна-Агро»

Ініціатива	Термін виконання	Відповідальний, виконавець
1	2	3
1. Впровадження сучасних агротехнологій для підвищення врожайності бавовнику.	постійно	директор з рослинництва
2. Розробка нових гібридів та сортів бавовнику для стійкості до шкідників та хвороб.	постійно	головний агроном
3. Розширення ринків збуту, включаючи експортні ринки та текстильні виробництва.	січ. 2026 року	комерційний директор
4. Створення партнерств з науковими установами для спільної розробки технологій.	січ. 2025 року	генеральний директор
5. Оптимізація управління ресурсами для зменшення витрат.	постійно	директор з виробництва
6. Розвиток корпоративної відповідальності для підтримки місцевих громад та екології.	лип. 2026 року	директор з персоналу
7. Вдосконалення ланцюга постачання для підвищення ефективності.	січ. 2026 року	комерційний директор
8. Розвиток програми управління якістю для забезпечення високої якості продукції.	лип. 2026 року	комерційний директор
9. Створення програми сталого виробництва для зменшення негативного впливу на довкілля.	січ. 2027 року	директор з виробництва
10. Розвиток інноваційних продуктів на основі бавовнику.	лип. 2025 року	комерційний директор
11. Створення програми підтримки фермерів для підвищення їхньої продуктивності.	жов. 2025 року	комерційний директор
12. Розширення дослідницьких зусиль у галузі вирощування бавовнику.	постійно	директор з рослинництва
13. Створення програми біологічного контролю шкідників для зменшення пестицидів.	вер. 2024 року	директор з рослинництва
14. Створення програми розвитку місцевих громад через розвиток інфраструктури та освіти.	кві. 2025 року	генеральний директор
15. Створення програми енергоефективності для зменшення витрат енергії.	січ. 2025 року	фінансовий директор
16. Створення програми розвитку переробки бавовнику.	гру. 2024 року	директор з рослинництва
17. Створення програми розвитку цифровізації для підвищення продуктивності.	вер. 2025 року	фінансовий директор
18. Створення програми диверсифікації виробництва для зменшення ризиків.	лис. 2024 року	директор з виробництва
19. Створення програми талант-менеджменту для залучення та розвитку фахівців.	чер. 2025 року	директор з персоналу
20. Створення програми соціальної відповідальності для підтримки соціальних проєктів	гру. 2024 року	директор з персоналу
21. Створення програми ефективного управління ризиками для мінімізації негативного впливу	гру. 2024 року	директор з економ. безпеки

Примітка. Розроблено автором

На основі комплексу стратегічних ініціатив складемо перелік загальних

заходів та сформуємо Програму стратегічного розвитку, яку має реалізувати ПП «Ланна-Агро» за Проектом інноваційного розвитку (рис. 3.5).

Програма стратегічного розвитку Проекту ПП «Ланна-Агро» розпочинається з впровадження передових агротехнологій для чого, в першу чергу слід виділити земельні угіддя площею 100 Га для вирощування бавовнику. Така площа знаходиться в резерві підприємства і її виділення для додаткового виробництва не вплине на основне виробництво.

Для вирощування бавовнику в Україні виведено два сорти: для неполивних умов – сорт бавовнику Підозерський 4 (який вдалося врятувати від ворожої агресії РФ, але НААН володіє лише 10 кг насінневого сирцю цього сорту, що дало змогу до березня 2024 року одержати 4,5 кг насіння супереліти I-II класів) і для умов зрошення – Дніпровський 5 (+80). Знаючи характеристики сорту (рис. 3.6) можемо розрахувати обсяг виробництва та сформувати виробничу програму.

При урожайності 2,5 тони / Га на площі в 100 Га можна зібрати 250 тон бавовнику сирцю [$100 \times 2,5 = 250$ (тон)], з нього вихід насіння 60%, тоді отримуємо 150 тон насіння [$250 \text{ тон} \times 0,60 = 150$ (тон)].

Частина насіння – 10% залишаємо на насінневий фонд підприємства, решту – 90% використовуємо для власної переробки на олійниці. Якщо вихід олії з 1 тони насіння 28-29%, тоді з 135 тон (90% урожаю насіння) отримаємо 37,8 тон олії [$135 \times 0,28 = 37,8$ (тон)].

Після обробки сирцю отримується волокно, вихід якого – 37-38%. Вихід волокна, що з 250 тон складає 92,5 тони [$250 \times 0,37 = 92,5$ (тони)]. Окрім того, з 1 тони сирцю отримують близько 62-63% лінту – стратегічної сировини для виробництва оборонних засобів, тоді з 250 тон сирцю отримуємо 157,5 тон лінту [$250 - 92,5 = 157,5$ (тон)].

Таким чином, виробничу програму схематично можна відобразити наступним чином (рис. 3.7).



Рисунок 3.5 – Програма стратегічного розвитку Проекту ПП «Ланна-Агро»

Примітка. Розроблено автором



Рисунок 3.6 – Характеристика сорту бавовнику Дніпровський 5

Примітка. Побудовано автором за джерелом [31]

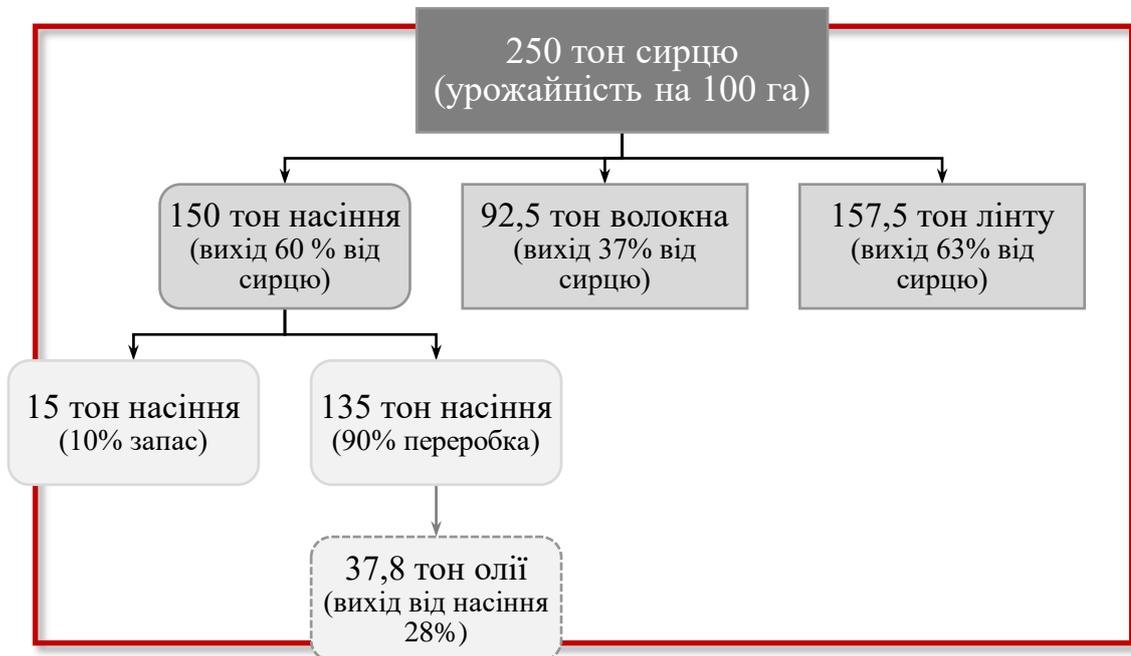


Рисунок 3.7 – Виробнича програма Проекту ПП «Ланна-Агро»

Примітка. Розроблено автором

На основі моніторингу ринкових цін на дану продукцію можна скласти орієнтовний план доходів від виробництва бавовнику на 1 рік та розпланувати

на наступні 4 роки. Якщо ми візьмемо обсяги реалізації за сталу величину, а змінна буде ціна, то доходи від реалізації Проекту першого року складуть 32 258 тис. грн і до кінця 5-го року зростуть до 40 252 тис. грн. Сумарна величина доходів за 5 років складе 180 870 тис. грн (табл. Е.1).

Орієнтовний план виробничих і операційних витрат Проекту ПП «Ланна-Агро» відображений в таблиці Е.2 і складається з основних статей витрат. Витрати першого року склали 23 000 тис. грн, загальна сума за 5 років – 128 960 тис. грн. Окремо складемо План витрат Проекту інноваційного розвитку, який включає аспекти стратегічних ініціатив та розрахований на 5 років. Загальна величина його фінансування складе 38 450 тис. грн і найбільшу частину (42,9%) буде закладено в перший рік реалізації Програми – 16 503 тис. грн (табл. Е.3).

Важливим кроком є навчання персоналу, яке охоплює і формує програму талант-менеджменту – стратегічного підходу до управління персоналом, який спрямований на залучення, розвиток і утримання талановитих працівників для досягнення стратегічних цілей організації. Для цього окреслено 8 основних програм, які буде профінансовано на 250 тис. грн для 33 осіб персоналу ПП «Ланна-Агро» (табл. Е.4).

На основі даних таблиць додатку Е складемо Кошторис доходів та витрат Проекту ПП «Ланна-Агро» та проведемо оцінку ефективності проекту (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Кошторис доходів та витрат Проекту ПП «Ланна-Агро»

Показники	Роки					Сума, тис. грн	Структура,%
	2024	2025	2026	2027	2028		
Доходи проекту, тис.грн	32 258	33 870	36 244	38 246	40 252	180 870	×
Витрати проекту, в тому числі:	39 553	33 355	32 109	31 187	31 457	167 660	×
операційні витрати	23 000	24 150	25 842	27 269	28 700	128 960	76,9
витрати на інноваційний розвиток	16 503	9 155	6 217	3 868	2 707	38 450	22,9
витрати на фінансування талант-менеджменту	50	50	50	50	50	250	0,1
Прибуток, тис. грн	-7 295	516	4 135	7 058	8 795	13 210	×
Ефективність програми, %	-22,6	1,5	11,4	18,5	21,9	7,3	×

Примітка. Розроблено автором

$$\begin{aligned} \text{Окупність проекту} &= \text{Доходи} \div \text{Витрати} \times 12 \text{ місяців} = 180\,870 \div 167\,660 \times \\ &\times 12 = 12,93 \text{ (місяці, або 1 рік 11 місяців)}. \end{aligned}$$

Отже, стратегію інноваційного розвитку ПП «Ланна-Агро», яка поєднує удосконалення технологічних процесів, розвиток нового ринку, створення партнерств та диверсифікації власного бізнесу, характеризується помірним рівнем ризику та високим рівнем економічної вигоди – можна вважати ефективною, адже витрати розробленого Проекту покриваються доходами вже на другий інвестиційний рік. Перший рік є збитковим, адже проводиться багато капіталовкладень, а з другого року рентабельність проекту зростає з 1,5% до 21,9% на кінець 5-го року. Загальна сума інвестицій складає 167 660 тис. грн, що формується на 76,9% з операційних витрат, 22,9% – витрати на інноваційний розвиток та 0,1% – витрати на фінансування талант-менеджменту. Загальна сума доходів – 180 870 тис. грн, прибуток – 13 210 тис. грн, загальна ефективність програми – 7,3%. Окупність проекту за заданих умов – 1 рік та 11 місяців.

Таким чином, даний Проект можна рекомендувати до запровадження на ПП «Ланна-Агро», а також аграрних підприємствах Полтавщини, які прагнуть до стратегічного інноваційного розвитку.

Висновки до розділу 3

1. Удосконалення процесу стратегічного управління інноваційним розвитком ПП «Ланна-Агро» включає заходи щодо забезпечення матеріальної, інформаційної, фінансової бази, побудови ділових зв'язків та ґрунтується на базових принципах для підвищення конкурентоспроможності та зайняття лідерських позицій, створення цінності для клієнтів, пошуку нових ринків і можливостей, залучення і утримання талановитих співробітників та забезпечення стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Стратегія виходу на новий ринок є ключовим інструментом інноваційного розвитку ПП «Ланна-Агро», яка дозволяє чітко визначити напрямок та фокус реалізації задач, які має вирішити підприємство для досягнення поставленої мети. При її розробці слід особливу увагу слід приділити розширенню взаємовигідного партнерства з дослідницькими центрами, науковими установами та іншими стейкхолдерами галузі. І розглянути можливість співпраці з державою у сфері виробництва продукції для військового застосування, що може забезпечити стабільність та стратегічні переваги для обох сторін через розробку спеціальних продуктів, вдосконалення технологічних процесів та можливу участь у державних закупівлях.

2. Стратегію інноваційного розвитку ПП «Ланна-Агро», можна вважати ефективною, адже витрати розробленого Проекту покриваються доходами вже на другий інвестиційний рік. Перший рік є збитковим, адже проводиться багато капіталовкладень, а з другого року рентабельність проекту зростає з 1,5% до 21,9% на кінець 5-го року. Загальна сума інвестицій складає 167 660 тис. грн, що формується на 76,9% з операційних витрат, 22,9% – витрати на інноваційний розвиток та 0,1% – витрати на фінансування талант-менеджменту. Загальна сума доходів – 180 870 тис. грн, прибуток – 13 210 тис. грн, загальна ефективність програми – 7,3%. Окупність проекту за заданих умов – 1 рік та 11 місяців. Проект можна рекомендувати до запровадження на ПП «Ланна-Агро», а також аграрних підприємствах Полтавщини, які прагнуть стратегічного інноваційного розвитку.

ВИСНОВКИ

1. В результаті аналізу теоретичних основ категоріально-понятійного апарату інноваційного розвитку підприємства ми прийшли до висновку, що інновація – це продукт трансформації нововведень творчого процесу в результаті якого з'являються продукти, послуги чи методи нові, або покращені для підприємства, ринку та суспільства загалом, що призводять до прогресивних змін у функціонуванні та розвитку організації.

2. Дослідження теоретичних аспектів процесу стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства показали, що інноваційна стратегія являє собою складову загальної стратегії підприємства, що орієнтована на визначення та досягнення перспективних цілей, безпосередньо через інноваційний процес, при цьому інноваційна стратегія значно розширює, поглиблює та уточнює загальну стратегію розвитку підприємства, що свідчить про наявність не тільки одностороннього підпорядкування, яке характеризується цілісністю та невідривністю від цілей загальної стратегії управління діяльністю підприємства, але й про існування зворотнього корегуючого зв'язку.

Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства являє собою процес, що реалізується за етапами: пошук та моніторинг інформаційного збурення конкурентного середовища, ідентифікація конкурентних загроз та можливостей, оцінка їх впливу на інноваційну діяльність підприємства, формування інноваційного потенціалу та конкурентоспроможної стратегії інноваційного розвитку підприємства.

3. Досвід європейських країн може стати цінним джерелом для вдосконалення Концепції національної інноваційної системи України. Реалізація ефективної КНІС стане рушієм для швидкого економічного, інфраструктурного, соціального, культурного відновлення деокупованих регіонів в майбутньому та сприятиме входженню України до ЄС на правах рівноправного союзника, здатного активно взаємодіяти в європейському співтоваристві.

4. ПП «Ланна-Агро», основним видом діяльності якої є вирощування зернових, на початок 2024 року володіє майном вартістю 587,7 млн грн, має власний капітал – 574,4 млн грн, земельний банк – 5,178 тис. Га, отримала чистий дохід – 361,4 млн грн та чистий прибуток – 91,9 млн грн. Управління персоналом фірми чисельністю 450 осіб здійснюється через лінійно-функціональну структуру, для підвищення ефективності функціонування якої необхідно розробити систему оперативних та стратегічних планів. Структура персоналу оптимальна, вік працівників – 25-49 років, що мають дуже високий – до 86% рівень освіченості, що стимулює розвиток підприємства та сприяє формуванню інноваційного потенціалу. Серед недоліків – невисокий рівень підвищення кваліфікації (11%) та відсутність практики міжнародного обміну досвідом.

5. ПП «Ланна-Агро» має технічну та матеріальну базу, власні фінансові ресурси, інвестиційну привабливість, успішну господарську діяльність, високі показники ділової активності, мотивований та освічений персонал, який готовий сприймати нові технології. Стратегічні плани компанії потребують зміни або корекції, тому стратегія інноваційного розвитку стане обґрунтованим та ефективним методом управління у довгостроковій перспективі. Підвищення рентабельності за 2022-2023 роки свідчить про здатність підприємства генерувати прибуток на основі власних інвестицій і капіталовкладень.

6. Аналіз стану інноваційного розвитку ПП «Ланна-Агро» показує високий рівень інноваційності завдяки значним обсягам інноваційних витрат, міцному стратегічному партнерству, високій культурі інновацій та результативності втілених інноваційних проектів за 2021-2023 років. Тому в 2024 році має ресурс, щоб обрати стратегію розвитку нового ринку для України – вирощування бавовнику, який містить ряд загроз, як експериментальне землеробство, однак може забезпечити ПП «Ланна-Агро» високі доходи, вагоме положення в ніші, диверсифікувати виробництво та забезпечити сировиною вітчизняну військову промисловість.

7. Удосконалення процесу стратегічного управління інноваційним

розвитком ПП «Ланна-Агро» включає заходи щодо забезпечення матеріальної, інформаційної, фінансової бази, побудови ділових зв'язків та ґрунтується на базових принципах для підвищення конкурентоспроможності та зайняття лідерських позицій, створення цінності для клієнтів, пошуку нових ринків і можливостей, залучення і утримання талановитих співробітників та забезпечення стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Стратегія виходу на новий ринок є ключовим інструментом інноваційного розвитку ПП «Ланна-Агро», яка дозволяє чітко визначити напрямок та фокус реалізації задач, які має вирішити підприємство для досягнення поставленої мети. При її розробці слід особливу увагу слід приділити розширенню взаємовигідного партнерства з дослідницькими центрами, науковими установами та іншими стейкхолдерами галузі. І розглянути можливість співпраці з державою у сфері виробництва продукції для військового застосування, що може забезпечити стабільність та стратегічні переваги для обох сторін через розробку спеціальних продуктів, вдосконалення технологічних процесів та можливу участь у державних закупівлях.

8. Стратегію інноваційного розвитку ПП «Ланна-Агро», можна вважати ефективною, адже витрати розробленого Проекту покриваються доходами вже на другий інвестиційний рік. Перший рік є збитковим, адже проводиться багато капіталовкладень, а з другого року рентабельність проекту зростає з 1,5% до 21,9% на кінець 5-го року. Загальна сума інвестицій складає 167 660 тис. грн, що формується на 76,9% з операційних витрат, 22,9% – витрати на інноваційний розвиток та 0,1% – витрати на фінансування талант-менеджменту. Загальна сума доходів – 180 870 тис. грн, прибуток – 13 210 тис. грн, загальна ефективність програми – 7,3%. Окупність проекту за заданих умов – 1 рік та 11 місяців.

Проект можна рекомендувати до запровадження на ПП «Ланна-Агро», а також аграрних підприємствах Полтавщини, які прагнуть стратегічного інноваційного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 26 грудня 2002 року № 380-IV ред. від 13.12.2022. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T020040?an=3> (дата звернення: 22.04.2024).
2. Концепція розвитку національної інноваційної системи: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 червня 2009 р. № 680-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/224444321> (дата звернення: 22.04.2024).
3. Амоша О.І. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення. *Економіст*. 2008. № 6. С. 28-34.
4. Антохов А.А. Інноваційний розвиток економіки України через призму зарубіжного досвіду. Науковий вісник МНУ ім. В.О. Сухомлинського: зб. наук. праць. 2015. № 2 (5). С. 7-12.
5. Белявцева В.В. Методологія управління інноваційним розвитком регіону : монографія. Харків : «Друкарня Мадрид». 2017. 215 с.
6. Біла І. С., Посна В. С., Шевченко О.О. Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. Том 8. Випуск 1. С. 10-16.
7. Вергал К.Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2011. Вип. 2. С. 214-219.
8. Волобуєв Г.С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3(45). С. 213-217.
9. Волощук Л.О. Інноваційний розвиток та економічна безпека промислових підприємств: проблеми комплексного управління: монографія. Одеса: Бондаренко М. О., 2021. 396 с.
10. Ворона А. В. Глобальні чинники впливу на інноваційний розвиток національної економіки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 3(1). С. 32-36.
11. Гордєєва-Герасимова Л. Ю. Напрямки інноваційного розвитку підприємництва: досвід Японії. *Економіка і менеджмент 2023: перспективи*

інтеграції та інноваційного розвитку. 2023. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023. С. 12-14.

12. Гордієнко С.Г. Інноваційна діяльність: проблеми, сутність, змістовні складові та напрями удосконалення. *Часопис Академії адвокатури України*. 2019. № 2 (23). С. 15-32.

13. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 52–58.

14. Дудник О. В. Інвестиційні стратегії підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2016. № 5. С. 79-86.

15. Етапи, стадії і моделі інноваційного процесу: Економіка та організація інноваційної діяльності. URL: https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd_1/page30.html (дата звернення: 18.05.2024).

16. Єпіфанова І.Ю. Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*, 2020. № (13). С. 33-39. +59

17. Зоргач А. М. Формування результативної системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2015. № 8. С. 65-72.

18. Ілляшенко С.М., Ілляшенко Н.С. Перспективи і загрози четвертої промислової революції та їх урахування при виборі стратегій інноваційного зростання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 1. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2016_1_11_21.pdf(дата звернення: 22.04.2024)

19. Ільчук М. М., Коновал І. А. Ефективність інвестиційного процесу створення та функціонування високотехнологічного сільськогосподарського підприємства. *Економіка АПК*. 2015. № 5. С. 55-61.

20. Інтелектуальна власність у цифрах. Київ : Державна організація «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій». 2023. 37 с. URL: <https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2023/11/IP-in-Figures-9m-2023->

web-.pdf (дата звернення: 19.05.2024)

21. Ковальчук В.М. Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. С. 33-42.

22. Ковтуненко К.В., Пар'єва О.О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: сутність, класифікація стратегій. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. №2(12), 2020. С. 128-139.

23. Кузнєцова Т. В. Пріоритетні напрямки розвитку інноваційної інфраструктури в Україні. *Економіка і менеджмент 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2023. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023. С. 32-34.

24. Марчук Г. В. Використання інноваційних підходів у підприємстві для забезпечення стабільної діяльності. *Економіка і менеджмент 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2023. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023. С. 42-44.

25. Микитюк П. П, Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2020. 224 с.

26. Мігус І., Коваль, Я. Інноваційний розвиток підприємств розвиток підприємств в умовах діджиталізації економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № (2 (62)), С. 159-165.

27. Овандер Н. Л., Орлова К. Є. Структурні індикатори інноваційної моделі розвитку національної економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7187> (дата звернення: 28.04.2024).

28. Отенко І. Формування бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2019. Випуск 37 (3). С. 40-45.

29. Писаренко Т. В., Куранда Т. К. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2022 році: науково-аналітична доповідь. Київ : УкрІНТЕІ, 2023. 94 с.

30. Пілявоз Т. М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий

аспект розвитку економіки. *Інноваційна економіка*. 2012. № 4 (30). С. 185-190.

31. Побільше бавовни. Який потенціал вирощування культури в Україні
URL: <https://agroportal.ua/agrocheck/rozvinchuyemo-mifi/pobilshe-bavovni-yakiy-potencial-viroshchuvannya-kulturi-v-ukrajini> (дата звернення 27.05.2024).

32. Полегенька М.А. Етимологія терміну «інновації» як економічної категорії. *Журнал «Агросвіт»*. № 21, 2022. С. 57-61.

33. Рамковий документ щодо державної допомоги на наукові дослідження, технічний розвиток та провадження інноваційної діяльності. *Офіційний вісник Європейського Союзу*. 2023. С. 6.

34. Сидорчук І.І. Сутність та зміст основних понять, що складають апарат управління інноваційним розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023, № 1. С. 138-143.

35. Сидорчук І.П. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку промислових підприємств : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельн. нац. ун-т. Хмельницький. 2016. 263 с.

36. Скрипник В. В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інституту»*. 2021. № 20. С. 19-24.

37. Сусіденко Ю.П., Сіташ Т.О. Інноваційний розвиток підприємств: європейський досвід. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. № 3. С. 23-35.

38. Трохимець О.І, Гальцова О.Л., Гнатенко І.А. Сутність інновацій та інноваційного підприємництва за умов зміни споживчих переваг та маркетингової поведінки підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2021 р., № 5 (122). С. 40-45.

39. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. №2. С. 122-135.

40. Шихабутдінова Д. ТОП-3 інноваційних підходів для розвитку бізнесу в 2024 році. *Liga.net*. URL:

<https://blog.liga.net/user/dshykhabutdinova/article/52773> (дата звернення: 25.04.2024)

41. Щуревич Л. М. Інноваційні перспективи в розвитку аграрного сектору в Україні. *Інвестиції: практика та досвід. Серія «Державне управління»*. 2018. № 10. С. 101-105.

42. Юринець З.В. Інноваційні стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності економіки України : дис. доктора. ек. наук : 08.00.03 (*Економіка та управління національним господарством*). Львів, 2018. 519 с.

43. Юринець З.В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика. Монографія. Львів: *СПОЛОМ*, 2018. 412 с.

44. Юринець З.В., Гнилянська Л.Й., Юринець Р.В. Управління інноваційним розвитком : навч. посібн. Львів : *СПОЛОМ*, 2021. 132 с.

45. Якименко Н. В. Управління інноваційною сприйнятливістю як складова адаптивного управління інноваційним розвитком підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 40. С. 286-289.

46. Яковець Ю. В. Епохальні інновації XXI століття. Київ : Економіка, 2021. 264 с.

47. Індекс інфляції в Україні – Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation> (дата звернення: 27.05.2024).

48. Пенсійний фонд України: Середня заробітна плата в Україні. URL: <https://www.pfu.gov.ua/statystyka/pokazniki-serednoyi-zarobitnoyi-plat/arhiv-zapitannya-vidpovidi-peremishhenim-pokazniki-serednoyi-zarobitnoyi-plat> (дата звернення 27.05.2024).

49. Приватне підприємство «Ланна-Агро»: Ланівська Агропромислова група. URL: <https://lanna.com.ua/пп-ланна-агро-2> (дата звернення: 28.04.2024).

50. Фінансова звітність ПП «Ланна-Агро». URL: <https://clarity-project.info/edr/00384874/finances> (дата звернення: 28.04.2024).

51. Brown Tim Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, 2019. 304 pages.

52. Clayton M. Christensen The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

53. Deming E. Out of the Crisis. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

54. Drucker Peter F. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles, 2015. 293 pages.

55. Eric von Hippel. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles, 1988. 218 pages.

56. Jeffrey Johnson. Innovation Culture: Reality or Myth? Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999. 248 pages.

57. Porter Michael E. Clusters of Innovation Initiative: Pittsburgh. Council on Competitiveness, Washington, DC, April 2002.

58. Rogers Everett M. Diffusion of Innovations. New York: Free Press. Collier Macmillan Canada, Inc., 1962. 453 pages.

59. Shumpeter J.A. The Theory of Economic Development. 1st Edition, 2021. 254 pages. URL: <https://www.routledge.com/The-Theory-of-Economic-Development/Schumpeter/p/book/9780367705268> (дата звернення: 28.04.2024).

60. Yatskevich A. The Role of Innovation in the Development of the Modern World. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

ДОДАТКИ