

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

до дипломної магістерської роботи

**магістр**

(освітній ступінь (освітньо-кваліфікаційний рівень))

на тему:

**Дослідження та обґрунтування системи забезпечення  
інноваційного розвитку підприємства  
(на прикладі ТЗОВ «Агроімпульс»)**

Виконала: студентка VI курсу, групи БУМ-61

спеціальності 073 «Менеджмент»

спеціалізації «Управління інноваційною діяльністю»

Студентка Долинська А. І.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Дудкін П. Д.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Стойко І. І.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Юрик Н. Є.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Долинська А.І. Дослідження та обґрунтування системи забезпечення інноваційного розвитку підприємства (на прикладі ТзОВ "Агро-Імпульс").

Магістерська робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня "магістр" за спеціальністю 073 "Менеджмент", спеціалізації "Управління інноваційною діяльністю". – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2019.

Магістерська робота присвячена дослідженню та обґрунтуванню системи забезпечення інноваційного розвитку підприємства. У роботі: визначено систему забезпечення інноваційного розвитку підприємства: основні поняття, принципи, методи та функції; зроблено характеристику основних напрямків інноваційного розвитку підприємства; обґрунтовано методичний інструментарій моніторингу та оцінювання інноваційного розвитку підприємства; зроблено загальну характеристику господарської діяльності ТзОВ "Агро-Імпульс"; проаналізовано фінансову діяльність сільськогосподарського підприємства; здійснено аналіз інноваційного розвитку ТзОВ "Агро-Імпульс"; запропоновано виведення на ринок нових сортів рослин як важливий напрям забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства; запропоновано зміну пріоритетів інвестиційної політики в інноваційній діяльності ТзОВ "Агро-Імпульс"; рекомендовано використання лізингу в інноваційній діяльності ТзОВ "Агро-Імпульс"; охарактеризовано охорону праці, безпеку в надзвичайних ситуаціях й екологію й екологію.

Ключові слова: інновація, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, інноваційна активність, інноваційна спрямованість, інноваційний продукт, інноваційний процес, управління інноваціями.

## ANNOTATION

Dolinska A.I. Research and justification of the system of providing innovative development of the enterprise (on the example of LTD "Agro-Impulse").

Master's work for obtaining educational-qualification level "master" in the specialty 073 "Management", specialization "Management of innovation activity". – Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2019.

The master's thesis is devoted to research and substantiation of the system of providing innovative development of the enterprise. In work: the system of providing innovative development of the enterprise is defined: basic concepts, principles, methods and functions; characteristics of the main directions of innovative development of the enterprise are made; the methodological tools of monitoring and evaluation of innovative development of the enterprise are substantiated; made a general description of the economic activity of LTD "Agro-Impulse"; financial activity of agricultural enterprise is analyzed; the innovative development of LTD "Agro-Impulse" was carried out; the introduction of new varieties of plants as an important direction of providing innovative development of agricultural enterprise is proposed; proposed change of investment policy priorities in the innovation activity of LTD "Agro-Impulse"; the use of leasing in the innovative activity of LTD "Agro-Impulse" is recommended; characterized by occupational safety, emergency safety and ecology and ecology.

Keywords: innovation, innovation activity, innovation development, innovation orientation, product innovation, innovation process, innovation management.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	
1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОБГРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	
1.1. Система забезпечення інноваційного розвитку підприємства: основні поняття, принципи, методи та функції.....	
1.2. Характеристика основних напрямків інноваційного розвитку підприємства.....	
1.3. Методичний інструментарій моніторингу та оцінювання інноваційного розвитку підприємства.....	
Висновки до першого розділу.....	
2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКА ЧАСТИНА. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЗОВ “АГРО-ІМПУЛЬС”.....	
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності Тзов “Агро-Імпульс”.....	
2.2. Аналізування фінансової діяльності сільськогосподарського підприємства.....	
2.3. Аналізування інноваційного розвитку Тзов “Агро-Імпульс”.....	
Висновки до другого розділу.....	
3. ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА. ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЗОВ “АГРО-ІМПУЛЬС”.....	
3.1. Виведення на ринок нових сортів рослин як важливий напрям забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства...	

3.2. Зміна пріоритетів інвестиційної політики в інноваційній діяльності ТзОВ “Агро-Імпульс” .....	
3.3. Використання лізингу в інноваційній діяльності ТзОВ “Агро-Імпульс” .....	
Висновки до третього розділу .....	
4. ОХОРОНА ПРАЦІ .....	
4.1. Охорона праці .....	
Висновки до четвертого розділу .....	
5. БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ .....	
5.1. Структура цивільного захисту переробного підприємства сільськогосподарської галузі .....	
Висновки до п'ятого розділу .....	
6. ЕКОЛОГІЯ .....	
6.1. Основні принципи створення системи екологічного менеджменту .....	
6.2. Еколого-економічні проблеми використання природних ресурсів .....	
Висновки до шостого розділу .....	
ВИСНОВКИ .....	
БІБЛІОГРАФІЯ .....	
ДОДАТКИ .....	

## ВСТУП

Актуальність теми. Для вітчизняної економіки інновації й інноваційний розвиток є рушійною силою, що спроможна забезпечити економічну незалежність України і подолання розриву з економічно розвиненими державами за принципом “обганяти не доганяючи”. Тобто, не йти шляхом, який інші вже пройшли, здобувши при цьому міцні позиції на світовому ринку, а йти, безумовно, у руслі світового розвитку, але своїм шляхом, вишукуючи й реалізуючи свої потенційні переваги, займаючи провідні позиції у тих сферах діяльності, де для цього є необхідні умови (аерокосмічна галузь, розроблення комп’ютерних програм, медицина, військова техніка тощо). На рівні підприємства пошук і відбір перспективних ринкових можливостей інноваційного розвитку проводиться на базі дотримання концепції управління інноваціями, який можна визначити як діяльність, спрямовану на пошук нових сфер і способів використання потенціалу підприємства, розроблення на цій основі нових товарів, технологій їх виготовлення й просування на ринку з метою задоволення запитів споживачів більш ефективним ніж конкуренти, способом, отримання завдяки цьому прибутку та забезпечення умов тривалого виживання й розвитку на ринку.

Теоретичною і методичною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних учених, що пов’язані з проблемами забезпечення інноваційного розвитку підприємства, законодавчі та нормативні акти України з відповідних питань.

В якості інформативної бази магістерської роботи виступили літературні джерела з теми дослідження, матеріали періодичної преси. Розвитку теоретичних і методичних основ забезпечення інноваційного

розвитку підприємства присвячені праці таких провідних вітчизняних дослідників та практиків, як Б. М. Андрушківа, В. О. Василенка, П. П. Микитюка, І. А. Павленка, В. В. Стадника, Л. І. Федулової та інших. Однак питання, пов'язані із забезпеченням інноваційного розвитку на підприємствах хлібопекарської галузі вимагають комплексного аналізу, вдосконалення й адаптації з урахуванням особливостей даної промисловості.

Актуальність і важливість питань дієвої системи забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах трансформаційної економіки обумовили вибір теми, мету та послідовність викладення матеріалу магістерської роботи.

Об'єктом дослідження виступає ТзОВ “Агро-Імпульс”, що знаходиться у с. Будки Кременецького р-ну Тернопільської обл., а також аналітична, статистична та фінансова інформація, інноваційний розвиток даного підприємства та його значення у галузі та економіці країни, а також інструменти щодо вирішення проблеми забезпечення ефективної системи інноваційного розвитку підприємства.

Предмет дослідження – система забезпечення інноваційного розвитку підприємства, сукупність факторів, що зумовлюють наявний стан інновацій ТзОВ “Агро-Імпульс”.

Методи дослідження. Для забезпечення досягнення поставленої мети був використаний системний підхід із застосуванням наступних методів: оцінювання, групування, порівняння, аналізу, синтезу, деталізації, узагальнення, балансового методу.

Мета роботи – дослідити та обґрунтувати систему забезпечення інноваційного розвитку ТзОВ “Агро-Імпульс”.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- визначити систему забезпечення інноваційного розвитку підприємства: основні поняття, принципи, методи та функції;

- зробити характеристику основних напрямків інноваційного розвитку підприємства;
- обґрунтувати методичний інструментарій моніторингу та оцінювання інноваційного розвитку підприємства;
- зробити загальну характеристику господарської діяльності ТЗОВ “Агро-Імпульс”;
- проаналізувати фінансову діяльність сільськогосподарського підприємства;
- здійснити аналіз інноваційного розвитку ТЗОВ “Агро-Імпульс”;
- запропонувати виведення на ринок нових сортів рослин як важливий напрям забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства;
- рекомендувати зміну пріоритетів інвестиційної політики в інноваційній діяльності ТЗОВ “Агро-Імпульс”;
- запропонувати використання лізингу в інноваційній діяльності ТЗОВ “Агро-Імпульс”
- розкрити охорону праці;
- дослідити безпеку в надзвичайних ситуаціях;
- охарактеризувати екологію.

Науково-пізнавальне і практичне значення полягають в тому, що його основні положення та висновки можуть бути використані у сучасній практиці забезпечення системи інноваційного розвитку у ТЗОВ “Агро-Імпульс”.

Обсяг та структура магістерської роботи. Робота складається з вступу, шести розділів, висновків, бібліографії та додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність і значення теми, креслено мету, а також завдання роботи, предмет і об’єкт дослідження та загальну методику проведення дослідження. У першому теоретичному розділі вивчено теоретико-прикладні основи дослідження та обґрунтування системи забезпечення інноваційного розвитку підприємства. У другому аналітико-дослідницькому розділі здійснено дослідження системи забезпечення інноваційного розвитку ТЗОВ “Агро-Імпульс”. У третьому проектно-



рекомендаційному розділі рекомендовано покращення системи забезпечення інноваційного розвитку ТЗОВ “Агро-Імпульс”. У четвертому розділі розкрито охорону праці, у п’ятому – безпеку в надзвичайних ситуаціях, у шостому – екологію. У висновках коротко викладено найбільш вагомі наукові та практичні результати магістерської роботи.

За темою магістерської роботи опубліковано наступні тези:

1. Долинська А. Ярмарки як елемент ринкової інфраструктури. Збірник тез Міжнародної студентської науково-технічної конференції "Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання" (26-27 квітня 2018 року). Серія "Економіка, менеджмент, фінанси". Т.: ТНТУ, 2018. Том 2. С. 23-24.

2. Долинська А. Перспективи активізації інноваційних технологій у сфері логістики. Матеріали II Міжнародної студентської науково-технічної конференції "Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання" (25-26 квітня 2019). Серія "Економіка, менеджмент та фінанси". Т.: ТНТУ, 2019. С. 381-382.

3. Долинська А.І. Інноваційність як один з важливих важелів економічного розвитку України на сучасному етапі трансформаційних процесів. Збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції “Теоретичні та практичні аспекти стійкого розвитку економіки України” (14-15 листопада 2019 року). Чортків: ТНЕУ, 2019. С. 334-335.

# **1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА**

## **ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОБГРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Система забезпечення інноваційного розвитку підприємства: основні поняття, принципи, методи та функції**

На межі ХХ-ХХІ століть людство вступило в інноваційну добу, яка характеризується швидким зростанням змін у всіх сферах суспільного буття. Це час наукомістких технологій, прогресу фундаментальних наук, масштабних науково-технологічних проєктів. За таких умов джерелом сучасного розвитку суспільства та діяльності людини стає інноваційна діяльність, а відповідно інновації стають важливим інструментом всіх радикальних змін у розвитку людини й економічної системи загалом.

Якщо уряд України та законодавча влада не вживатимуть уже найближчим часом дієвих заходів з орієнтації розвитку економіки на активізацію інноваційної діяльності із застосуванням наукових підходів і методів управління, час входу нашої держави до числа промислово розвинених країн стане абсолютно невизначеним. Було б невірним стверджувати, що відповідних законів у нашій країні не існує. Законодавство України у сфері інноваційної діяльності базується на Конституції України і складається із законів України: «Про інноваційну діяльність», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про наукову і науково-технічну експертизу», «Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків»: та інших законодавчих актів, що регулюють суспільні відносини у цій сфері. Також є інституції, відповідальні за їхнє впровадження, закони, та чи досконалі вони, і чи дійсно вони працюють? Це

дуже серйозне та складне питання. Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність», інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [15].

Інновації зумовлюють безперервні економічні зміни, сприяють динамічному розвитку та підвищенню результативності як економічної системи загалом, так і окремих підприємств. Саме тому неабиякий науковий інтерес становлять теоретичні положення, що стосуються суті понять «інновації», «інноваційна діяльність», «нововведення». Це зумовлено тим, що від розуміння цих понять багато в чому залежить реалізація інноваційної політики на підприємстві, оцінювання рівня розвитку інноваційних досліджень, опанування механізмом управління інноваційними процесами. Інноваційна діяльність є невід’ємним складником виробничо-господарської діяльності підприємства, зорієнтованої на оновлення і вдосконалення його виробничих сил і організаційно-економічних відносин. Об’єктом інноваційної діяльності є інновація.

У науковій літературі існують різні погляди щодо визначення сутності поняття «інновація». Так, М.І. Крупка зауважує, що «інновація, як і інформація, єдиного визначення не має, а конкретне тлумачення інновацій залежить від методу конкретної науки, мети дослідження або просто від наших життєвих уявлень» [48, с. 20].

Вперше у науку терміни «інновація» та «інноваційний процес» запровадив на початку ХХ ст. австрійський вчений Йозеф Шумпетер. Досліджуючи основні поняття інноваційної теорії, він розглядав інновації, як зміни технології та управління, як нові комбінації щодо техніки і технології, використання ресурсів, створення нових товарів тощо. Інновації, за Й. Шумпетером, – це не просто нововведення, а новий чинник виробництва

[106]. Нововведення – це процес, що веде до ефективнішого виробництва і завершується новими та істотно модифікованими товарами чи послугами.

Сучасна економічна наука тлумачить інновацію як зміну стану певного об'єкта. Наприклад, О.І. Дацій, визначаючи інновацію як здійснення змін у техніці, технології, організації, екології, економіці, а також у соціальній сфері, наголошує на пріоритеті економічного ефекту [17]. На наш погляд, інновація поряд з економічними та соціальними ефектами, може спричиняти й інші види ефектів (наприклад, екологічний).

Деякі економісти інновацію також розуміють як процес. За визначенням Д.М. Черваньова та Л.І. Нейкова, інновація – це техніко-економічний процес, який, завдяки практичному використанню продуктів розумової праці – ідей і винаходів, приводить до створення кращих за властивостями нових видів продукції та нових технологій, які, з'явившись на ринку як нововведення, можуть дати додатковий дохід [101, с. 25]. За трактуванням А.А. Пересади, інновація – це процес доведення наукової ідеї або технологічного винаходу до стадії практичного використання, що дає прибуток, а також пов'язані з цим процесом техніко-економічні та інші зміни у соціальному середовищі [72, с. 160]. Угорський економіст Б. Санто також вважає, що інновація – це такий суспільно-техніко-економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, і у випадку, якщо інновація зорієнтована на економічну вигоду, прибуток, її поява на ринку може дати додатковий дохід [83].

Деякі економісти розуміють під поняттям «інновація» не сам процес, а власне його результат, що відбувся внаслідок якісних змін виробничого процесу. Такої думки дотримується Й. Шумпетер. Як результат діяльності розуміє інновацію П.С. Харів, вважаючи, що інновація – це результат інноваційної діяльності, відображений у вигляді наукових, технічних, організаційних чи соціально-економічних новинок, котрий може бути отриманий на будь-якому етапі інноваційного процесу [98, с. 13]. Також

думку, що інновація – це «упровадження в господарську практику результатів інноваційних процесів», – висловлює український вчений С.Ф. Покропивний [76, с. 24].

Узагальнюючи розглянуті позиції, можна дійти висновку, що поняття «інновацію» інтерпретують переважною із двох позицій: інновація як певний процес, спрямований на досягнення результату, та інновація як результат. Вважаємо, що інновація виступає саме результатом впровадження нововведень.

У науковій літературі з питань інноваційного розвитку поряд з терміном «інновація» вживають таке поняття як «нововведення». На думку деяких українських економістів, недоцільно ототожнювати обидва терміни. Зокрема, І.Р. Бузько вважає, що нововведення може бути елементом інновації, але не її аналогом [6]. На думку В.А. Євтушевського, основною відмінною ознакою інновації від нововведення є отримання комерційного ефекту [93].

На наш погляд, поняття «нововведення» – це вітчизняний аналог англійського терміна «інновація». Тому ми поділяємо точку зору О.І. Пампури, який стверджує, що інновація є не що інше, як один із українських варіантів англійського «innovation», і тому немає потреби «...шукати відмінностей між нововведеннями та інноваціями» [71, с. 35]. Оскільки, термін «інновація» закріплений у чинному законодавстві та визнаний у міжнародних нормативно-правових актах, то його використанню надають перевагу.

Міжнародні стандарти в інноваційній сфері трактують інновацію як кінцевий результат інноваційної діяльності. Це зафіксовано у Рекомендаціях Фраскати (Frascati Manual), в яких запропоновані стандарти обстеження досліджень і розробок щодо їхньої відповідності вимогам інновації, а також в Рекомендаціях Осло (Oslo Manual), які містять міжнародні норми щодо збирання й аналізу даних про інновації.

Кожне із запропонованих визначень увагомлює той аспект цього явища, який є найважливішим під час дослідження. Згідно зі Законом України «Про інноваційну діяльність», «інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційні-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [24]. Таке трактування сутності інновацій пов'язане лише із засобами виробництва або технологічними процесами, що є необхідною, але недостатньою умовою, яка повинна спрямовувати весь інвестиційний потік ресурсів у галузі народного господарства з його ефективним використанням. Саме ці аспекти треба враховувати під час розгляду інноваційного розвитку.

Незважаючи на різні підходи до трактування терміна «інновація», всі визначення об'єднують позиція, згідно з якою інновації пов'язані з якісними змінами, спрямованими на створення нового товару, технології, процесу. Водночас багатьом визначенням бракує посилення на те, що нові якісні або вдосконалені продукти праці стають інноваціями лише за умови їх споживання, тобто практичного застосування, тобто вони мають сенс, якщо супроводжуються певним ефектом.

Основними причинами вивчення та введення інновацій на підприємствах є:

- посилення конкурентної боротьби та намагання одержати на ринку конкурентні переваги та максимізувати прибуток;
- зростання попиту споживачів;
- забезпечення престижу підприємства та оперативне вирішення проблем, що можуть виникнути на підприємстві;
- вивчення наукових новинок та їх впровадження у виробничий процес з метою поліпшення результатів діяльності підприємства [67, с. 167].

Інновації як результат інноваційної діяльності, з одного боку, повинні бути орієнтовані на краще, більш повне задоволення запитів споживачів, а з

іншого – на отримання певного економічного ефекту у вигляді прибутку для підприємств, що ініціюють їх розроблення і упровадження.

Розроблення, освоєння, підготовка, контроль та обґрунтування інновацій відбувається в процесі інноваційної діяльності.

У наш час результати інноваційної діяльності, ініційованої прискоренням темпів науково-технічного прогресу (НТП), істотно позначаються на усіх аспектах розвитку людського суспільства, змінюють саме середовище життя та діяльності людини, способи забезпечення його існування та розвитку.

Термін «інновація» (нім. innovation) у науковий лексикон вперше увів Й. Шумпетер, і який у буквальному перекладі означає втілення наукового відкриття, технічного винаходу в новій технології або новому виді виробу.

В енциклопедії наводяться два значення поняття «інновація»:

- вкладення коштів в економіку, що забезпечує зміну техніки та технології;

- нова техніка, технологія, що є результатом досягнень науково-технічного прогресу.

Поряд із таким техніко-технологічним трактуванням у наукових дослідженнях та нормативно-правовій базі трапляються й дещо інші підходи до визначення змісту інновації. Так, П. Друкер вважає, що інновація – це особливий інструмент, який дозволяє підприємцю використовувати зміни та перетворювати їх у нові можливості для, наприклад, відкриття нового бізнесу або надання нової послуги. Таким чином, П. Друкер трактує зміст інновації з позицій інструменталізму.

Б. Санто ототожнює інновацію із загальним техніко-економічним процесом, у ході якого завдяки впровадженню ідей і відкриттів створюють досконаліші за якісними характеристиками товари, технології, що приносять прибуток;

Б. Твісс запропонував під нововведеннями розуміти процес від зародження винаходу до його комерціалізації, що поєднує в єдине ціле науку,

техніку, економіку та управління.

Отже, і Б. Санто, і Б. Твісс застосували функціональний підхід при визначенні змістового наповнення цього поняття. У свою чергу, М. Хучек взагалі окреслив зміст інновації з трьох позицій:

- функціональної (інновації – це процес зумисних змін у техніці, технології, організації виробництва);
- атрибутивної (виникненню інновацій сприяють потреби суспільства);
- предметної (інновації полягають у впровадженні нових засобів чи предметів праці).

В українському законодавстві інноваціями названо новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукцію або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери, тобто при визначенні інновацій акцент робиться на кінцевому результаті наукового або науково-технічного процесу, що спрямований на удосконалення у тій чи іншій сфері.

Опираючись на представлені вище трактування змісту поняття «інновація» робимо висновок, що всі їх умовно можна об'єднати у три групи, в яких інновації – це:

- результат винахідництва;
- процес якісних змін;
- інструмент для створення нових можливостей.

Сучасна економічна теорія розрізняє п'ять основних типів інновацій:

- введення нового продукту (товарна інновація);
- введення нового методу виробництва (технологічна інновація);
- створення нового ринку товарів або послуг (ринкова інновація);
- освоєння нового джерела поставки сировини або напівфабрикатів (маркетингова інновація);
- реорганізація структури управління (управлінська інновація).



На сьогодні сформувалося два основних підходи до розуміння терміну «інноваційний розвиток»:

- предметно-технологічний, або орієнтований на науковий результат, який, зокрема, простежується у працях Й. Шумпетера, П. Завліна, І. Балабанова, при якому інноваційний розвиток розглядається як кінцевий результат наукової чи науково-технічної діяльності;

- функціональний, що зустрічається у працях Б. Санто, Б. Твісса, у яких інноваційний розвиток пов'язують із функціями створення, впровадження, поширення нововведень, реалізації інноваційних проектів.

У більшості випадків як у дослідженнях вітчизняних, так і іноземних науковців термін «інноваційний розвиток» використовується, коли йдеться про відповідний тип розвитку на макrorівні та проводяться дослідження щодо механізму реалізації науково-технічного прогресу в процесі економічного розвитку країни, регіону, формування економіки, пошуку нових джерел економічного зростання, побудови державної інноваційної моделі розвитку тощо. При цьому під інноваційним типом розвитку, як правило, розуміють «спосіб економічного зростання, заснований на постійних і систематичних нововведеннях, спрямованих на суттєве поліпшення всіх аспектів діяльності господарської системи, на періодичному перегрупуванні сил, обумовленому логікою НТП, цілями та завданнями розвитку системи, можливістю використання певних ресурсних факторів у створенні інноваційних товарів і формуванні конкурентних переваг», а «інноваційною вважають таку модель розвитку, яка безпосередньо ґрунтується на отриманні нових наукових результатів та їх технологічному впровадженні у виробництво, забезпечуючи приріст ВВП головним чином за рахунок виробництва і реалізації наукоємної продукції та послуг».

Отже, інноваційний розвиток підприємства варто визначати, як процес спрямованої закономірної зміни стану підприємства, що залежить від інноваційного потенціалу цього підприємства та джерелом якого є інновації, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності

підприємства на ринку шляхом реалізації уміння знаходити нові рішення, ідеї та у результаті винаходів.

Підприємство, що вступило на інноваційний шлях розвитку, повинне функціонувати у відповідності з наступними принципами:

- адаптивності – прагнення до підтримки певного балансу зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку (внутрішніх спонукальних мотивів діяльності господарюючого суб'єкта, і зовнішніх, що генеруються ринковим середовищем);

- динамічності – динамічне приведення у відповідність цілей і спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства (включаючи його власників, менеджерів, фахівців, працівників);

- самоорганізації – самостійне забезпечення підтримки умов функціонування, тобто самопідтримання обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між елементами виробничо-збутової системи підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем;

- саморегуляції – коректування системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування;

- саморозвитку – самостійне забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємства (відповідно до його місії і прийнятої мотивації діяльності).

Управління інноваційним розвитком орієнтоване на досягнення визначених цілей (завоювання більшої частки ринку, збільшення прибутку в поточному періоді чи в перспективі, забезпечення високих темпів сталого економічного розвитку тощо) в умовах конкурентного середовища, коли цілі інших господарюючих суб'єктів можуть з ними не збігатися (і, як правило, не збігаються). Це протиріччя слід належним чином враховувати, узгоджуючи намічені цілі з можливостями їхнього досягнення.

Необхідно володіти інформацією, що характеризує безпосередньо сам суб'єкт господарювання: його організаційний, виробничий, кадровий, технологічний, інвестиційний та інноваційний потенціал; стан і потенціал

збутової мережі; організацію системи товароруху; відносини з економічними контрагентами; фінансовий стан; конкурентоспроможність продукції і підприємства у цілому тощо. Інформація, що надходить, використовується у процесі вироблення заходів щодо пошуку свого місця на ринку (формування цільового ринку в загальному випадку) з метою реалізації визначених цілей інноваційного розвитку.

Автори підтримують думку вчених про те, що економіки промислово розвинених країн на початку XXI ст. мають тенденції інноваційного розвитку, зазначені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Стратегічні тенденції інноваційного розвитку  
економіки промислово розвинених країн [18]

Характеристика	Кінець XX ст.	Початок XXI ст.
1	2	3
1. Стратегія розвитку суспільства	Технократизм, накопичення капіталу в різних формах, підвищення якості життя	Поліцентризм, антропоцентризм, вкладення коштів у розвиток інтелекту
2. Ідеологія	Роль і місце особистості визначені системою	Розкріпачення людських можливостей, гуманітаризм, гармонійний розвиток особистості
3. Пріоритети державного регулювання економіки	Підвищення конкурентних позицій країн, розвиток інноваційної діяльності	Збереження екосистеми, підвищення добробуту суспільства
4. Інформаційні технології	На основі мікроелектроніки, супутникового зв'язку, Інтернет	На основі нових носіїв інформації: DVD; тривимірної оптико-електронної пам'яті
5. Номенклатура товарів, що випускаються	Широка диверсифікація	Розширення за загальною кількістю й у рамках корпорацій
6. Життєвий і відтворювальний цикли товару	2-5 років (по комп'ютерах – 1 рік)	Скорочення до двох разів
7. Стандартизація	Економіко-правове регулювання процесів управління безпекою і якістю товарів на всіх	Розширення систем і кількості міжнародних, європейських, національних, регіональних, фірмових стандартів

	рівнях	
8. Інтеграція інноваційної діяльності	Інтеграція по стадіях життєвого циклу товарів, формування технопарків, технополісів та інших форм	Розробка трансатлантичних проектів, міжнародна інтеграція на базі глобальних стратегій
9. Тип конкуренції	Пріоритет чистої конкуренції	Розвиток гіперконкуренції
10. Витрати на НДДКР	2,5-3,5% ВВП	3-7% від ВВП, зростання обсягу продажу патентів й обміну ними
11. Тип виробництва	Масове автоматизоване виробництво	Інтегровані виробничі автоматизовані модулі й системи

Продовження табл. 1.1

1	2	3
12. Технології виробництва	Переважно дискретні процеси	Безупинні процеси на основі мікроелектроніки, біотехнології, генної інженерії, замкнених безвідходних циклах автоматизованого виробництва, з використанням екстремальних умов
13. Форма організації виробництва	Розвиток усіх форм: концентрації, спеціалізації, кооперування і комбінування виробництва на всіх рівнях ієрархії	Розвиток усіх форм організації виробництва у міжнародному масштабі в рамках ТНК, МНК, глобалізація виробництва
14. Якість товарів	Висока. Підвищення якості товарів – мета фірм, кооперацій, виробників	Подальше підвищення якості товарів у напрямі забезпечення їх корисності, безпеки і зручності застосування, ресурсозбереження
15. Ресурсомісткість товарів у сфері виробництва	Зниження ресурсомісткості є пріоритетною стратегією фірми	За 15 років ресурсомісткість товарів на одиницю корисного ефекту може знизитися вдвічі
16. Ресурсомісткість товарів у сфері споживання (експлуатації)	Висока (за термін служби до 5 разів більша за ціну). Зниження поточних витрат споживача товару не є пріоритетною метою виробника	За 15 років може знизитися приблизно вдвічі. Зниження витрат споживача буде пріоритетною метою фірми
17. Система менеджменту	Становлення і розвиток	Автоматизація системи з метою підвищення якості управлінського рішення

Розглянемо функції управління інноваційним розвитком підприємства.

- Аналізування зовнішнього середовища та прогнозування його розвитку. Досліджується поточна кон'юнктура ринку і її визначальні фактори, складається прогноз розвитку кон'юнктури.

- Аналізування внутрішнього середовища підприємства. Виявляють сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, вивчають результати минулої діяльності, ефективність функціонування підприємства, тенденції його розвитку тощо.

- Виявлення напрямків та варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей шляхом зіставлення можливостей і небезпек, зумовлених зовнішнім середовищем, а також сили і слабкості підприємства, наприклад, методом SWOT-аналізування.

- Вибір цільових ділянок ринку (сегментів чи ніш) для реалізації проектів інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів, розробка підходів до формування цільового ринку на базі визначених ділянок.

- Аналізування та кількісне оцінювання ризику на етапах інноваційного розвитку і всього процесу в цілому, коригування робіт за результатами аналізу (у разі необхідності).

- Виділення пріоритетних напрямків діяльності.

На основі аналізування обраних варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей, з урахуванням даних сегментації формують систему цілей на поточний і довготерміновий періоди діяльності, визначають пріоритетні завдання, вирішення яких сприяє досягненню поставлених цілей.

Формування організаційної структури управління інноваційним розвитком. Відповідно до системи цілей і складу завдань, які потрібно вирішити, формують матричні організаційні структури, що складаються з фахівців різного профілю: маркетологів, економістів, фінансистів, конструкторів, збутових працівників для управління процесами інноваційного розвитку ринкових можливостей.

Планування виробничо-збутової і фінансової діяльності за обраними пріоритетними напрямами. Розробляють перспективні та поточні плани, у

тому числі, бюджети проектів (планують обсяги необхідних інвестицій у новачії) і визначають джерела їхнього фінансування, формують оптимальну структуру інвестицій.

Контроль за виконанням заходів, спрямованих на реалізацію потенціалу інноваційного розвитку. Виконується збирання й аналіз інформації, що характеризує процеси, які відбуваються у зовнішньому середовищі, процеси всередині самого підприємства, хід виконання запланованих науково-дослідних, дослідно-конструкторських і виробничо-збутових заходів. Виявляються причини відхилень фактично реалізованої програми від наміченої (за термінами, обсягами, ефективністю).

Підготовка рішень про своєчасну зміну пріоритетів і пошук нових напрямів інноваційної діяльності. За підсумками контролю готують рішення про коригування і зміну пріоритетів діяльності, аж до припинення робіт над неефективними варіантами розвитку. Приймають рішення про розробку нових варіантів інноваційного розвитку. Ця функція відіграє особливу роль при орієнтації виробничо-збутової діяльності підприємства на ніші ринку, де зміна пріоритетів – явище звичайне.

Система управління інноваційним розвитком суб'єкта господарювання є відкритою системою. Її вхід – інформація про зовнішнє середовище господарювання (економічну, політичну, соціальну, демографічну, екологічну й інші її складові), а також про потенційні можливості підприємства. Виходом є комплекс впливів на інші функціональні підсистеми підприємства, а також на цільовий ринок, об'єднані у 4P: товар, ціна, система розподілу (збуту), система стимулювання.

Суб'єктом управління є керівництво підприємства (керівники його структурних підрозділів). Об'єкт управління – процес інноваційного розвитку, який реалізують працівники підрозділів підприємства. Керівництво підприємства керує процесами інноваційного розвитку, орієнтуючи на це діяльність відповідних підрозділів за допомогою системи економічних інструментів. Окремі з цих інструментів надають керівникам інформацію, яка

характеризує результативність процесу розвитку. Необхідна для управління інформація про зовнішнє середовище і сам об'єкт управління надходить через систему інформаційного забезпечення.

Наявність зворотного зв'язку між системою інформаційного забезпечення і керівництвом підприємства характеризує той факт, що управлінню неминуче властиві елементи адміністрування, тобто вольові настанови керівника. Зворотний зв'язок з цілями управління показує, що формування й уточнення цілей виконується в процесі управління. Інноваційний розвиток конкретного підприємства впливає на стан ринку в цілому, про це свідчить зворотний зв'язок між зовнішнім середовищем і підприємством.

## **1.2. Характеристика основних напрямків інноваційного розвитку підприємства**

Інноваційним є розвиток, що опирається на безупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у змінних умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і який пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту.

Процес інноваційного розвитку необхідно, насамперед, розглядати з позицій конкретного підприємства, що функціонує у взаємодії з постачальниками вихідної сировини і матеріалів, конкурентами, торговими і збутовими посередниками, споживачами тощо, у конкретних економічних, політичних, екологічних, правових та інших умовах. При цьому, така взаємодія носить ймовірний характер і не піддається однозначній оцінці.

Підприємство, що стало на інноваційний шлях розвитку, повинно функціонувати у відповідності з такими принципами

- адаптивності – прагнення до підтримання певного балансу зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку (внутрішніх спонукальних мотивів

діяльності господарюючого суб'єкта і зовнішніх, що генеруються ринковим середовищем);

- динамічності – динамічне приведення у відповідність цілей і спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства (у тому числі його власників, менеджерів, фахівців, працівників);

- самоорганізації – самостійне забезпечення підтримки умов функціонування, тобто самопідтримання обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між елементами виробничо-збутової системи підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем;

- саморегуляції – коригування системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування;

- саморозвитку – самостійне забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємства (відповідно до його місії і прийнятої мотивації діяльності).

Управління інноваційним розвитком орієнтоване на досягнення поставлених цілей (завоювання більшої частки ринку, збільшення прибутку в поточному періоді чи в перспективі, забезпечення високих темпів стійкого економічного розвитку тощо) в умовах конкурентного середовища, коли цілі інших підприємств можуть з ними не співпадати (і, як правило, не співпадають). Це протиріччя цілей слід належним чином враховувати, узгоджуючи намічені цілі з можливостями їхнього досягнення.

У цілому, у масштабах всього ринку, таке узгодження цілей та інтересів господарюючих суб'єктів відбувається за допомогою ринкових механізмів (механізму рівноваги виробництва і споживання, механізму конкуренції та ринкового ціноутворення, механізмів економічних циклів тощо), організаційно-економічного механізму підприємства, а також механізмів державного і регіонального регулювання і підтримки.

Природно, конкретний, окремо узятий суб'єкт підприємницької діяльності вплинути на дію цих механізмів не може, він може тільки враховувати їх у процесі свого функціонування, будуючи стратегію і тактику



своєї поведінки таким чином, щоб максимальною мірою використовувати наявні сприятливі можливості і згладжувати деструктивний вплив несприятливих.

Для цього необхідно володіти як можна більш повною інформацією, що характеризує різні сторони ринкового середовища, зовнішньою стосовно суб'єкта господарювання. Відповідно, потрібна інформаційна система, що виконувала б функції збору, накопичення, зберігання, перероблення й аналізування інформації про процеси, що відбуваються на ринку, дії суб'єктів ринкової діяльності (у сфері виробництва, фінансово-кредитній сфері, сфері послуг, науковій сфері й тощо.), регулюючі впливи держави, стан економічної, політичної, правової, екологічної, соціальної, технологічної, демографічної й інших складових середовища господарювання.

Крім того, необхідно володіти інформацією, що характеризує безпосередньо саме підприємство: його організаційний, виробничий, кадровий, технологічний, інвестиційний і інноваційний потенціал; стан і потенціал збутової мережі; організацію системи товарообігу; відносини з економічними контрагентами; фінансовий стан; конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому тощо. Інформація, що надходить, використовується у процесі вироблення заходів щодо пошуку свого місця на ринку (формування цільового ринку в загальному випадку) для реалізації поставлених цілей інноваційного розвитку.

Управління інноваційним розвитком здійснюється на декількох рівнях: рівні держави, рівні регіону чи галузі, рівні конкретного суб'єкта господарської діяльності. Перші два становлять макрорівень управління, а останній – мікрорівень.

Макрорівень управління включає елементи регулюючих механізмів: державного регулювання ринкових процесів, правового регулювання підприємницької діяльності, соціального, політичного регулювання тощо. Склад методів, що застосовуються на макрорівні управління інноваційним

розвитком суб'єктів господарювання, та регулюючих механізмів наступна (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Методи управління інноваційним розвитком підприємства

Детально структура методів, що застосовуються на макрорівні управління інноваційним розвитком підприємств, яка включає регулюючі механізми, представлена на наступному рис. 1.2.

Планування	Економічного стимулювання	Правові	Соціального регулювання	Політичного регулювання
Формування держзамовлень	Система податків	Правове регламентування	Суспільні рухи	Політичні права та гарантії
Реструктуризація економіки	Заохочення розвитку науки та техніки	Адміністративні санкції	Демократичні інститути	
Планування розвитку території	Екологічне регулювання	Система стандартів		
	Заохочення інвестицій та інновацій Система кредитування			

Рисунок 1.2 – Методи управління інноваційним розвитком підприємств (макрорівень) [20]

Розглянемо детальніше методи, представлені на рис. 1.2.

1. Методи планування. Включають групу методів, які передбачають проведення планово-дослідницьких робіт, що передують соціально-

економічному розвитку. Методи даної групи стимулюють розвиток певних галузей, регіонів, певних видів діяльності, чим, у свою чергу, стимулюється розробка новацій різного рівня й інноваційний шлях розвитку у цілому. Так, наприклад, наявність державного замовлення на виробництво деяких видів сільськогосподарської продукції, стимулює їх виробництво, надаючи сільськогосподарським підприємствам можливості розвитку.

2. Методи економічного стимулювання. За допомогою методів даної групи держава стимулює розвиток пріоритетних галузей, розвиток науки і техніки, інвестиційну й інноваційну діяльність, регулює виробництво певних видів товарів, що, у свою чергу, надає можливості розвитку підприємницьких структур і окремих суб'єктів господарської діяльності (хоча в умовах України цей механізм далекий від досконалості). Як приклад можна відзначити, що екологічні платежі змушують багато підприємств-забруднювачів знижувати викиди, унаслідок цього виникають потреби у відповідному контролюючому устаткуванні й обладнанні з очищення шкідливих відходів, що впроваджується ними у своєму виробництві і в роботах. Таким чином, з'являються ринкові можливості розвитку (переважного інноваційного) для підприємств-виробників цього обладнання.

3. Правові методи. Ці методи чинять регулюючий вплив через правове регламентування конкретних видів діяльності, систему державних стандартів і методів прямого адміністрування. Так, система жорстких стандартів на якість продуктів харчування дала поштовх розвитку фірм, що спеціалізуються на їхній сертифікації.

4. Методи соціального регулювання. Вони впливають на розвиток ринку певних видів товарів через громадянські рухи ("зелені"), різні недержавні організації (наприклад, професійні асоціації). Цей вплив може як стимулювати розвиток, так і протидіяти йому. Прикладом може служити той факт, що саме завдяки активному втручання і впливу "зелених" удалося запобігти будівництву заводу з виробництва штучного білка у Сумській області у безпосередній близькості від обласного центру.

5. Методи політичного регулювання. На розвиток ринкових можливостей впливають шляхом надання різного роду прав і свобод: права займатися підприємницькою діяльністю, права на власність, наділення певним правовим статусом окремих територій (вільні економічні зони, офшорні зони, що стимулюють розвиток конкретних регіонів і видів діяльності), захист інтелектуальної власності тощо.

Серед розглянутих методів провідна роль належить економічним, вплив яких може бути як прямим, так і опосередкованим. Однак в умовах нашої держави не слід скидати з рахунку й адміністративні методи, вплив яких все ще досить помітний.

Слід зазначити, що спільної думки з приводу необхідності втручання держави у систему вільних ринків не існує, ряд фахівців вважають, що сама система здатна координувати економічну діяльність без примусу і регулювання, а інноваційний розвиток являє собою процес, що самоорганізується. У той же час, багато вчених і фахівців-практиків відзначають прямі порушення функціонування ринкового механізму, що формуються в результаті дії зовнішніх чинників. Звідси випливає, що одні тільки ринкові регулятори не здатні вирішити багато які з існуючих економічних проблем, а тому державне регулювання ринкових процесів необхідне, тим більше щодо забезпечення тривалого виживання і розвитку підприємницьких (господарських) структур.

Отже, макрорівень управління визначає поле інноваційної діяльності підприємств, окреслює його межі. Мікрорівень конкретизує варіанти дій окремих підприємств з пошуку варіантів розвитку ринкових можливостей, які спираються на безупинну і послідовну розробку і виведення на ринок різного роду новацій, з метою забезпечення тривалого виживання та стійкого розвитку у конкурентному середовищі.

Функції управління інноваційним розвитком підприємств на мікрорівні показані на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Основні функції управління процесами інноваційного розвитку підприємств

Розглянемо їх детальніше.

1. Аналізування зовнішнього середовища і прогнозування його розвитку. Аналізуються поточна кон'юнктура ринку і визначальні її фактори, складається прогноз розвитку кон'юнктури.

2. Аналізування внутрішнього середовища підприємства. Виконують аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства, аналізують підсумки минулої діяльності, ефективність функціонування підприємства, тенденції його розвитку та інше.

3. Виділення і добір напрямів, а в їхніх рамках – варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей провадиться на основі зіставлення можливостей і небезпек, що виходять із зовнішнього середовища, а також сили і слабкості підприємства, наприклад, методом SWOT-аналізування.

4. Формування цільового ринку для реалізації проектів інноваційного розвитку провадиться шляхом вибору цільових ділянок ринку (сегментів чи ніш) для реалізації відібраних варіантів інноваційного розвитку

господарюючих суб'єктів, розробка підходів до формування цільового ринку на базі виділених ділянок.

5. Аналізування та кількісне оцінювання ризику на етапах інноваційного розвитку здійснюється шляхом вивчення всього процесу в цілому та на окремих етапах з наступним коригуванням робіт на кожному з етапів за результатами аналізу (у разі необхідності).

6. Вибір пріоритетних напрямів інноваційної діяльності. На основі аналізу відібраних варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей, з урахуванням даних сегментації формують систему цілей на поточний і довгостроковий періоди діяльності, визначають пріоритетні задачі, вирішення яких веде до досягнення поставлених цілей.

7. Формування організаційної структури управління інноваційною діяльністю. Відповідно до системи цілей і складу задач, які потрібно вирішити, формують матричні організаційні структури (що складаються з фахівців різного профілю: маркетологів, економістів, фінансистів, конструкторів, збутових працівників тощо) для управління процесами інноваційного розвитку ринкових можливостей.

8. Планування виробничо-збутової і фінансової діяльності за обраними пріоритетними напрямками. Розробляють перспективні і поточні плани, у тому числі планують бюджети проектів (розраховують обсяги необхідних інвестицій у новації) і визначають джерела їхнього фінансування, формують оптимальну структуру інвестицій.

9. Контроль за реалізацією проектів реалізацію потенціалу інноваційного розвитку. Виконується збір і аналіз інформації, що характеризує процеси, які відбуваються у зовнішньому середовищі, процеси усередині самого підприємства, хід виконання запланованих науково-дослідних, дослідно-конструкторських і виробничо-збутових заходів. Виявляються причини відхилень фактично реалізованої програми від наміченої (за термінами, обсягами, ефективністю тощо).

10. Підготовка рішень про своєчасну зміну пріоритетів інноваційного розвитку. За підсумками контролю, готують рішення про коригування і зміну пріоритетів діяльності, аж до припинення робіт над неефективними варіантами розвитку. Приймають рішення про розробку нових варіантів інноваційного розвитку. Ця функція відіграє особливу роль при орієнтації виробничо-збутової діяльності підприємства на ніші ринку, де зміна пріоритетів – явище звичайне.

Напрямок інноваційного розвитку підприємства – це визначений шлях або рух, що базується на впровадженні і реалізації інновацій, які спричиняють поліпшення кількісних та якісних характеристик діяльності підприємства, забезпечують зміцнення його ринкових позицій та створюють умови для прогресивного розвитку [12].

Залежно від стратегічної спрямованості інноваційного розвитку підприємства виокремлюють напрямки:

- збалансованого інноваційного розвитку, який використовують в умовах безперервних і поступових інноваційних змін;
- наступального інноваційного розвитку, що використовують, якщо виникає необхідність швидких стрибкоподібних змін, коли необхідним є випередження або збереження лідерства;
- захищаючого інноваційного розвитку, що є використанням результатів спостереження за діями підприємств-лідерів на ринку;
- абсорбуючого інноваційного розвитку, який є імітацію інноваційних перетворень і спрямування основних зусиль на забезпечення стійкості виробничого процесу.

Залежно від сфери застосування, напрямки інноваційного розвитку підприємства можуть мати такі варіанти:

- продуктові, що орієнтовані на продукт через впровадження нових моделей продукції, що випускається або розроблення нової продукції для існуючих або нових ринків;
- технологічні, що орієнтовані на впровадження нової техніки та

технологій;

- ринкові, що орієнтовані на захоплення нових ринків;
- організаційно-управлінські, які орієнтовані на впровадження нових методів організації виробництва, маркетингу, системи управління, нових фінансових інструментів та методів, впровадження нових форм активізації персоналу – стимулювання творчої діяльності, використання нових знань, поліпшення умов безпеки праці, охорони здоров'я тощо);

- ресурсні, що орієнтовані на освоєння нових видів і джерел сировини, матеріалів або нових підходів до використання традиційних;

залежно від спонукальних мотивів підприємства-інноватора та споживача інновацій напрямки інноваційного розвитку поділяють на: «завоювання симпатій споживача», що характеризується збитковістю для підприємства-інноватора та прибутковістю для споживача, який отримує інноваційну продукцію з якісними характеристиками, що відповідають ціні. Такий напрямок інноваційного розвитку може виникнути в компаніях, які спрямовують свою діяльність головним чином на технологічну новизну продукції без попереднього оцінювання її потенційної прибутковості і орієнтується, перш за все, на завоювання споживача; «всебічні переваги», якщо інтегральне оцінювання вигод при використанні інноваційної продукції перевищує оцінювання ціни, а ефект від впровадження нововведень перевищує вкладений інноваційний капітал;

- «ефект іміджу», який характеризується прибутковістю для підприємства-інноватора та збитковістю для споживача, який не отримує інноваційної продукції з якістю, що відповідає ціні. Такий напрям інноваційного розвитку може виникнути в компаніях, де орієнтація підприємства-інноватора спрямована на додержання «модних» тенденцій, коли напрацьований імідж підприємства дозволяє виводити нову продукції, не завжди замислюючись про вигоду споживача, ігнорується критерій «ціна-вигода»;

- «ефект чорного кола», що характеризується збитковістю як для



підприємства-інноватора, так і для споживача, який отримує інноваційну продукцію з якісними характеристиками, що не відповідають ціні. Такий напрям інноваційного розвитку може виникнути, коли ні підприємство-інноватор, ні споживач не мають достатньої компетентності у необхідності оцінювання прибутковості.

Визначення напрямку інноваційного розвитку, залежно від спонукальних мотивів, відбувається за рахунок порівняння вигод, отриманих споживачем при використанні інноваційної продукції, та її ціни, і зіставленням ефекту від впровадження нововведень і вкладеного інноваційного капіталу підприємством-інноватором.

Напрямки інноваційного розвитку підприємства можна класифікувати за різними ознаками [5, 20]. Так, відповідно до стратегічної спрямованості інноваційного розвитку, існують напрямки:

- збалансованого інноваційного розвитку (використовують в умовах безперервних і поступових технічних змін);

- наступального інноваційного розвитку (використовують, якщо виникає ситуація швидких стрибкоподібних змін, коли необхідне вміння подолання технологічних розривів, досягнення випередження або збереження лідерства);

- захищаючого інноваційного розвитку (є використанням результатів спостереження за діями підприємств-лідерів на ринку, що дозволить за короткий час відтворити досягнення цих фірм та вийти на ринок слідом за ними без претензій на займання провідних позицій);

- абсорбуючого інноваційного розвитку (представляє собою імітацію інноваційних перетворень і спрямування основних зусиль на забезпечення виробничого процесу). За масштабами напрямки інноваційного розвитку можна поділити на:

- локальні, що спрямовані на внутрішні зміни на підприємстві;

- глобальні, які покликані змінити не тільки внутрішню структуру підприємства, а й призводять до змін у зовнішньому середовищі. Згідно з

рівнем аналізу:

- стратегічні (покликані на реалізацію перспективних цілей);
- оперативні або тактичні (виникають із поточної діяльності підприємства і реалізують досягнення оперативних цілей).

За терміном реалізації напрямки інноваційного розвитку поділяють на:

- довгострокові (більше 8 років);
- середньострокові (до 5-8 років);
- короткострокові (до 2-3 років).

Залежно від сфери застосування, напрямки інноваційного розвитку підприємства мають такі варіанти:

- продуктові (орієнтовані на продукт – впровадження нових моделей продукції, що випускається, і/або розроблення нової продукції для існуючих і/або нових ринків);
- технологічні (орієнтовані на впровадження нової техніки та технологій);
- ринкові (орієнтовані на модифікацію і/або захоплення нових ринків);
- організаційно-управлінські (орієнтовані на впровадження нових методів організації виробництва, маркетингу, системи управління, нових фінансових інструментів та методів, впровадження нових форм активізації персоналу – стимулювання творчої діяльності, використання нових знань, поліпшення умов безпеки праці, охорони здоров'я тощо);
- ресурсні (орієнтовані на освоєння нових видів і джерел сировини, матеріалів і/або нових підходів до використання традиційних).

Напрямки інноваційного розвитку з маркетингових позицій можна розглядати, як:

- напрямки розширення меж ринку (охоплення нових сегментів ринку, нові способи використання товару, вихід на нові регіони);
- розроблення і реалізації нового товару (нові модифікації традиційного товару; нові товари, що замінюють традиційні; нові товари, що задовольняють існуючі потреби іншим способом; принципово нові товари);

- диверсифікації виробництва і збуту (пропозиція на нових ринках нових товарів, які розвивають традиційні напрямки діяльності підприємства; пропозиція на нових ринках нових товарів, не пов'язаних із попередніми видами діяльності, орієнтація на ніші ринку) [12].

Залежно від спонукальних мотивів підприємства-інноватора та споживача, інновацій напрямки інноваційного розвитку поділяють:

- «завоювання симпатій споживача» (характеризується збитковістю для підприємства-інноватора та прибутковістю для споживача, який отримує інноваційну продукцію з якісними характеристиками, що відповідають ціні). Такий напрямок інноваційного розвитку може виникнути в компаніях, які спрямовують свою діяльність головним чином на технологічну новизну продукції без попереднього оцінювання її потенційної прибутковості і орієнтується, перш за все, на завоювання споживача. Як правило, він характерний для підприємств, яким відповідно до матриці SWOT-аналізування відповідає квадрант «Ринкові можливості + слабкі сторони підприємства»;

- «всебічні переваги» (забезпечує одночасно позитивний ефект підприємству-інноватору на вкладений інноваційний капітал та задоволення потреб споживачів у межах прийнятних цін). Такий напрямок інноваційного розвитку характерний для підприємств, яким відповідно до матриці SWOT-аналізування відповідає квадрант «Ринкові можливості + сильні сторони підприємства»;

- «ефект іміджу» (характеризується прибутковістю для підприємства-інноватора та збитковістю для споживача, який не отримує інноваційної продукції з якістю, що відповідає ціні). Такий напрям інноваційного розвитку може виникнути в компаніях, де орієнтація підприємства-інноватора спрямована на додержання «модних» тенденцій, коли напрацьований імідж підприємства дозволяє виводити нову продукції, не завжди замислюючись про вигоду споживача, ігнорується критерій «ціна-вигода». Він характерний для підприємств, яким відповідно до матриці SWOT-аналізування відповідає

квадрант «Ринкові загрози + сильні сторони підприємства»;

- «ефект чорного кола» (характеризується збитковістю як для підприємства-інноватора, так і для споживача, який отримує інноваційну продукцію з якісними характеристиками, що не відповідають ціні). Такий напрям інноваційного розвитку може виникнути, коли ні підприємство-інноватор, ні споживач не мають достатньої компетентності в необхідності оцінювання прибутковості. Як правило, він характерний для підприємств, яким відповідно до матриці SWOT-аналізування відповідає квадрант «Ринкові загрози + слабкі сторони підприємства».

Порівняльний аналіз напрямків інноваційного розвитку залежно від спонукальних мотивів підприємства-інноватора і споживача інновацій наведено у табл. 1.2 [5, 20].

Визначення напрямку інноваційного розвитку, залежно від спонукальних мотивів, відбувається за рахунок порівняння вигод, отриманих споживачем при використанні інноваційної продукції, та її ціни, і порівнянням ефекту від впровадження нововведень і вкладеного інноваційного капіталу підприємством-інноватором.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика напрямків інноваційного розвитку  
залежно від спонукальних мотивів інноваційного  
підприємства та споживача інновацій

Показник	Напрямки інноваційного розвитку			
	завоювання симпатій споживача	всебічні переваги	ефект іміджу	ефект чорного кола
Збіг у часі впровадження нової технології (виведення на ринок нової продукції) та приведення у відповідність підприємством витрат на виробництво з реальним рівнем ринкових цін	Передчасний	Збігається	Запізнілий	-

Готовність споживача платити за інноваційний продукт	Виправдана лише для споживача	Виправдана для споживача і підприємства-інноватора	Виправдана лише для підприємства-інноватора	Невиправдана
Достатність об'єму потенційного попиту для окупності витрат на НДДКР	Недостатньо	Достатньо	Достатньо	Недостатньо
Кількість постачальників, залучених перспективою зростання ринку	Надлишкова	Норма	Достатня	Недостатня

Так, наприклад, якщо інтегральне оцінювання вигод при використанні інноваційної продукції перевищує оцінювання ціни, а ефект від впровадження нововведень перевищує вкладений інноваційний капітал, то за спонукальними мотивами підприємства-інноватора та споживача інновацій напрямом інноваційного розвитку називається «всебічні переваги».

### **1.3. Методичний інструментарій моніторингу та оцінювання інноваційного розвитку підприємства**

В умовах економічної нестабільності одним з найважливіших завдань, що стоять перед господарюючими суб'єктами, є створення гнучкої, здатної до перебудови системи управління й орієнтація на стійкий розвиток. Знаходження гнучкості неможливо без використання системи моніторингу та оцінювання рівня розвитку підприємства, що дозволяє оцінити вплив внутрішніх факторів розвитку організації на її положення в зовнішньому середовищі, а також ухвалити рішення щодо своєчасної зміни механізму керування підприємством.

Інноваційна діяльність відрізняється комплексністю, а, відповідно, для здійснення оперативного управління нею необхідні механізми взаємодії між різними структурними підрозділами, залученими в інноваційний процес. Одним з таких механізмів є моніторинг інноваційного середовища. Важливою проблемою, що стримує інноваційний розвиток підприємства, є безсистемний, однобічний підхід до його здійснення. Якщо довгострокова

інноваційна стратегія реалізується у відриві від інших довгострокових стратегій і фінансової політики підприємства, то можливі переваги від інновацій можуть виявитися менше заздалегідь непередбачених фінансових втрат або взагалі можуть бути не досягнуті.

Особливістю моніторингу як інструменту управління розвитком підприємства є концентрація на виявленні тенденцій і динаміки розвитку, що відрізняє його від контролінгу, націленого на результат. Суть моніторингу полягає у систематичному відстеженні результатів фінансово-господарської діяльності та її корекції у межах планового (проектного) періоду. При розробленні та реалізації стратегії інноваційного розвитку моніторинг виступає механізмом координації дій усіх задіяних структурних підрозділів господарюючого суб'єкта. Таким чином, моніторинг інноваційного розвитку підприємства можна представити як безперервне спостереження за станом зовнішнього середовища та процесами фінансово-господарчої діяльності підприємства з метою попередження небажаних відхилень по найважливіших параметрах економічного розвитку.

При дослідженні методичних підходів до проведення моніторингу виявлено, що процес має об'єктну спрямованість і націлений на досягнення сталого розвитку, виявлення та діагностику кризи господарюючої системи тощо. Так, використовувані у вітчизняній і закордонній практиці методи діагностики кризи в організації включають: моніторинг зовнішнього середовища та системне аналізування сигналів про можливі зміни стану та конкурентного статусу фірми; аудит фінансового стану; аналізування кредитної політики та заборгованості компанії; визначення ризиків; оцінювання поточного стану організації та прогнозування її можливих станів у майбутньому. Інструменти діагностування кризового стану, такі як: статистика, моделювання, прогнозування, експеримент, експертиза, маркетингові дослідження тощо застосовуються залежно від типу кризи та форми її прояву.

Розглянемо різноманітні методики та моделі моніторингу розвитку

підприємства.

Системне аналізування сигналів про можливі зміни стану та конкурентного статусу фірми дозволяє розглядати у сукупності цілий ряд параметрів, які служать індикаторами кризових явищ, наростання загроз виконанню місії фірми, або, навпаки, можуть свідчити про розширення можливостей організації. Дана методика виявляється ефективною на етапах раннього діагностування криз, коли ставиться ціль попередити про необхідність здійснення продуктових або технологічних інновацій.

Аналізування фінансових показників часто лягає у методичну основу системи моніторингу розвитку господарюючого суб'єкта. Методичний інструментарій містить у собі наступні елементи:

- аналізування коефіцієнта поточної ліквідності, який показує, у якому ступені короткострокові кредити можуть бути покриті активами, можливість перетворення яких у наявний грошовий капітал очікується у майбутньому. Якщо підприємство зазнає фінансових труднощів, то воно починає сплачувати свої боргові зобов'язання (кредиторську заборгованість) уповільненими темпами, накопичувати банківські позики тощо. Якщо наявні зобов'язання накопичуються швидше, ніж поточні активи, то коефіцієнт поточної ліквідності знижується, що загрожує проблемами.

- аналізування коефіцієнтів рентабельності (прибутковості), які представляють собою окремий випадок показників ефективності. Це відносні показники, що порівнюють отриманий ефект із витратами або ресурсами, використовуваними для досягнення цього ефекту.

На підставі аналізу розглянутих вище коефіцієнтів, можна відобразити наступну модель:  $\text{Прибуток} = (\text{Рентабельність} \times \text{Ліквідність}) / \text{Короткострокові зобов'язання}$ . При цьому склад врахованих у моделі факторів і її структура варіюють, вирішується завдання їх уточнення у ході удосконалювання методики.

Деякі автори у системі моніторингу використовують модель рівноваги, тобто коли рівнодіюча всіх зовнішніх сил дорівнює нулю. Такі моделі можна

використовувати для пошуку траєкторій стаціонарного росту, до виходу на які звичайно прагне економічна система. Моделі стійкого росту знаходять своє практичне застосування у плануванні розвитку підприємства з урахуванням ризику неплатоспроможності. Дослідження траєкторій росту є одночасно базою для аналізування більш складних типів росту та сполучною ланкою з моделями економічної рівноваги (оскільки вишукування таких траєкторій рівнозначно вишукуванню змінного цілком певним чином рівноважного стану). Створена модель – це спрощений показ дійсності, але зниження складності у моделі прийняття рішень – це не лише неминуче зло, а об'єктивна необхідність, тому що тільки структурування розпливчастої проблеми по передумовах позначає контури й тим самим звужує сферу пошуку рішень. Створена модель, як і всі математичні моделі, дозволяє ознайомитися зі структурою та логікою розв'язуваних проблем і представляє собою невід'ємну складову діалогу між теорією й практикою.

Існує ще одна методика розроблення системи моніторингу для попередження кризових явищ, запропонована консалтинговою компанією «Лекс», яка містить у собі наступні етапи:

- діагностика фінансово-господарчої діяльності підприємства, у тому числі, діагностика зовнішнього середовища; діагностика внутрішнього середовища; виявлення причин кризових явищ;
- розроблення антикризової стратегії;
- розроблення плану антикризових заходів (плану фінансового оздоровлення), який містить: короткострокові заходи щодо мінімізації наслідків кризових явищ; довгострокові заходи;
- оцінювання ризиків реалізації антикризової програми та заходів для їхнього зниження;
- супровід заходів щодо реалізації антикризових заходів. Досліджуючи інструменти моніторингу розвитку підприємства, варто виділити сфери, що визначають його стан на управлінську, фінансову й операційну складові. Застосовуючи запропонований інструментарій моніторингу у сфері



антикризового керування, варто згадати про фінансову складову або про управлінську складову кризи, розуміючи під цим кризу у відповідній галузі діяльності підприємства. Ступінь кризи підприємства при цьому визначається певним додаванням (можливо, з ваговими коефіцієнтами) показників кризи кожної окремої складової.

Українськими дослідниками у галузі вивчення інноваційного розвитку підприємства запропонована модель моніторингу стійкого розвитку господарюючого суб'єкта, що поділяє їх на 5 етапів:

- формування основ управління сталим розвитком підприємства;
- якісне та кількісне аналізування факторів зовнішньої та внутрішньої стійкості;
- оцінювання й аналізування рівня сталого розвитку промислового підприємства, визначення класу стабільності;
- розроблення управлінських рішень і рекомендацій, коректування цілей, функцій, методів і принципів управління сталим розвитком;
- оформлення звітності.

Більшість авторів притримуються думки, що моніторинг сталого розвитку – це цілеспрямований процес оптимального вибору методів безперервного контролю, що дозволяє промислового підприємству ефективно функціонувати та стійко розбудовуватися протягом тривалого періоду часу. Цей процес включає збір даних, що відслідковують динаміку стану підприємства та виявлення тенденцій його розвитку. Моніторинг сталого розвитку базується на науковій методології досягнення ефективності у межах економічного контролю, комплексно-системному аналізуванні, плануванні та прогнозуванні, менеджменті, маркетингу, управленні ризиками.

Досить рідко у літературі зустрічається конкретизація об'єкту моніторингу діяльності підприємства у вигляді його інноваційного розвитку. При цьому існують різні підходи не лише до організації та проведення моніторингу інноваційного розвитку, але й до розуміння його сутності та

місця у системі стратегічного управління.

Під інноваційним (технологічним) моніторингом розуміємо складову частину процесу управління інноваційною діяльністю – систему прогнозування та виявлення ситуацій і тенденцій, які можуть змінити первісні зовнішні або внутрішні умови розроблення та реалізації стратегій інноваційного розвитку. Існує необхідність інтеграції методів інноваційного та стратегічного контролю у процесі функціонування системи інноваційного моніторингу.

Основними елементами системи моніторингу інноваційного середовища промислового підприємства є:

- наявність постійного складу показників і індикаторів, які охоплюють усі значні економічні зміни на підприємстві;

- наявність варіативних показників, що доповнюють основний склад та змінні залежно від стратегічних цілей підприємства, що забезпечує гнучкість системи моніторингу;

- наявність єдиного організаційного центру моніторингу інноваційного середовища;

- наявність каналів передачі даних у центральний інформаційний центр, апаратних і інформаційних ресурсів їх оброблення та правил зберігання;

- організацію системи доступу користувачів до наявної інформації.

В умовах ринку підприємства-товаровиробники повинні орієнтувати свою діяльність на задоволення потреб і запитів споживачів, займатися питаннями пошуку і реалізації існуючих та перспективних ринкових можливостей, насамперед – можливостей інноваційного розвитку. А це передбачає зростання ступеня відкритості господарського механізму підприємства, а також ступеня взаємодії з проміжним і зовнішнім середовищем.

Відповідно, організаційно-економічний механізм підприємства повинен функціонувати в тісній взаємодії з ринковими і регулюючими

механізмами. Складність і багатогранність такої взаємодії дозволяє говорити про необхідність формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємств (ОЕМУІР) чи, принаймні, про трансформацію організаційно-економічного механізму підприємства в даному напрямі з метою його адаптації до нових економічних умов.

Концептуальна схема формування і функціонування ОЕМУІР представлена на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Схема формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком [37]

Як випливає зі схеми, формування ОЕМУІР передбачає наявність принципів, які повинні бути покладені в його основу, визначення його функцій та розроблення структури.

Для реалізації функцій ОЕМУІР у процесі його функціонування як відкритої, динамічної, адаптивної, системи, що саморегулюється, самоорганізується і саморозвивається, необхідна розробка критеріальної бази і відповідного інструментарію. У процесі функціонування ОЕМУІР відбувається розробка стратегій інноваційного розвитку підприємства, при цьому можливо внесення змін у критеріальну базу і систему інструментів.

ОЕМУІР повинен орієнтувати діяльність підприємств на цілеспрямований пошук і реалізацію ринкових можливостей інноваційного розвитку, які відкриваються перед ними, що забезпечує їх тривале виживання і розвиток у нестабільному ринковому середовищі відповідно до обраної місії. Тобто ОЕМУІР є одним з основних елементів системи адаптації підприємств до змінних умов зовнішнього середовища, забезпечуючи тим самим їхнє тривале виживання та стійкий розвиток.

Формування ОЕМУІР повинне базуватися на таких принципах (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Система принципів формування ОЕМУІР суб'єктів господарської діяльності [37]

Принцип системності. Під системою, за Д. Діксоном, розуміється сукупність елементів, що знаходяться у взаємозв'язку і взаємозалежності один з одним і які створюють певну цілісність, певну єдність. До основних системних принципів, за Е. Г. Юдіним, відносять: цілісність (принципова неможливість зведення властивостей системи до суми властивостей її елементів; залежність кожного елемента, властивості і відношення системи від його місця, функцій усередині цілого); структурність (можливість опису системи через визначення її структури); взаємозалежність системи і

зовнішнього середовища (система формує і виявляє свої властивості в процесі взаємодії із середовищем); ієрархічність (кожен елемент системи, у свою чергу, може розглядатися як система, у свою чергу, система являє собою один з компонентів системи більш високого рівня); множинність описів кожної системи (через принципову складність кожної з них адекватне їхнє пізнання вимагає побудови множини моделей, що описують визначені аспекти системи).

Як система особливого класу ОЕМУІР повинен розглядатися як складна, відкрита, адаптивна (здатна до самоорганізації, саморегулювання, саморозвитку), динамічна система ймовірнісного характеру. Він характеризується складністю структури, наявністю чисельних елементів зі складними взаємозв'язками, динамічністю і стохастичністю поведінки в цілому й окремих його елементів, існуванням ієрархічних і функціональних підсистем, що розвиваються на підставі окремих цілей, (система прогнозування і планування розвитку, система мотивації, система організації, інформаційна система, кожна з яких, у свою чергу, складається з ряду підсистем).

Реалізація функцій ОЕМУІР відбувається на основі постійного обміну інформацією з зовнішнім середовищем (його економічною, соціальною, політичною, демографічною, екологічною та іншими складовими). Умови зовнішнього середовища, у свою чергу, визначаються динамікою процесів, що протікають у них, які мають ймовірнісний характер.

Динамічність ОЕМУІР полягає у постійних змінах ролі і значення його систем (підсистем) в залежності від стану навколишнього середовища, цілей підприємства, спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства (включаючи його власників, менеджерів, фахівців, працівників).

Адаптивність ОЕМУІР полягає у: самопідтримці обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між елементами виробничо-збутової системи підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем; коригуванні системи управління виробничо-збутовою

діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування; самовдосконаленні з метою забезпечення умов тривалого виживання підприємства відповідно до його місії і прийнятої мотивації діяльності.

Принцип комплексності. Під комплексністю слід розуміти взаємно обумовлений і пропорційно взаємно узгоджений розвиток системи як єдиного цілого, що забезпечує зв'язок усіх підсистем і елементів. Комплексність розгляду органічно узгоджує всі аспекти функціонування ОЕМУІР як комплексу цілісних систем управління: ринкових механізмів, а також регулюючих і забезпечуючих механізмів, економічного механізму підприємства, інструментів і методів управління інноваційним розвитком на рівні окремого суб'єкта господарської діяльності.

Це передбачає управління інноваційним розвитком підприємств у рамках, окреслених методами державного і регіонального регулювання, шляхом орієнтації їх маркетингової, а через неї – інноваційної, інвестиційної і виробничо-збутової діяльності на виявлення і усебічне використання існуючих і перспективних ринкових можливостей, підтримуючи при цьому певний баланс зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку, з метою досягнення успіху в конкуренції, максимізації поточних і перспективних доходів тощо.

Принцип орієнтації переважно на інноваційний шлях розвитку. Передбачає орієнтацію підприємства на безупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації свого потенціалу у змінних умовах зовнішнього середовища відповідно до обраної місії і прийнятої мотивації діяльності.

Інновації (нові товари, технології їхнього виробництва, нові методи управління виробництвом і збутом тощо) забезпечують адаптацію підприємства стосовно до змін стану зовнішнього середовища, є основою його тривалого виживання (самозбереження) та стійкого розвитку (саморозвиток) у нестабільних умовах господарювання економіки перехідного періоду.

Інновації дозволяють зняти протиріччя в системі цілей власників, менеджерів, фахівців і працівників підприємства, а також скорегувати спонукальні мотиви (стимули) їхньої діяльності (самовдосконалення).

Принцип балансу інтересів суб'єктів інноваційного процесу. Даний принцип передбачає, що виробництво і реалізація новацій повинні приносити вигоди усім (в ідеалі) учасникам інноваційного процесу: інвестору, розробнику новацій, постачальнику, виробнику, посереднику, споживачу і суспільству в цілому.

Інтерес (вигода) виробника, а рівно і розробника, постачальника, посередника може полягати в збільшенні прибутку, захопленні більшої частини ринку, забезпеченні стійкого розвитку в середньостроковому і довгостроковому періодах тощо.

Інтереси інвестора полягають в одержанні прибутку від вкладеного капіталу. Інтерес споживача може полягати в наступному: споживач промислової продукції може використовувати її для удосконалення власного виробництва і, відповідно, збільшення прибутку; споживач продукції, що відноситься до товарів широкого вжитку, наприклад, продуктів харчування, одягу, меблів тощо, який придбав і використовує її, забезпечує собі більший комфорт існування, більш високу якість життя тощо.

Суспільство у цілому від цього також виграє, оскільки великі доходи виробників означають великі надходження до держбюджету, зміцнення економіки держави у цілому, зростання добробуту суспільства, соціальний і культурний розвиток. Оптимальною буде ситуація, коли інтереси поіменованих сторін збігаються, однак це ідеальна ситуація, що практично недосяжна. Але до неї треба прагнути. Природно, інтереси і вигоди, одержувані кожною зі сторін, можуть відрізнятися за своєю природою і змістом, однак повинен підтримуватися їх певний баланс, щоб була певна гармонія інтересів і кожна зі сторін відчувала корисність взаємодії.

Дотримання даного принципу дозволяє зняти ряд протиріч і проблем процесу розвитку (особливо інноваційного), які у традиційних системах, де

опора робиться на користь однієї зі сторін (у командній економіці – примат інтересів суспільства, у ринковій – «прибуток за будь-яку ціну» чи «споживач завжди правий» тощо), розв'язуються дуже непросто.

Принцип «розумної» орієнтації новацій на задоволення потреб і запитів споживачів. У сучасних умовах виробнику для успіху на ринку необхідно орієнтувати свою виробничо-збутову діяльність (у тому числі інноваційну) на задоволення інтересів цільових груп споживачів. Це традиційний ринковий підхід. Однак орієнтація на споживача, особливо на інноваційному шляху розвитку, має ряд обмежень. Розглянемо основні з них.

1. Споживачі далеко не завжди можуть сприймати істотні модифікації традиційних продуктів і тим більше принципово нові вироби. Прикладом тому можуть служити у наш час широко відомі товари, що користуються попитом, такі як розчинна кава, сухі вершки, які довго не сприймалися споживачами, і перехід від їх виведення на ринок до росту обсягів збуту був надзвичайно розтягнутим. Якби їхні виробники у всьому орієнтувалися тільки на існуючі запити споживачів, то дані товари були б зняті з ринку, і їхні виробники позбавилися теперішніх величезних доходів.

2. При модифікації чи розробці нових продуктів на базі результатів опитувань споживачів необхідно враховувати те, що споживачі звичайно чутливі до невеликих, але значимих для них змін у продукті. Хоча з погляду розробників ці зміни можуть бути незначними.

3. Споживачі можуть не сприймати деякі товари чи зміни в традиційних товарах, призначені для захисту їхнього здоров'я чи для створення більш комфортних умов праці. Це має місце у тому випадку, коли шкідливі чи важкі умови праці компенсуються підвищеною заробітною платою або коли нові товари, що забезпечують кращі умови праці, є більш дорогими при рівних технічних характеристиках. Наприклад, підприємства хімічної промисловості, що є споживачами відповідного устаткування, не завжди охоче йдуть на заміну чи модернізацію небезпечного для здоров'я



технологічного устаткування, вони скоріше готові доплачувати працівникам за шкідливі умови праці.

4. Виробники не повинні орієнтуватися на шкідливі для здоров'я чи небезпечні для суспільства інтереси споживачів. Нові товари не повинні також наносити шкоди навколишньому середовищу.

Система організації моніторингу інноваційного середовища у відповідності із запропонованою методикою повинна бути організована відповідно до набору принципів, які виходять із особливостей спостережуваного об'єкту та цілей спостереження. Аналізування та систематизація висновків окремих вітчизняних дослідників по даній проблематиці привели до виділення наступних принципів моніторингу інноваційного середовища:

- принцип тотожності, відповідно до якого між спостережуваним об'єктом і системою моніторингу повинна бути певна тотожність;

- принцип організації моніторингу визначається єдністю системи підприємства як об'єкту спостереження. Реалізація цього принципу потребує підпорядкованості й обумовленості всіх досліджень загальним економічним процесам на підприємстві, перетворенням не окремі сторони, а в цілому підприємства як системи;

- принцип спадкоємності, тобто необхідність у максимальній степені використовувати існуючу систему спостережень за станом інноваційних процесів;

- принцип цілеспрямованості, тобто спрямованість усієї системи моніторингу на вирішення конкретних завдань;

- принцип забезпечення порівнянності інформації з обсягу, якості, термінів і методів отримання;

- принцип оперативності та своєчасності інформації;

- принцип кількісної визначеності інформації.

## **Висновки до першого розділу**

У першому розділі розглянуто теоретико-прикладні основи дослідження та обґрунтування системи забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Розкрито питання, що торкається системи забезпечення інноваційного розвитку підприємства: основні поняття, принципи, методи та функції. Інновації зумовлюють безперервні економічні зміни, сприяють динамічному розвитку та підвищенню результативності як економічної системи загалом, так і окремих підприємств. У наш час результати інноваційної діяльності, ініційованої прискоренням темпів науково-технічного прогресу (НТП), істотно позначаються на усіх аспектах розвитку людського суспільства, змінюють саме середовище життя та діяльності людини, способи забезпечення його існування та розвитку. Управління інноваційним розвитком здійснюється на декількох рівнях: рівні держави, рівні регіону чи галузі, рівні конкретного суб'єкта господарської діяльності. Перші два становлять макрорівень управління, а останній – мікрорівень. На основі аналізування обраних варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей, з урахуванням даних сегментації формують систему цілей на поточний і довготерміновий періоди діяльності, визначають пріоритетні завдання, вирішення яких сприяє досягненню поставлених цілей. Система управління інноваційним розвитком суб'єкта господарювання є відкритою системою.

Здійснено характеристику основних напрямків інноваційного розвитку підприємства. Інноваційним є розвиток, що опирається на безупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у змінних умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і який пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту. Процес інноваційного розвитку необхідно, насамперед, розглядати з позицій конкретного підприємства, що функціонує у взаємодії з постачальниками вихідної сировини і матеріалів, конкурентами, торговими і збутовими посередниками, споживачами тощо, у конкретних

економічних, політичних, екологічних, правових та інших умовах. При цьому, така взаємодія носить ймовірний характер і не піддається однозначній оцінці.

Визначено методичний інструментарій моніторингу та оцінювання інноваційного розвитку підприємства. В умовах економічної нестабільності одним з найважливіших завдань, що стоять перед господарюючими суб'єктами, є створення гнучкої, здатної до перебудови системи управління й орієнтація на стійкий розвиток. Знаходження гнучкості неможливо без використання системи моніторингу та оцінювання рівня розвитку підприємства, що дозволяє оцінити вплив внутрішніх факторів розвитку організації на її положення в зовнішньому середовищі, а також ухвалити рішення щодо своєчасної зміни механізму керування підприємством. Головною особливістю організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємства є його спрямованість на посилення організаційно-економічного механізму підприємства, він орієнтований не стільки на внутрішньовиробничі відносини суб'єкта господарювання (хоча це теж є безумовно важливим), а більшою мірою на те, щоб орієнтувати його діяльність на всебічне використання існуючих і перспективних ринкових можливостей інноваційного розвитку з метою досягнення успіху в конкуренції, максимізації поточних і перспективних доходів, забезпеченні стійкого розвитку. При цьому слід зазначити важливість розробки і виведення на ринок нової (модернізованої) екологічно чистої продукції (природоохоронної й екобезпечної), використання нових чистих технологій, що відповідає сучасній концепції екологічно стійкого соціально-економічного розвитку. Управління інноваційним розвитком орієнтоване на досягнення поставлених цілей (завоювання більшої частки ринку, збільшення прибутку в поточному періоді чи в перспективі, забезпечення високих темпів стійкого економічного розвитку тощо) в умовах конкурентного середовища, коли цілі інших підприємств можуть з ними не співпадати (і, як правило, не співпадають). Це протиріччя цілей слід належним чином враховувати,

узгоджуючи намічені цілі з можливостями їхнього досягнення. Напрямки інноваційного розвитку підприємства можна класифікувати за різними ознаками. Ціль і принципи функціонування системи моніторингу інноваційного середовища повинні залишатися незмінними при будь-якому варіантному виконанні. Більше того, система моніторингу повинна бути легко сумісною з загальною системою інформаційного забезпечення та прийняття стратегічних управлінських рішень. При реалізації запропонованого нами підходу до моніторингу інноваційного середовища інноваційний розвиток трансформується із окремого функціонального завдання у загальну корпоративну мету. При цьому моніторинг інноваційного середовища, будучи інструментом сталого розвитку підприємства, закладає основу формування інноваційного середовища як бази для здійснення інноваційної діяльності господарюючого суб'єкту.

## **2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКА ЧАСТИНА**

### **ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

### **ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЗОВ “АГРО-ІМПУЛЬС”**

#### **2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТзОВ “Агро-Імпульс”**

ТзОВ “Агро-Імпульс” знаходиться у с. Будки Кременецького р-ну Тернопільської обл. Воно створене для ведення підприємницької діяльності у сільському господарстві з метою одержання прибутку відповідно до чинного законодавства України, на засадах приватної власності на майно та засоби виробництва, з метою розвитку та вдосконалення нових методів господарювання, забезпечення підвищення соціального рівня життя населення, забезпечення продуктами харчування, налагодження перероблення сільськогосподарської сировини та виробництва товарів широкого вжитку.

Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, власні засоби і оборотні кошти, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банківських установах, круглу печатку і кутовий штамп з назвою. Діяльність підприємства здійснюється на основі і за рахунок власного та орендованого майна, орендованих майнових та земельних паїв, орендованої землі, що належить громадянам на правах приватної власності.

Трудова діяльність на підприємстві здійснюється на основі трудових договорів та контрактів згідно діючого трудового законодавства України та цивільно-правових угод.

Підприємство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями у межах належного йому майна, на яке може бути накладене стягнення згідно чинного законодавства.

Головною метою діяльності підприємства є виробництво продукції рослинництва, тваринництва, їх перероблення та реалізація, інші

господарські види діяльності, зокрема надання сервісу, здійснення маркетингу, збільшення кількості робочих місць в сфері зайнятості населення.

Предметом діяльності підприємства є:

- виробництво та реалізація товарної сільськогосподарської продукції та сировини;
- перероблення сільськогосподарської продукції як власного виробництва, так і придбаної;
- оптова та роздрібна торгівля продовольчими та промисловими товарами;
- закупівля аграрної продукції, худоби, товарно-матеріальних цінностей, в тому числі у населення за готівку, або шляхом товарообміну на взаємовигідних умовах;
- перероблення зерна на борошно та крупи;
- надання агросервісної, технічної допомоги та посередницьких послуг фізичними та юридичними особами;
- надання технічної допомоги в обробітку землі та збирання урожаю,
- надання консультацій і організація навчання з агротехнічних, зооветеринарних і економічних питань;
- постачання технологічних ліній з перероблення сільськогосподарської продукції, засобів малої механізації, запасних частин до сільськогосподарської техніки;
- постачання сільськогосподарського інвентарю, інструментів;
- перевезення пасажирів та вантажів автомобільним транспортом;
- забезпечення взаємовигідних контрактів на комерційній основі;
- постачання та реалізація гербіцидів, мінеральних добрив, насіння, племінної та робочої худоби, птиці, корів, ветеринарних препаратів, зоотехнічних засобів та інших товарно-матеріальних цінностей сільськогосподарського призначення;
- виготовлення малогабаритної техніки, інструментів дрібного

інвентарю, предметів побуту;

- зовнішньоекономічна діяльність відповідно до перерахованих напрямків згідно з чинним законодавством України.

Підприємство є юридичною особою з дня його державної реєстрації і здійснює свою діяльність у відповідності з чинним законодавством України.

Майно підприємства складають основні засоби, обігові кошти та інші цінності, вартість яких відображена на балансі підприємства.

Підприємство є власником майна, земельних угідь, коштів, майнових та інших прав переданих йому засновником на підставах, не заборонених законодавством. Воно здійснює володіння, користування і розпорядження своїм майном відповідно до мети своєї діяльності.

ТзОВ “Агро-Імпульс” може самостійно купувати, передавати безкоштовно, обмінювати, передавати в оренду юридичним особам і громадянам землю, засоби виробництва, та інші матеріальні цінності, відчужувати їх іншими способами.

Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках, печатку зі своїм найменуванням, зареєстровані у встановленому порядку. ТзОВ “Агро-Імпульс” має право укладати угоди, набувати майнових і немайнових прав, нести обов’язки, виступати позивачем і відповідачем в суді.

Управління ТзОВ “Агро-Імпульс” здійснюється за лінійно-функціональним типом організаційної структури (див. рис. 2.1). Кожен керівник будь-якої ланки відповідає за конкретно поставлену перед ним задачу.

Організаційна структура направлена на встановлення чітких взаємозв’язків між окремими підрозділами, поділ між ними прав і відповідальності.

Штабні служби отримують повноваження управління службами нижчого рівня, які виконують відповідні спеціальні функції. Однак делегують не лінійні, а функціональні повноваження.

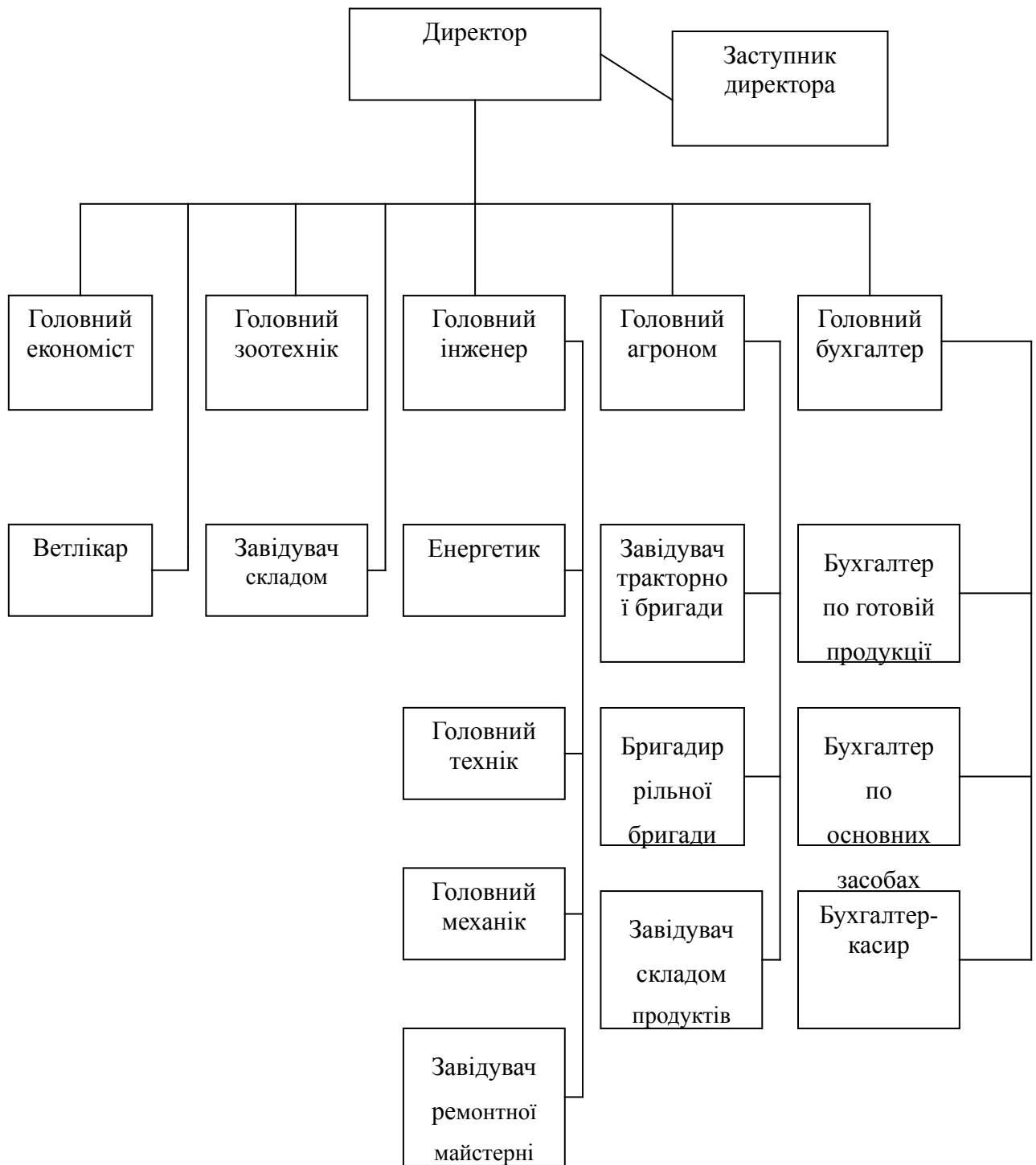


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТзОВ “Агро-Імпульс”

Керує товариством з обмеженою відповідальністю директор, який встановлює форми та системи оплати праці, визначає конкретні розміри тарифної ставки, посадових окладів, премій, винагород, надбавок і доплат; подає на затвердження трудовому колективу правила внутрішнього розпорядку; згідно з трудовим законодавством приймає, переводить та



звільняє працівників; приймає заходи заохочення, дисциплінарного та матеріального впливу, призначає премії, доплати, надбавки за високу якість, сумісництво професій

Перевагами використання лінійно-функціональної структури є встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами, єдиновладдя, узгодженість дій виконавців, оперативність у прийнятті рішень, чітка відповідальність.

Останнім часом не відбулось жодних змін в організаційній структурі підприємства. Одним з основних недоліків діяльності організації є відсутність посадових інструкцій, в яких визначаються права, обов'язки, обсяг знань, характер взаємовідносин з керівництвом і робочим персоналом.

На досліджуваному підприємстві добре налагоджений процес комунікації, що дозволяє ефективно та швидко доводити інформацію до необхідних працівників. У товаристві функціонує мережа Інтернет, факс за допомогою яких можна зв'язатися з партнерами та головним управлінням. Пропозиції на розгляд керівництва можуть вноситися переважно тільки на нарадах в кінці місяця.

Торгівельна діяльність здійснюється через бухгалтерію, де оформляється відповідна документація і здійснюється розрахунок з покупцем, а саму продукцію покупець забирає зі складу готової продукції

Особливу увагу керівник ТзОВ "Агро-Імпульс" приділяє забезпеченості підприємства кваліфікованими працівниками (механізаторами, водіями, обліковцями) та рівню кваліфікації керівних кадрів. Трудові ресурси сільського господарства – це працездатне населення, яке зайняте у сільськогосподарському виробництві. Вони включають працездатних робітників і службовців: чоловіків віком від 16 до 60 років та жінок віком від 16 до 55 років.

Саме лінійно-функціональний тип організаційної структури управління сприяє оперативності у прийнятті рішень та узгодженості дій виконавців, встановлюються чіткі і прості зв'язки між підрозділами. Підвищується

відповідальність керівників за результати діяльності підрозділу, який він очолює, а також керівники несуть особисту відповідальність за кінцеві результати свого підрозділу.

Оргструктура ТзОВ “Агро-Імпульс” відповідає основним принципам, що ставляться до оргструктур, а саме:

- адаптивності (підприємство достатньо тривалий період функціонує на ринку та займає тверду позицію; вчасно реагує на конкурентів та зміни в законодавстві);
- гнучкості (підприємство швидко реагує на появу інновацій)
- адекватності (підприємство відповідає параметрам керованої системи);
- спеціалізації (структурні підрозділи підприємства є функціонально замкнутими з чітко визначеними обов’язками кожного працівника)
- оперативності (оргструктура не є громіздкою, що дозволяє досить швидко приймати рішення)
- надійності (інформація передається швидко та достовірно завдяки високій компетентності персоналу)
- економічності (підприємство в змозі економічно і фінансово забезпечити своїх працівників)
- простоти (персонал легко розуміє і пристосовується до даної форми управління).

Однак, для більш ефективної діяльності ТзОВ “Агро-Імпульс” бракує відділу збуту, який повинен бути самостійним структурним підрозділом і підпорядковуватись безпосередньо директору. Такий відділ має очолювати начальник відділу, який призначається і звільняється з посади наказом керівника підприємства. На посаду начальника відділу збуту може призначатися спеціаліст, який має вищу економічну або інженерно-економічну освіту і стаж роботи на керівних посадах у сфері збуту не менше 5 років. Відділ збуту має виконувати такі функції:

- складати річні, квартальні, місячні плани поставок продукції відповідно до укладених договорів, передбачаючи терміни, обсяги поставок за кожним договором;

- організовувати відвантаження готової продукції покупцям, оформляти необхідну документацію, вести контроль і облік виконання планів реалізації готової продукції;

- контролювати графік здачі на склад готової продукції виробничими одиницями, підрозділами;

- підготовляти та укладати договори з покупцями на поставку продукції;

- приймати участь спільно з іншими службами у формуванні річних, квартальних, місячних номенклатурних планів виробництва і добових план-графіків здачі готової продукції для забезпечення поставок у строки і номенклатурі;

- розробляти та впроваджувати заходи з вдосконалення організації збуту, зниження витрат пов'язаних з реалізацією продукції;

- приймати участь у розробці і впровадженні заходів з вдосконалення роботи складів готової продукції, виготовлення тари, раціоналізації і автоматизації транспортно-складських операцій;

- проводити аналізування роботи відділу та приймати міри щодо поповнення незданої цехами на склад готової продукції і її поставки;

- спільно з службою технічного контролю розглядає рекламачії на відвантажену готову продукцію;

- приймає участь в інвентаризації готової продукції на складі;

- складати оперативну і статистичну звітність щодо встановлених форм і своєчасно представляти у відповідні інстанції;

- проводити роботу з вивчення перспективного і поточного попиту на продукцію підприємства і вимог до її якості, організовувати рекламу продукції;

- проводити необхідну роботу щодо повного і своєчасного погашення дебіторської заборгованості за продукцію номенклатури відділу збуту;
- регулювати взаємовідносини із споживачами, вести переписку та прийом їх представників з питань поставок продукції;
- приймати участь (з технічними службами) в розробці технічних умов прийому готової продукції, упаковки, зберігання, відвантаження і транспортування.

Основним завданням відділу збуту є:

- забезпечення 100% виконання завдань і зобов'язань щодо поставок продукції у відповідності з укладеними договорами;
- вивчення перспективного і поточного попиту на продукцію підприємства, вимог до її якості, організація реклами продукції;
- забезпечення реалізації товарної продукції підприємства;
- своєчасне укладання договорів на поставку продукції (машин, запасних частин, виробів по кооперації).

Підприємство має право в установленому чинним законодавством України порядку:

- орендувати, здавати в оренду, суборенду, або використовувати на інших умовах земельні угіддя, майно інші ресурси, майнові і немайнові права;
- засновувати об'єднання та вступати в об'єднання з іншими суб'єктами господарської діяльності; створювати на території України та за її межами свої філії і представництва, а також дочірні підприємства;
- вступати у договірні відносини з юридичними та фізичними особами в межах господарської діяльності, передбаченої статутом;
- виступати наймачем робочої сили; купувати, випускати і розміщувати цінні папери.

Як зазначалось вище, основним видом діяльності ТЗОВ "Агро-Імпульс" є виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції. Переважаючим для даного підприємства є сфера рослинництва (вирощування а реалізація

пшениці, ріпаку, кукурудзи, цукрового буряка, картоплі, гречки, ячменю, гороху і сої).

Для здійснення інноваційної діяльності кожне підприємство повинне мати певне майно, котре належить йому на правах власності чи володіння. Усе майно, яке належить підприємству, і яке відображено в його балансі, формує його активи. Фінансовий стан підприємства значною мірою залежить від доцільності та правильності вкладення фінансових ресурсів в активи. У процесі функціонування підприємства величина активів та їх структура постійно змінюються. Характеристику про якісні зміни в структурі майна та його джерел можна отримати за допомогою вертикального та горизонтального аналізування фінансової звітності.

Структура вартості майна дає загальне уявлення про фінансовий стан підприємства. Вона показує частку кожного елемента в активах і співвідношення позикових і власних коштів підприємства в пасивах. У структурі вартості майна відображається специфіка діяльності підприємства. До структури майна (активів) підприємства належать три складові: необоротні активи; оборотні активи; витрати майбутніх періодів.

Аналізування активів підприємства дозволяє надати загальну оцінку зміні всього його майна. Оцінювання сукупних активів, в свою чергу, дозволяє зробити висновок про те, в які активи вкладені знову залучені фінансові ресурси або які активи зменшились за рахунок зменшення фінансових ресурсів, чи навпаки.

Аналізування динаміки валюти балансу проводиться на основі складання аналітичного балансу, шляхом порівняння даних загальної вартості майна підприємства на початок і кінець звітного періоду або ряду періодів. В нашому випадку це буде два періоди 2017 до 2016 рр. і 2018 до 2017 рр., розрахунок наведемо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналізування динаміки структурних змін валюти  
балансу ТЗОВ “Агро-Імпульс” за 2016-2018 рр.

Актив	Код рядка	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютн е відхиленн я 2017 р. до 2016 р. (+;-)	Відносне відхиленн я 2017 р. до 2016 р. (%)	Абсолютн е відхиленн я 2018 р. до 2017 р. (+;-)	Відносне відхиленн я 2018 р. до 2017 р. (%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>I. Необоротні активи</b>								
Нематеріальні активи	1000	0	0	0	0	0	0	0
первісна вартість	1001	0	8	0	8	-	-8	0
накопичена амортизація	1002	0	8	0	8	-	-8	1,7
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0	-	-	0	0
Основні засоби	1010	2747 9	2672 4	2636 6	-755	-2,7	-358	-1,3
первісна вартість	1011	8418 5	8408 7	8213 2	-98	-0.1	-1955	-2,3
знос	1012	5670 6	5736 3	5576 6	657	1.2	-1597	-2,8
Усього за розділом I	1095	2892 6	2770 2	2732 8	-1224	-4.2	-374	-1,4
<b>II. Оборотні активи</b>								
Виробничі запаси	1101	1001 9	8717	8318	-1302	-13	-399	-4,6
Дебіторська заборгованість за продукцію, роботи, послуги	1125	6258	3328	2288	-2930	-46,8	-1040	-31,25
Дебіторська заборгованість за розрахунками : за виданими авансами з бюджетом	1130	993	987	2266	-6	-0,6	1279	129,5
Дебіторська заборгованість за	1135	4	55	55	51	1275	0	-

розрахунками із внутрішніх розрахунків								
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	41	12	6	-29	-70,7	-6	-50
Грошові кошти	1165	330	384	2495	54	16,3	2111	549,7
Готівка	1166	3	2	0	-1	-33,3	-2	-100
Розрахунки в банках	1167	0	0	2495	-	-	2495	-
Інші оборотні активи	1190	125	101	627	-24	-19,2	526	520,7
Усього за розділом II	1195	2980 2	2324 7	2555 4	-6555	-21,9	2307	9,9
Баланс	1300	5872 8	5094 9	5288 2	-7779	-13,2	1933	3,8
Пасив	Код рядка	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення 2017 р. до 2016 р. (+;-)	Відносне відхилення 2017 р. до 2016 р. (%)	Абсолютне відхилення 2018 р. до 2017 р. (+;-)	Відносне відхилення 2018 р. до 2017 р. (%)
<b>I. Власний капітал</b>								
Додатковий капітал	1410	2398 7	2398 7	2396 4	0	-	-23	-0,09
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-5230	-	-	-15998	-	-21450	-
Усього за розділом I	1495	4465 0	3911 2	3917 5	-5538	-12,4	63	0,2
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>								
Поточна кредиторська заборгованість:	1610							
за товари, роботи, послуги	1615	7705	4358	1447	-3347	-43,4	-2911	-66,7
розрахунки з бюджетом	1620	597	615	1204	18	3,0	589	95,7
розрахунки зі страхування	1625	418	1057	776	639	152,87	-281	-26,58
розрахунки з оплати праці	1630	597	615	1736	18	3,0	1121	182,2
Поточна кредиторська заборгованість	1635	734	1258	4965	524	71,3	3707	294,6

за одержаними авансами								
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0	-	-	-	-

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Інші поточні зобов'язання	1690	55	67	103	12	21,8	36	53,7
Усього за розділом III	1695	1407 8	1183 7	1370 7	-2241	-15,9	1870	15,7
Баланс	1900	5872 8	5094 9	5288 2	-7779	-1,2	1933	3,7

Аналізуючи дані табл. 2.1 за 2016-2018 рр., можна зробити наступний висновок: загальна сума активів збільшилась на 1933 тис. грн. Це збільшення відбулось переважно за рахунок значного збільшення оборотних активів.

Абсолютна величина збільшення в оборотних активах склала 2307 тис. грн. Що стосується структури оборотних коштів, то можна зазначити, що вона покращилась. Виробничі запаси зменшилися за рік на 399 тис. грн. Це свідчить про зменшення обороту підприємства і негативних тенденції у його роботі.

Водночас, змінилась сума та частка дебіторської заборгованості та товари і послуги (в абсолютному вимірюванні впала до 0). При аналізуванні пасивів підприємства слід зазначити, що зобов'язання підприємства збільшилися на 1870 тис. грн. Таким чином, підприємство вчасно не розраховується з постачальниками та підрядчиками за виконані роботи й отримані послуги. Також значно збільшилися поточні зобов'язання за розрахунками, у тому числі, розрахунки з бюджетом та страхування. Збільшення заборгованості підприємства зменшує його ліквідність і фінансову стійкість.

Аналізування балансу свідчить про те, що підприємству слід покращити показники фінансової стійкості та ліквідності, а саме:



- поліпшити взаємовідносини із постачальниками та споживачами продукції;

- зменшити поточну заборгованість підприємства.

Отже, у табл. 2.1 основні тенденції динаміки показників валюти балансу демонструють зростаючий тренд, що свідчить про збільшення обсягів власної господарської діяльності у ТзОВ “Агро-Імпульс”, що є позитивним у роботі підприємства.

Проаналізуємо рух основних засобів та амортизаційних відрахувань за попередній та поточний роки на основі даних бухгалтерського обліку за звітний період. Звертаємо увагу на основні засоби підприємства, які придбані, реалізовані, ліквідовані або здані в оренду протягом поточного року. Дані наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналізування показників ефективності використання основних засобів ТзОВ “Агро-Імпульс” за 2016-2018 рр.

Назва показника	Умовне позначення	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення 2017 р. до 2016 р. (+;-)	Абсолютне відхилення 2018 р. до 2017 р. (+;-)
1. Коефіцієнт придатності основних засобів	Кпр	1,48	1,46	1,47	-0,02	0,01
2. Коефіцієнт зносу основних засобів	Кз	0,67	0,68	0,67	0,01	-0,01
3. Частка основних засобів в активах	Крвоз	0,46	0,49	0,49	0,03	0
4. Фондовіддача	Фв	-	-	-	-	-
5. Фондомісткість	Фм	-	-	-	-	-

Як свідчать дані табл. 2.2, за 2016-2018 рр. окремі показники ефективності використання основних засобів ТзОВ “Агро-Імпульс” зростали протягом аналізованого періоду.

Коефіцієнт придатності основних засобів у загальному майже не змінився в аналізований період, він зменшився на 0,1, це означає, що частка основних засобів, які придатні для експлуатації зменшилась. Коефіцієнт зносу основних засобів, в якого рекомендоване значення більше 0,5, відповідав цьому обмеженню і дорівнював за 2018 р. 0,67, що є досить непогано, оскільки підприємство інтенсивно накопичує кошти для оновлення основного капіталу.

Коефіцієнт майна виробничого призначення, який характеризує частку засобів виробництва у вартості майна, – за останній аналізований період зріс, що є негативно для підприємства, оскільки рекомендоване значення менше 0,5. Фондовіддача і фондомісткість – два взаємозалежні показники.

Оборотні засоби підприємства складаються із запасів і затрат, грошових коштів, розрахунків та інших активів (II та III розділ активу балансу). Швидкість обороту оборотних засобів підприємства є однією з якісних характеристик фінансової політики підприємства. Чим більша швидкість обороту, тим ефективніше працює підприємство.

Проведемо аналізування капіталу підприємства. Основними напрямками аналізування капіталу підприємства є:

- порівняння показників звітного періоду з показниками попереднього періоду;
- порівняння показників капіталу за ряд попередніх періодів;
- структурний аналізування капіталу за видами діяльності;
- структурний аналізування власного капіталу;
- структурний аналізування позикового капіталу;
- порівняльний аналізування показників капіталу з оптимальними значеннями;
- порівняльний аналізування показників капіталу підприємства із запланованими;
- розрахунок коефіцієнтів оборотності капіталу;
- розрахунок показників рентабельності капіталу.

У процесі аналізування капіталу підприємства, у першу чергу, проаналізуємо зміни у його структурі, складі та дамо їм об’єктивну оцінку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналізування структури капіталу  
ТзОВ “Агро-Імпульс” за 2016-2018 рр.


Згідно даних табл. 2.3, за 2016-2018 рр. підприємство в основному працювало за рахунок власного капіталу, лише частково позичало кошти, і ці кошти поступово зростають.

**2.2. Аналізування фінансової діяльності сільськогосподарського підприємства**

Проведемо аналізування динаміки елементів операційних витрат ТзОВ “Агро-Імпульс”, подавши їх значення у наступній табл. 2.4.

Провівши аналізування витрат за 2016-2018 рр., табл. 2.4 можна зробити наступний висновок, що вони у 2017 р. порівняно до 2016 р. зменшились за рахунок зниження виручки від реалізації продукції, а в 2018 р. порівняно до 2017 р. знову почали зростати; витрати на 1 грн. товарної продукції повернулися у 2018 р. до показника 2016 р., який становить 0,94, такий результат можливий через нестабільність ринку, проблеми в економіці

країни, підвищення цін на сільськогосподарську продукцію, зменшення замовлень.

Таблиця 2.4

Аналізування витрат на виробництво продукції  
ТзОВ “Агро-Імпульс” за 2016-2018 рр.

Назва показника	Роки			Абсолютн е відхиленн я 2017 р. до 2016 р. (+;-)	Абсолютн е відхиленн я 2018 р. до 2017 р. (+;-)	Відносне відхиленн я 2017 р. до 2016 р. (%)	Відносне відхиленн я 2018 р. до 2017 р. (%)
	2016	2017	2018				
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	5152 2	2732 3	4548 4	-24199	18161	-46,9	66,5
Матеріальні витрати, тис. грн.	2780 4	1504 7	2183 6	-12757	6789	-45,8	45,1
Витрати на оплату праці, тис. грн.	1584 4	1102 8	1415 7	-4816	-30,39	13129	28,37
Єдиний соціальний внесок, тис. грн.	3486	2426	3114	-1060	-30,41	688	28,36
Амортизація, тис. грн.	2271	1796	1563	-475	-233	-20,9	-12,9
Інші операційні витрати, тис. грн.	2946	2559	3364	-387	805	-13,1	31,4

Найбільший чистий дохід було отримано у результаті виробництва та реалізації цукрових буряків. Приріст також спостерігався по озимій пшениці, картоплі та ріпаку. Водночас спостерігався спад виробництва та реалізації по

таких видах, як ячмінь, соняшник, соя, кукурудза та інші, а також по продукції тваринництва.

Також, доцільно проаналізувати зміну питомої ваги витрат ТзОВ “Агро-Імпульс” за 2016-2018 рр. за даними табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінювання динаміки структурних змін елементів  
операційних витрат ТзОВ “Агро-Імпульс” за 2016-2018 рр.

Назва статті	2016 р.	2017 р.	Питома вага (%)		Абсолютне відхилення 2017 р. до 2016 р. (+;-)	2018 р.	Питома вага 2018 р. (%)	Абсолютне відхилення 2018 р. до 2017 р. (+;-)
			2016 р.	2017 р.				
Матеріальні витрати, тис. грн.	27804	15047	82,37	76,49	-5,88	21836	73,69	-2,8
Витрати на оплату праці, тис. грн.	15844	11028	30,26	33,56	-4816	14157	32,15	-30,39
Єдиний соціальний внесок, тис. грн.	3486	2426	6,66	7,38	-1060	3114	7,07	-30,41
Амортизація	2271	1796	1,67	4,91	-475	1563	5,6	-233
Інші операційні витрати, тис. грн.	2946	2559	2,73	2,38	-0,35	3364	2,26	-0,12
Разом, тис. грн.	52351	32856	100	100	-	44034	100	-

З аналізування даних табл. 2.5 випливає, що такі елементи операційних витрат, як матеріальні витрати та інші операційні витрати у звітному 2018 р. порівняно до 2017 р. збільшились; витрати на оплату праці та єдиний

соціальний внесок також збільшилися, що є негативним. Така ж сама тенденція простежується і у 2017 р. порівняно до 2016 р.

Як свідчать дані табл. 2.5, у ТзОВ “Агро-Імпульс” за 2018 р. матеріальні витрати мають найбільшу частку, яка становить 73,69%, що однак є найнижчим показником у порівнянні з 2016-2017 рр.

У процесі фінансового аналізування виявлено одну з важливих характеристик фінансового стану підприємства – його фінансову незалежність від зовнішніх джерел. Аналізування дозволяє оцінити ризик, пов’язаний зі структурою формування фінансових ресурсів, виявити оптимальність джерел фінансування діяльності підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналізування джерел формування капіталу  
ТзОВ “Агро-Імпульс” за 2016-2018 рр.

Назва показника	Умовне позначення	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення 2017 р. до 2016 р. (+;-)	Абсолютне відхилення 2018 р. до 2017 р. (+;-)
1. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Кфн	0,76	0,76	0,74	0	-0,02
2. Коефіцієнт фінансової залежності	Кфз	1,31	1,3	1,34	-0,01	0,04
3. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Ккпз	0,24	0,23	0,25	-0,01	0,02
4. Коефіцієнт фінансового ризику (коефіцієнт фінансового левериджу)	Кфр	0,31	0,3	0,34	-0,01	0,04
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	Кфс	3,1	3,3	2,8	0,2	-0,5

6.Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Кмвк	0,35	0,29	0,3	-0,06	0,01
---	------	------	------	-----	-------	------

Аналізування джерел формування капіталу за 2016-2018 рр. у ТзОВ “Агро-Імпульс” свідчить про наступне: коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) має значні перепади, але перебуває в межах рекомендованого значення (більше 0,5), тоді як коефіцієнт фінансової залежності не досягнув показника 2, що свідчить про те, що підприємство в основному забезпечує свою діяльність за власний рахунок.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу, який становить 0,25, показує частку залученого майна в активах підприємства та ступінь залежності підприємства від кредиторів.

Коефіцієнт фінансового ризику (коефіцієнт фінансового лівериджу), становить 0,34 (має бути більше 1), свідчить про те, що співвідношення позикових коштів до власних є незначним.

Коефіцієнт фінансової стабільності характеризує покриття боргів власним капіталом. На протязі аналізованих років цей показник демонстрував спад. Коефіцієнт маневреності власного капіталу характеризує ступінь мобільності власного капіталу, тобто показує ту його частину, яка знаходиться в обігу і використовується для фінансування поточної діяльності. Він у підприємства є невисоким, а за останній період впав на - 0,01.

Для детальної оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства використовують ряд інших відносних показників, що відображені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналізування показників ліквідності та платоспроможності  
ТзОВ “Агро-Імпульс” за 2016-2018 рр.

Назва показника	Умовне позначення	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення 2017 р. до 2016 р. (+;-)	Абсолютне відхилення 2018 р. до 2017 р. (+;-)
1	2	3	4	5	6	7
1.Коефіцієнт поточної ліквідності	Кпл	2,1	1,9	1,8	-0,2	-0,1
2.Коефіцієнт швидкої ліквідності	Кшл	0,5	0,4	0,5	-0,1	0,1
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кал	0,02	0,03	0,1	0,01	0,07

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7
4.Коефіцієнт загальної ліквідності	Кзл	2,1	1,9	1,8	-0,2	-0,1
5.Маневреність робочого капіталу	Кмрк	0,02	0,04	0,2	0,02	0,16
6.Коефіцієнт захищеного періоду	Кзп	-147,1	-231,5	-240,3	-90,4	-8,8
7.Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом	Кзрк	0,3	0,4	0,2	0,1	-0,2
8.Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення першого ступеню	Д <sub>1</sub>	1,5	1,4	1,4	-0,1	0
9.Робочий капітал	РК	15724	11410	11847	-4314	437
10.Власні оборотні кошти	Вок	15724	11410	11847	-4314	437
11.Чисті оборотні активи	Чоа	15724	11410	11847	-4314	437

З поданих у табл. 2.7 показників можна зробити наступний висновок: коефіцієнт поточної ліквідності характеризує достатність оборотних активів підприємства для задоволення його поточних зобов'язань.



Протягом аналізованих років цей показник більший 1, що є позитивним моментом для підприємства; коефіцієнт швидкої ліквідності більше встановленого значення – 1, у всіх роках, що означає, що дане підприємство має досить велику можливість погашення поточних зобов'язань поточними активами; коефіцієнт абсолютної ліквідності у попередньому періоді рівний 0,03, а в останньому досліджуваному 2018 р. – 0,08, (тобто лише дуже мала частина поточних зобов'язань може бути погашено миттєво). Коефіцієнт загальної ліквідності такий самий як і коефіцієнт поточної ліквідності. З допомогою його аналізування можемо встановити у скільки разів (у нашому випадку це 1,41 згідно останнього значення), поточні активи покривають короткострокові зобов'язання. Часка абсолютно ліквідних активів в робочому капіталі у аналізованих роках коливається від 0,04 до 0,2. За допомогою коефіцієнта захищеного періоду, який в кінцевому результаті становить 500 днів, встановлюємо скільки часу підприємство може працювати у форс-мажорних обставинах. Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення першого ступеня становить 1,63, що означає, що підприємство має можливість покрити лише незначну частину необоротних активів власним капіталом; коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення другого ступеня – характеризує покриття необоротних активів капіталізованими джерелами (у звітному році він становить також 1,63). У звітному році робочий капітал, який характеризує величину оборотних коштів, що залишаються у підприємства після розрахунків за короткостроковими зобов'язаннями, становить 2784,9. Ефективна заборгованість за 2018 р. складає 229,3 - це та частина зобов'язань, що можуть бути покриті за рахунок надходжень від поточної діяльності підприємства.

Проведемо аналізування прибутку ТзОВ “Агро-Імпульс” упродовж 2016-2018 рр. Сума прибутку, яку отримує підприємство, як відомо,

обумовлена обсягом продажу продукції, її якістю та конкурентоспроможністю на внутрішньому та зовнішньому ринках, асортиментом, рівнем затрат. Аналізування прибутку підприємства проводиться за допомогою даних табл. 2.8.

Отже, у ТзОВ “Агро-Імпульс” чистий прибуток у 2017 р. у порівнянні до 2016 р. спочатку знизився на 12457 тис. грн., за наступний період – у 2018 р. порівняно з 2017. також знизився – на 1457 тис. грн., що пов’язано зі збільшенням загальних витрат на виготовлення продукції у зв’язку з нестабільністю ринку.

Таблиця 2.8

Аналізування прибутку ТзОВ “Агро-Імпульс” за 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення 2017 р. до 2016 р. (+;-)	Відносне відхилення 2018 р. до 2017 р. (%)	Абсолютне відхилення 2017 р. до 2016 р. (+;-)	Відносне відхилення 2018 р. до 2017 р. (%)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	51552	27323	45484	-24229	-46,9	18161	66,4
Валовий прибуток, тис. грн.	18000	-5523	86000	-12477	-69,3	80477	-1457
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	12991	4289	17019	-8702	-66,9	12730	296,8

Структура реалізації продукції ТзОВ “Агро-Імпульс” за 2017-2018 р. графічно подана на рис. 2.2.

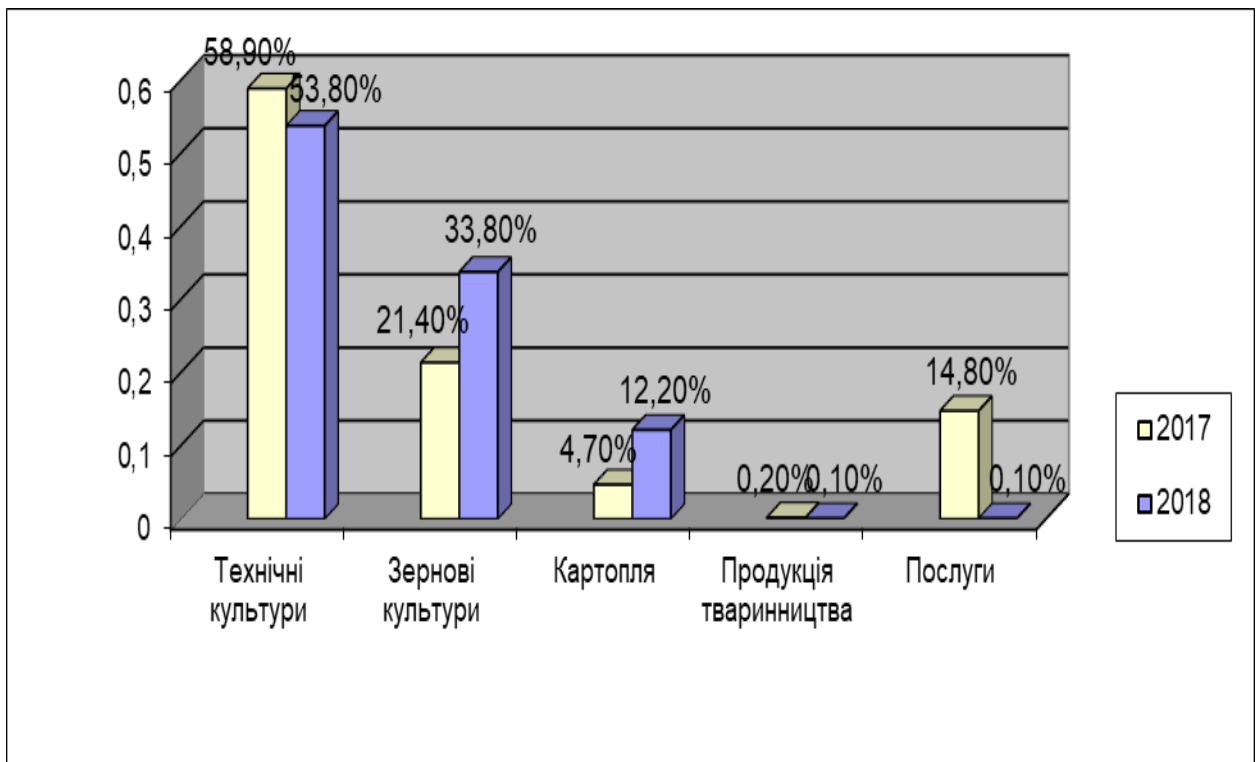


Рисунок 2.2 – Структура реалізації продукції  
ТзОВ “Агро-Імпульс” за 2017-2018 рр.

Дані рис. 2.2 засвідчують, що у структурі реалізації продукції ТзОВ “Агро-Імпульс” у 2017 р. основна частка припадала на технічні культури, а саме 58,9%. На другому місці знаходились зернові культури – 21,4%, а на третьому – надані підприємством послуги – 14,8%. Водночас на виробництво та реалізацію картоплі припадало 4,7%. Продукція тваринництва не відігравала істотної ролі у структурі отриманого підприємством чистого доходу, оскільки на неї припадало лише 0,2%.

У 2018 р. продукція рослинництва, як і раніше, займала провідне місце у загальній структурі виробництва ТзОВ “Агро-Імпульс”, про що свідчить значення показника, її частки у структурі чистого доходу (у 2018 р. вона була на рівні 89,4%, що на 4,5% більше, ніж у попередньому 2017 р.). Зокрема, порівняно з попереднім 2017 р. вже у 2018 р. у структурі спостерігалось подальше збільшення частки зернових культур – на 12,4% (їх частка становила 33,8%), картоплі – на 7%, її частка становила 12,2%). Водночас частка наданих підприємством послуг зменшилась на 14,7% і становила лише 0,1%, а частка продукції тваринництва зменшилась на 0,1% і становила лише

0,1%. Частка провідної групи товарів – технічних культур – майже не змінилась (зменшилась на 5,1%) і становила 53,8%.

### **2.3. Аналізування інноваційного розвитку ТзОВ “Агро-Імпульс”**

На даному підприємстві функціонує мережа Інтернет, факс за допомогою яких можна зв’язатися з будь-яким партнерами та головними управлінням. Пропозиції на розгляд керівництва можуть вноситися переважно тільки на нарадах в кінці місяця. Також у головному вестибюлі є дошка пошани.

Упродовж років свого існування ТзОВ “Агро-Імпульс” використовує успішні методи ведення сільського господарства на всіх своїх угіддях, ґрунтуючись на міжнародному досвіді та постійному підвищенні продуктивності. Підприємство рухається шляхом постійного підвищення продуктивності роботи. Вертикально-інтегрована структура дозволяє ефективно керувати всім виробничо-збутовим ланцюгом ведення сільського господарства – від виробництва насіння, планування та вирощування врожаїв до зберігання, транспортування та логістики.

Прийняття рішень носить переважно колективний характер. Більшість питань виносяться на обговорення колективом і приймаються керівництвом. Такий стан речей сприяє співпраці між керівництвом і працівниками. Торгівельна діяльність здійснюється через бухгалтерію, де оформляється відповідна документація і здійснюється розрахунок з покупцем, а саму продукцію покупець забирає зі складу готової продукції.

Проведемо аналізування споживачів підприємства.

Профіль покупців підприємства може бути складений за такими характеристиками:

- географічне місце розташування покупців;

- демографічні характеристики покупців (вік, освіта, сфера діяльності)
- соціально-психологічні характеристики покупця (стан у суспільстві, стиль поведінки, смаки, звички);
- ставлення покупця до продукту (чому він купує продукт; чи є він сам користувачем продукту, як оцінює продукт тощо);
- торгова сила покупця (рівень інформованості покупця; чутливість до ціни, до засобів стимулювання; наявність відповідних вимог до якості товару; орієнтація на відповідну торгову марку);
- періодичність закупівель; обсяг середньої покупки; фінансовий стан; можливість вибору продавця.

Оцінювання характеристик профілю покупців проведемо за даними табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінювання характеристик профілю покупців ТзОВ “Агро-Імпульс”

№ п/п	Параметри профілю покупців	Індикатори	Оцінювання в балах		
			1	2	3
1.	Зміна переваг, потреб, смаків покупців	1.1. Ступінь зміни потреб покупців	Відносно постійні		
		1.2. Ступінь зміни смаків покупців стосовно товарів, що входять до номенклатури підприємства		Не дуже змінюються	
2.	Прихильність покупців до товарів підприємства	2.1. Частота придбання товарів даного підприємства			Регулярно
		2.2. Частка товарів номенклатури підприємства, що купуються найбільше (встановлюється експертним шляхом на основі розрахунків)	1-30%		
		2.3. Ступінь залежності покупців від продавця (встановлюється експертним шляхом)		Не дуже залежні	

3.	Торгова сила покупців	3.1. Рівень інформованості покупців про товар, ціну, режим роботи підприємства			Широке оповіщення
		3.2. Чутливість споживачів до зміни рівня цін на товари підприємства	Дуже чутливі		
		3.3. Ступінь залежності продавця від покупця (встановлюється експертним шляхом)		30-60%	
		3.4. Фінансовий стан покупця		Середній рівень	
		3.5. Чутливість покупців до змін	Дуже чутливі		

За результатами оцінювання характеристик профілю покупців будуюмо табл. 2.10, що демонструє ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців стосовно тих товарів, що входять у номенклатуру підприємства, про прихильність покупця до товарів підприємства і про торгову силу покупців.

Таблиця 2.10

#### Шкала оцінок характеристик профілю покупців ТзОВ “Агро-Імпульс”

№ п/п	Параметри	Бали	Значення
1.	Ступінь зміни потреб, смаків покупців	2	Низька
2.	Прихильність покупців до товарів підприємства	7-9	Сильна
3.	Торгова сила покупців	6- 10	Середня

На завершеному етапі аналізування фактору “споживачі” доцільно оцінити спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги і смаки покупців та його можливості розширити коло потенційних споживачів. Проведемо оцінку адаптивності підприємства в процесі функціонування на цільовому ринку і отримані дані зводимо у табл. 2.11.

Проведемо аналізування постачальників ТзОВ “Агро-Імпульс”

Таблиця 2.11

#### Оцінювання адаптивності ТзОВ “Агро-Імпульс”

у процесі функціонування на цільовому ринку

№ п/п	Параметри	Індикатори	У балах		
			1	2	3
1.	Спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги, смаки споживачів	1.1. Відповідність асортименту товарів вимогам покупців		Частково відповідає	
		1.2. Прийнятність ціни товарів		Частково прийнятна	
		1.3. Відповідність якості реалізованих товарів вимогам споживачів			Цілком відповідає
2.	Можливість розширення кола потенційних споживачів	2.1. Наявність незадоволеного попиту	Інформація відсутня		
		2.2. Наявність привабливих сегментів	Не виявлені привабливі сегменти		

Підприємство використовує обмежену кількість ресурсів, в основному насіння картоплі та інших культур, необхідні для виготовлення продукції підприємства. Весь асортимент сировини та комплектуючих ТЗОВ “Агро-Імпульс” закупає в єдиного постачальника.

Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства.

Тому на заключному етапі аналізування підприємства необхідно оцінити профіль діяльності підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Профіль діяльності ТЗОВ “Агро-Імпульс”

№ п/п	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей	1		
2.	Ступінь доцільності організаційної структури	1		
3.	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві		2	
4.	Стиль управління			3
5.	Рівень прибутку		2	

6.	Доля ринку			3
7.	Система контролю якості товару			3
8.	Широта асортименту		2	
9.	Гнучкість цінової політики	1		
10.	Доцільність договірної політики	1		
11.	Система організації збуту	1		
12.	Рівень сервісу		2	
13.	Система стимулювання покупців	1		
14.	Ступінь маркетингової активності		2	
15.	Дослідження і розробки (НДДКР)	1		
16.	Стан матеріально-технічної бази		2	
17.	Кваліфікаційний склад кадрів			3
18.	Рух кадрів	1		
19.	Ступінь мотивації кадрів	1		
20.	Фінансові можливості підприємства		2	
21.	Організаційна культура		2	
22.	Рейтингова оцінювання підприємства		2	

Причому оцінювання фактору внутрішнього середовища в 3 бали свідчить про сильну сторону діяльності підприємства, а оцінювання в 1 бал – про слабку сторону.

За результатами оцінювання факторів внутрішнього середовища підприємства і типового переліку сильних і слабких сторін здійснюється аналізування фактичних сильних і слабких сторін підприємства, що досліджується (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Аналізування сильних і слабких сторін ТзОВ “Агро-Імпульс”

№ п/п	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінювання фактору за ступенем впливу на підприємство, у балах	Слабкі сторони	Оцінювання фактору за ступенем впливу на підприємство, в балах
1.	Організація управління	Висока продуктивність праці.	10		



2.	Маркетинг	Високий рівень обслуговування клієнтів.	8	Низький рівень організації маркетингової діяльності.	9
3.	Дослідження і розробки				
4.	Технологія			Застарілі технологія, обладнання.	6
5.	Персонал	Висока кваліфікація персоналу. Висока трудова етика.	8		
6.	Фінанси			Високі витрати.	5
7.	Організаційна культура й імідж	Переваги у сфері якості товарів. Високий імідж підприємства.	4		

У переліку сильних і слабких сторін підприємства у балах відображено ступінь важливості кожного фактору для підприємства.

При цьому використано шкалу оцінювання факторів макро- та мікросередовища. Таким чином, найсильніші сторони підприємства повинні стати основою для розробки стратегії, яка має зводити до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на його конкурентний статус.

Аналізування внутрішніх сильних і слабких сторін проведено, як порівняльний аналіз, причому основна увага спрямована на конкурентоспроможність підприємства. Це означає, що внутрішні фактори – це, насамперед, фактори конкурентоспроможності.

Сучасна теорія конкуренції має у своєму розпорядженні різноманітні концепції, методи, моделі й інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Разом з тим в практиці вітчизняних промислових підприємств використовується лише невелика частина теоретичних розробок. Це пов'язано з їх невідповідністю специфіці конкурентного середовища і недостатньою кваліфікацією окремих

керівників. Сформувані механізми й інструменти підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств з урахуванням особливостей сучасних умов господарювання, пов'язаних з глобалізацією економіки і посиленням міжнародної конкуренції, дозволяє розвиток такої економічної категорії як конкурентний потенціал.

Конкурентний потенціал промислового підприємства відображає наявність у нього можливостей щодо формування довготривалих конкурентних переваг. Конкурентний потенціал, з одного боку, забезпечує ефективну реалізацію конкурентної стратегії, сприяє збереженню або збільшенню частки ринку і, тим самим, забезпечує конкурентоспроможність підприємства, а з іншою – створює умови для розвитку та поліпшення конкурентної позиції підприємства в майбутньому.

Конкурентоспроможність промислового підприємства забезпечується на основі реалізації трьох рівнів зв'язків і відносин конкурентного потенціалу (ресурсного, резервного і рівня розвитку) з потенціалом ринку, під яким розуміється прогнозна сукупність виробничих і споживчих сил обумовлюючих попит і пропозицію та потенціалами інших підприємств, що беруть участь у виробничо-господарській діяльності. У загальному вигляді вибір та застосування методів формування стратегії підприємства, в першу чергу, залежить від рівня і характеру агрегації та інтегрованості самого підприємства. У кожному окремому випадку необхідний диференційований підхід, аналізування специфіки галузі, оцінювання цільового споживача. Зокрема, у процесі стратегічного аналізування агрегованих і диверсифікованих підприємств для оцінки привабливості портфеля продукції та визначення можливих альтернатив (варіантів) його зміни застосовуються матричні методи або методи комплексного стратегічного аналізу. При здійсненні аналізування спеціалізованих підприємств або/і на бізнес-рівні підприємства для вироблення стратегічних альтернатив і вибору конкретної стратегії розвитку підприємства використовують формальні методи. Для усіх

вищезазначених підприємств доцільним є також застосування методів фінансово-економічного аналізування та прогнозування.

Конкурентна сила ( $C_3$ ) підприємства визначається шляхом порівняння оцінок даного підприємства з основними конкурентами. Досить часто подібні оцінки здійснюються в ході реалізації бенчмаркінгового проекту, але в деяких випадках застосовується оцінювання “абсолютної” конкурентної сили.

Оцінювання абсолютної конкурентної сили підприємства здійснюється за такою методикою. Спочатку вибирається перелік факторів, що визначають сильні і слабкі сторони діяльності підприємства. Потім проводиться порівняння оцінок цих факторів з оцінюваннями найсильніших конкурентів, причому показник абсолютної конкурентної сили розраховується як алгебраїчна сума різниць між оцінюваннями підприємства, що досліджується, і найвищими оцінюваннями серед конкурентів.

Результати аналізування визначаються за формулою:

$$C_{\text{абс}} = \sum_i^n \left( C_i - \max_j C_{K_{ij}} \right), j = 1, 2, \dots, m \quad (2.1)$$

де  $C_i$  – оцінювання  $i$ -го фактора конкурентної сили (слабкості) для підприємства,

$C_{K_{ij}}$  – оцінювання  $i$ -го фактора конкурентної сили (слабкості) для  $j$ -го конкурента;

$n$  – кількість факторів, вибраних для аналізу;

$m$  – кількість конкурентів.

Звичайне оцінювання конкурентної сили підприємства ТзОВ “Агро-Імпульс” становить 75 балів – найвище значення серед фірм-конкурентів: ТОВ “Гарт”, ТОВ “Бриківське”, ТзОВ “Аграрій”, які здійснюють сільськогосподарську діяльність на території Кременецького р-ну Тернопільської обл. і вирощують схожу продукцію. Цей показник дозволяє

здійснити попарне порівняння з конкурентною силою конкурентів (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Визначення звичайної й абсолютної конкурентної сили ТзОВ “Агро-Імпульс”

№ п/п	Фактор	Оцінювання (0 ... 10 балів)				
		ТОВ “Гарт”	ТОВ “Бриківське”	ТзОВ “Аграрій”	ТзОВ “Агро-Імпульс”	
					$C_i$	$C_i - \max C_{kij}$
1	2	3	4	5	6	7
1.	Прибутковість	7	6	6	8	1
2.	Репутація (Імідж)	8	6	7	8	0
3.	Продуктивність	6	7	6	9	2
4.	Продукція	6	7	5	7	0
5.	Фінансові ресурси	8	6	7	7	-1
6.	Виробничі потужності, будівлі і споруди	6	5	6	9	3
7.	Дослідження і впровадження новинок	8	5	4	6	-2
8.	Організація фірми	7	4	5	6	-1
9.	Трудові ресурси	6	7	6	8	1
10.	Соціальна	6	7	5	7	0
Конкурентна сила:		68	60	57	75	3

Абсолютна конкурентна сила – це показник, який має інакший зміст. Він дозволяє визначити позицію фірми, що досліджується, відносно умовної “ідеальної” компанії.

Отже, абсолютна конкурентна сила ТзОВ “Агро-Імпульс” оцінюється у 3 бали. Для того, щоб знати, мало це чи багато, необхідно за даними табл. 2.15 визначити абсолютну силу всіх трьох конкурентів. Цей показник становить – 7; – 19; – 22, бали для 1-го, 2-го, 3-го конкурентів відповідно. Як бачимо, лише ТзОВ “Агро-Імпульс” має додатне значення абсолютної конкурентної сили і випереджає за цим показником найближчого конкурента

на 10 балів (3 – (- 7)). Таким чином, ТзОВ “Агро-Імпульс” повинно використовувати свою конкурентну силу більшою мірою для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання.

Під час проведення SWOT-аналізування потрібно оцінити зовнішні можливості та загрози ТзОВ “Агро-Імпульс”. При цьому використовується методика, де вибираються тільки “парні” фактори можливостей і загроз (табл. 2.15).

Як свідчать дані табл. 2.15, зовнішні можливості (22,2 балів) ТзОВ “Агро-Імпульс” оцінюється вище, ніж загрози (20,8 балів). Отже, це є позитивним фактором у діяльності підприємства.

Таблиця 2.15

Оцінювання зовнішніх можливостей і загроз ТзОВ “Агро-Імпульс”

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	$M_i$	$P_{mi}$	$M_i * P_{mi}$	Фактори	$Z_i$	$P_{zi}$	$Z_i * P_{mi}$
Прискорення зростання ринку товарів номенклатури підприємства	9	0,6	5,4	Сповільнення зростання ринку товарів номенклатури підприємства	9	0,4	3,6
Можливості розширення виробництва, збуту	10	0,3	3,0	Моральне старіння діючої технології в сфері функціонування підприємства	10	0,7	7,0
Зниження податкових ставок	4	0,4	1,6	Високі податкові ставки	4	0,6	2,4
Зменшення конкурентного тиску	8	0,7	5,6	Посилення конкурентного тиску	8	0,3	2,4
Зростання доходів населення	6	0,6	3,6	Скорочення доходів споживачів	6	0,4	2,4
Зниження темпів інфляції	6	0,5	3,0	Збільшення темпів інфляції	6	0,5	3,0
Разом:	43	-	22,2	Разом:	43	-	20,8

Після аналізування зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ТзОВ “Агро-Імпульс” і після складання переліку сильних і

слабких сторін, а також загроз і можливостей, необхідно скласти матрицю SWOT (рис. 2.4) .

Зовнішнє середовище		Можливості			Загрози		
		1. Конкур. сила постач. (1 бал)	2. Ступінь привабливості постач. (2 бали)	3. Прихильності покупців до тов. підпр. (3 бали)	1. Сила конкурентного тиску (1 бал)	2. Стан конкур. боротьби у сфері діяльності підпр. (2 бали)	3. Стан і тенденції розв. цільового ринку (3 бали)
Внутрішнє середовище							
1	2	3	4	5	6	7	8
Сильні сторони	1. Висока продуктивність праці (3 бали)	+18%	+22%	+15%	+2%	+4%	+8%
1	2	3	4	5	6	7	8
Слабкі сторони	2. Висока якість товарів (1 бал)	+16%	+12%	+25%	+3%	+1%	+5%
	3. Використання комп'ютерної техніки і програмного забезпечення (2 бали)	+7%	+12%	+10%	-9%	-11%	+2%
	1. Застарілі технології і обладнання (3 бали)	-15%	-9%	-11%	-23%	-19%	-16%
	2. Відсутність інноваційних можливостей (1 бал)	-13%	-6%	-8%	-26%	-17%	-12%
	3. Занадто вузький асортимент товарів (2 бали)	-17%	-14%	-12%	-28%	-16%	-15%

Продовження рис. 2.4 – Матриця SWOT ТзОВ “Агро-Імпульс”

На основі складеної матриці SWOT можна визначити в кожному полі, як альтернативи, так і проблеми. Перелік стратегічних проблем та стратегічних альтернатив наведено у табл. 2.16.

У ТзОВ “Агро-Імпульс” сильні сторони переважають над слабкими, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз, тому рекомендується стратегія “Максі-Максі”. У цій ситуації ТзОВ “Агро-Імпульс” необхідно вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

Таблиця 2.16

Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем сільськогосподарського підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами у зовнішньому середовищі	Оцінювання факторів, у балах	Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами	Оцінювання факторів, у балах
СіМ	Якщо підприємство не буде постійно спостерігати за якістю своїх товарів, то втратить прихильність серед покупців	3	Якщо на підприємстві висока продуктивність праці, відбувається виготовлення більш якісної продукції, тоді зростає прихильність покупців до товарів ТзОВ “Агро-Імпульс”	1
СЛМ	Оскільки відбувається розвиток цільового ринку підприємство може втратити свої конкурентні переваги,	2	Якщо на підприємстві висока продуктивність праці, то організація зможе швидше вийти і адаптуватись до	2

	якщо не буде постійно приділяти увагу якості товарів		розвитку цільового ринку	
СІЗ	Використовуючи в своїй діяльності застарілі технології і обладнання можливі зменшення поставачальників на товари ТОВ “Агро-Імпульс”	2	Для того, щоб завоювати прихильність покупців до товарів підприємства, необхідно замінити застаріле обладнання і впровадити оновлені технології	3
СЛЗ	Використовуючи в своїй діяльності застарілі технології і обладнання підприємство піддається значному впливу конкурентного тиску	3	Щоб вийти на новий ринок із своєю продукцією підприємству необхідно замінити застаріле обладнання і впровадити оновлені технології	3

Оцінювання стану конкурентної боротьби передбачає виявлення домінуючих методів ведення конкурентної боротьби на ринку діяльності підприємства, а також виявлення тенденції зміни характеру конкурентної боротьби. Оцінювання сили конкурентного тиску здійснюється на основі аналізування динаміки кількості потенційних і діючих конкурентів підприємства, а також ступеня агресивності їх політики в конкурентній боротьбі.

Для виявлення всіх діючих і потенційних конкурентів необхідно скласти перелік підприємств-конкурентів, що реалізують товари номенклатури підприємства. Оцінювання діяльності основних конкурентів здійснюємо за допомогою визначення кількості балів від 1 до 3 експертним шляхом за визначеним переліком показників, наведених у табл. 2.17.



Таблиця 2.17

Аналізування діяльності основного конкурента – ТОВ “Гарт” –  
у господарській діяльності ТЗОВ “Агро-Імпульс”

№ п/п	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Частка ринку			3
2.	Рентабельність обігу		2	
3.	Рентабельність капіталу		2	
4.	Частка власних оборотних коштів			3
5.	Рівень ціни домінуючого товару		2	
6.	Широта асортименту			3
7.	Якість товару			3
8.	Система збуту			3
9.	Рівень сервісу			3
10	Система управління		2	
	Середній бал			2,8

Критерієм відбору найбільш активних конкурентів є розрахована середня оцінювання, що повинна складатися не менше, ніж з 2 балів. Таким чином дані конкуренти в сумі є дуже сильними.

Для узагальнення результатів аналізування факторів мікросередовища та їх оцінювання складено табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Оцінювання факторів мікросередовища ТЗОВ “Агро-Імпульс”

Група факторів	Фактори	Прояв (стан фактора)	Характер* впливу фактора на підприємство (+;-)	Оцінювання фактора** за ступенем впливу на підприємство у балах
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	Умовно незмінний	+	5

	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	Умовно незмінний	+	5
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	Потреби стабільні	+	9
	4. Торгова сила покупців	середня	+	5
	5. Ступінь прихильності покупців до товарів підприємства	сильна	+	7
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальників	висока	-	4
	2. Ступінь привабливості постачальників	середня	+	2
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	Ринок олігополістичний	+	6
	2. Сила конкурентного тиску	середня	-	4
	3. Число активних конкурентів	1	+	3

У табл. 2.19 подано перелік можливостей і загроз безпосереднього оточення підприємства.

Таблиця 2.19

Перелік можливостей і загроз безпосереднього оточення ТзОВ “Агро-Імпульс”

Фактори	Оцінювання ступеня впливу фактору на підприємство, у балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1. Можливості Можливість вертикальної інтеграції.	6	Розробка і реалізація по власній збутовій мережі нових продуктів

2. Статичність конкурентного середовища.	4	Посилення залежності споживачів від підприємства.
3. Послаблення позицій постачальників	4	Можливість закупок в інших зацікавлених постачальників
4. Можливості розширення виробництва, збуту.	6	Розширення номенклатури.
Загрози		
1. Посилення конкурентного тиску.	6	Пониження цін, покращення сервісу.
2. Скорочення доходів споживачів.	3	Скорочення збуту другорядних товарів
Сповільнення Зростання ринку товарів номенклатури підприємства	6	Посилення уваги на зайнятий сегмент

За результатами проведеного аналізування визначаємо ступінь маркетингової активності підприємства (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

#### Оцінювання маркетингової активності ТзОВ “Агро-Імпульс”

Елементи маркетингової діяльності	Бали*		
	1	2	3
1	2	3	4
Здійснення сегментації ринку			+
Вивчення потреб і переваг споживачів			+
Вивчення конкурентів			+
Ступінь зміни асортименту товарів з урахуванням купівельних переваг за останні 5 років	+		
Рівень контролю за якістю товару			+
Використання торгової марки	+		
Облік еластичності попиту при встановленні ціни	+		
Застосування системи знижок з ціни	+		
Використання прогресивних методів продажу			
Рівень сервісу		+	
Ефективність руху товарів		+	
Ефективність рекламних заходів	+		

Оцінювання ступеня використання елементів маркетингової діяльності підприємства слід здійснювати експертним шляхом.

Ступінь маркетингової активності підприємства визначається за шкалою:

- 13-21 бал – низька;
- 22-30 балів – середня;
- 31-39 балів – висока.

Отже, маркетингова активність підприємства є посередньою.

Дослідження та розробки (наукові дослідження та дослідно-конструкторські розробки, далі – НДДКР) на підприємстві не здійснюються.

Дослідження технологій виробничих підприємств пов'язано, насамперед, із вивченням організації виробничих процесів і станом матеріально-технічної бази підприємства.

### **Висновки до другого розділу**

ТзОВ “Агро-Імпульс” створене для ведення підприємницької діяльності у сільському господарстві з метою одержання прибутку відповідно до чинного законодавства України, на засадах приватної власності на майно та засоби виробництва, з метою розвитку і вдосконалення нових методів господарювання, забезпечення підвищення соціального рівня життя населення, забезпечення їх продуктами харчування, налагодження перероблення сільськогосподарської сировини і виробництва товарів широкого вжитку.

Головною метою діяльності підприємства є виробництво продукції рослинництва, тваринництва, їх перероблення та реалізація, інші господарські види діяльності, зокрема надання сервісу, здійснення маркетингу, збільшення кількості робочих місць в сфері зайнятості населення.

Загальна сума активів ТзОВ “Агро-Імпульс” збільшилася у 2018 р. на 3985,5 тис. грн. або більш, ніж на 39%. Це збільшення відбулось переважно

за рахунок значного збільшення оборотних активів. Абсолютна величина збільшення в оборотних активах склала 2686,4 тис. грн. або більше ніж 38,9% їх річної величини. Що стосується структури оборотних коштів, то можна зазначити, що вона покращилась. Виробничі запаси збільшилися за рік на 1967,1 тис. грн. Це свідчить про збільшення обороту підприємства і позитивні тенденції у його роботі. Водночас, збільшилась сума і частка дебіторської заборгованості та товари і послуги – в абсолютному вимірюванні на 242,3 тис. грн. Це означає, що підприємство фактично кредитувало своїх партнерів по бізнесу, які вчасно не розрахувались за товари та послуги, що надавалися підприємством. Але з іншого боку, якщо підприємство має надійних партнерів, то слід очікувати надходження коштів у наступних періодах, що значно поліпшить ситуацію з показниками ліквідності. При аналізуванні пасивів підприємства слід зазначити, що зобов'язання підприємства збільшилися на 3471,6 тис. грн., а це більше, ніж у два рази.

У структурі реалізації продукції ТзОВ “Агро-Імпульс” у 2017 р. основна частка припадала на технічні культури, а саме 58,9%. На другому місці знаходились зернові культури – 21,4%, а на третьому – надані підприємством послуги – 14,8%. Водночас на виробництво та реалізацію картоплі припадало 4,7%. Продукція тваринництва не відігравала істотної ролі у структурі отриманого підприємством чистого доходу, оскільки на неї припадало лише 0,2%.

У 2018 р. продукція рослинництва, як і раніше, займала провідне місце у загальній структурі виробництва ТзОВ “Агро-Імпульс”, про що свідчить значення показника, її частки у структурі чистого доходу (у 2018 р. вона була на рівні 89,4%, що на 4,5% більше, ніж у попередньому 2017 р.). Зокрема, порівняно з попереднім 2017 р. вже у 2018 р. у структурі спостерігалось подальше збільшення частки зернових культур – на 12,4% (їх частка становила 33,8%), картоплі – на 7%, її частка становила 12,2%). Водночас частка наданих підприємством послуг зменшилась на 14,7% і становила лише

0,1%, а частка продукції тваринництва зменшилась на 0,1% і становила лише 0,1%. Частка провідної групи товарів – технічних культур – майже не змінилась (зменшилась на 5,1%) і становила 53,8%.

Підприємство використовує обмежену кількість ресурсів, в основному насіння картоплі та інших культур, необхідні для виготовлення продукції підприємства. Весь асортимент сировини ТзОВ “Агро-Імпульс” закупає в єдиного постачальника. Зовнішні можливості (22,2 балів) ТзОВ “Агро-Імпульс” оцінюються вище, ніж загрози (20,8 балів). Отже, це є позитивним фактором у діяльності підприємства. У ТзОВ “Агро-Імпульс” сильні сторони підприємства переважають над слабкими, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз, тому рекомендується стратегія “Максі-Максі”. У цій ситуації ТзОВ “Агро-Імпульс” необхідно вдатися до активних дій для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

## РОЗДІЛ 3

### ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЗОВ “АГРО-ІМПУЛЬС”

#### **3.1. Виведення на ринок нових сортів рослин як важливий напрям забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства**

Виявляється, ні один вид злакових не може зрівнятися з вівсом по співвідношенні лізину, аргініну, лейцину. Овес багатий корисними ненасиченими жирними кислотами, легкодоступними мінералами, активними органічними кислотами. Крім того, не дивлячись на відносно низький вміст білку у вівсі, каша із нього містить оптимальне співвідношення вуглеводів та азотних добрив. Людям, котрі регулярно вживають вівсянку, гарантована нормальна робота травної та серцево-судинної системи. Однак, звичайний овес вітчизняних та закордонних сортів, які досить тривалий час вирощуються у Європі, має тверду, щільну плівку, яка погано відділяється, складаючи при цьому 30-40% маси зерна. На харчових комбінатах для приготування вівсянки зерно лущать, пропускаючи через спеціальні машини. Під час цього процесу втрачається близько половини маси вихідного зерна. Відповідно, переробка вівса у готовий до споживання продукт у 3 рази збільшує його первісну вартість. Для порівняння: технологічна обробка на крупи пшениці, кукурудзи та інших культур, які не потребують відокремлення плівок, у 2-2,5 рази дешевша.

У відомих популяціях вівса знайдені рослини, характерні слабкою взаємодією плівки і ендосперми (ендосперм – особлива [тканина рослин](#), що заповнює зародковий мішок і нагромаджує поживні речовини, необхідні для

розвитку зародка; ендосперм – найбільш поживна частина зерна, що становить 78-84% від його маси). При їх обмолочуванні плівка повністю відділяється від зерна і видаляється з колоском. При цьому товарне зерно вівса міняє свій вигляд і стає схожим на типову безплівкову культуру, яку сільськогосподарське підприємство ще не використовувало для виробництва, а саме сорт “Мандрівник”, виведений селекціонерами з Білорусії. Довгі роки роботи з цим видом популяції дали змогу білоруським ученим створити сорти так званого голо зернистого вівса. Випробування, проведені вже українськими дослідниками в умовах Одеської області по вирощуванні і розмноженні сорту голозернистого вівса “Мандрівник” показали, що культура є стабільною за рівнем урожайності отриманого зерна, за виходом корисних речовин з 1 га протягом чотирьох років досліджень (2015-2018 рр.). Для порівняння у табл. 3.1 наведені продуктивні показники нового сорту вівса та вівса стандарту України (сорт “Чернігівський 27”), які наглядно демонструють переваги голозернистого вівса.

Таблиця 3.1

Порівняльна урожайність зерна вівса  
різних сортів упродовж 2015-2018 рр.

Назва сорту	Площа посіву	Урожайність зерна, ц/га	Вихід	
			Кормова одиниця, ц/га	Протеїну, ц/га
1	2	3	4	5
2015 р.				
Плівковий сорт “Чернігівський”	68	26,3	26,3	2,76
Голозернистий сорт “Мандрівник”	0,2	28,8	31,6	4,78
2016 р.				
Плівковий сорт “Чернігівський”	74	30,7	30,7	3,22
Голозернистий сорт “Мандрівник”	1,4	31,1	34,6	5,16
2017 р.				
Плівковий сорт “Чернігівський”	58	24,5	24,5	2,57



Голозернистий сорт “Мандрівник”	18,9	26,9	32,3	4,47
2018 р.				
Плівковий сорт “Чернігівський”	140	16,4	16,4	2,2

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Голозернистий сорт “Мандрівник”	107	26,6	29,3	5,36
У середньому за чотири роки (2015-2018 рр.)				
Плівковий сорт Чернігівський	-	22,9	24,48	2,69
Голозернистий сорт “Мандрівник”	-	26,7	31,95	4,94
		116,59	130,5	183,7

Як свідчать дані табл. 3.1, переваги голозернистого вівса полягають у значному зростанні виходу протеїну (білка) з 1 га на 83%, при одночасному зростанні урожайності на 16,59%. Даний сорт вівса показав стабільний ріст урожайності протягом 4 років спостережень. Переваги даного сорту полягають також у його скороспілості. Період вегетації сорту “Мандрівник” на 85-90 днів коротший, ніж у сорту “Чернігівський”, на 15-17 днів. У 2009 році на Одещині пройшли сильні дощі. Це дозволило безплівковому сорту з прискореним розвитком накопичити необхідну вологу, добре перенести липневу посуху і сформувати хороший урожай. Сорт вівса “Мандрівник” наділений відповідними біологічними особливостями (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Біологічні особливості голозернистого вівса “Мандрівник”

Показники	Значення
1	2
Особливості сорту	Повна відсутність плівки
Кількість квіточок у колоску	3-5 (у плівкових сортів 2-3)
Квіткова луска	М’які, не щільно облягають зернівку, легко обмолочуються
Маса 1000 зернин, г	20-22
Тривалість вегетаційного періоду, днів	85-90 (у плівкових сортів – 100-115)
Урожайність зерна середня, ц/га	28-35
Урожайність зерна максимальна, ц/га	46-48
Урожайність зерна рекордна, ц/га	50,8
Урожайність зерна у сортовипробуванні, ц/	34,3

га	
Норма висівання пророслих зернин, млн. шт./га	3-5
Норма висівання, кг/га	120-140

Продовження табл. 3.2

1	2
Оптимальна доза азотних добрив, кг/га	50-90
Обробка гербіцидами	Діален (1,125 кг/га) спільно з аміаковою селітрою (5 кг/га)
Стійкість до вилягання	Середня

Варто зазначити, що цифри говорять самі за себе. Вагомою перевагою є й те, що особливих засобів агротехніки дана рослина також не потребує. ТзОВ “Агро-Імпульс”, як досвідчений практик, при посіві даної культури, зможе отримати повноцінний урожай, не змінюючи свою технологію, а лише замінивши один сорт іншим. За підрахунками спеціалістів, кількість колосків у вінику сорту вівса “Мандрівник” більше 50, тоді як у звичайного приблизно – 30-35. Як правило, у самому колоску голозернистого вівса – 3-5 квіточок, що дає змогу отримати хороший урожай зерна. У табл. 3.3 зазначено біологічні особливості голозернистого вівса “Мандрівник”.

Варто додати, що даний сорт містить квіткову плівку на протязі всього вегетаційного періоду. Проте вона легко, швидко і повністю відділяється при молотьбі комбайном будь-якого типу та є ще однією перевагою даного сорту зерна. На ринку України є представлені й інші сорти вівса, однак вони не мають квіткової плівки взагалі. Її відсутність у період росту вівса наражає його на небезпеку з боку комах, він є не стійким до бактеріальних інфекцій. Що стосується кормового співвідношення, то зерно даного сорту можна назвати “золотим зерном” з високою біологічною та корисною цінністю. Позбувшись плівки, овес позбавляється близько 90% клітковини. Однак цю “прогалину” заповнює білок та інші цінні речовини. Крім того, він не потребує лушіння, адже легко подрібнюється, а вихід вівсяної крупи збільшується у 2 рази порівняно з вівсом звичайним. Щоб краще порівняти біологічні та корисні властивості сорту “Мандрівник”, скористаємося даними табл. 3.3.

Таблиця 3.3

## Порівняльна харчова та кормова цінність

наведених зернових культур

Показники	Овес голозернистий	Овес плівковий	Кукурудза	Пшениця	Ячмінь
Калорійність, кКал/100г	305	244	337	290	252
Доступний для організму людини білок, г/100г	16,5	8,4	6,5	10,7	8,7
Співвідношення енергії: доступний білок	18,5	29	52	27	29
Змінна енергія для птиці, кКал/ 100г	326	257	326,5	295	267
Змінна енергія для свиней, кКал/100г	332	261	337	305	283
Кормова одиниця	1,2	1,0	1,3	1,05	1,17
Сирий протеїн, %	18,8	13,4	9,8	14,1	11,9
Протеїн, %	16,6	8,1	6,7	11,1	9,0
Сира клітковина, %	2,75	10,3	2,9	3,5	5,5
Сирий жир, %	4,31	4,25	4,0	2,2	2,1
Кальцій, %	0,1	0,12	0,05	0,4	0,06
Фосфор загальний, %	0,4	0,35	0,3	0,47	0,34
Фосфор доступний, %	0,2	0,1	0,07	0,14	0,1
Натрій, г/кг	0,2	0,4	0,3	1,1	0,4
Лізин, г/кг	5,8	3,8	2,8	3,0	4,4
Метіонін, г/кг	3,2	1,4	1,9	1,8	1,8
Метіонін + цистин, г/кг	5,0	3,4	2,9	3,8	3,6
Триптофан, г/кг	1,5	1,5	0,8	1,8	1,6

Як свідчать дані табл. 3.3, за енергетичною цінністю овес знаходиться поряд з кукурудзою, а за вмістом білка – випереджає усі представлені культури. Розглянемо доцільність застосування даного сорту вівса серед посівних культур ТзОВ “Агро-Імпульс”.

Економічну ефективність впровадження сорту безплівкового вівса “Мандрівник” подано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Економічна ефективність впровадження сорту безплівкового  
вівса “Мандрівник” у господарській діяльності ТзОВ “Агро-Імпульс”

Показники	Плівковий сорт “Чернігівський”	Безплівковий сорт “Мандрівник”
Урожайність, ц/га	33,1	44,8
Приріст урожайності у порівнянні з плівковим сортом, ц/га	-	12,00
Виробничі витрати на 1 га – всього, грн.	902	945
- у тому числі додаткові витрати, пов’язані з впровадженням нового сорту	40	40
Собівартість 1 ц проданого зерна, грн.	98,44	87,22
Ціна реалізації 1 ц, грн.	134	134
Грошова виручка від реалізації продукції у розрахунку на 1 га, грн.	1118,55	1389,74
Прибуток від реалізації, грн.		
- на 1 ц реалізованої продукції;	4,26	8,79
- на 1 га посівної площі	141,0	393,8
Додатковий прибуток на 1 га, грн.	-	205,25
Рівень рентабельності, %	17,9	42,1
Річний прибуток на посівну площу 100 га, грн.	-	20525

Як свідчать дані табл. 3.4, при впровадженні у виробництво сорту “Мандрівник” рівень рентабельності зростає на 24,2% у порівнянні з сортом “Чернігівський”. Запровадити новий сорт можна спочатку на площі 100 га. Це потребуватиме 43000 тис. грн. виробничих витрат, однак це дозволить отримати додатково 1200 ц вівса, який, реалізувавши за середньо реалізаційною ціною 13400 грн. за тонну нового сорту, дасть річний прибуток ТзОВ “Агро-Імпульс” у розмірі 32054 тис. грн.

За рахунок отриманого приросту прибутку у подальшому підприємство може розширити площі під новими високоврожайними сортами зернових, у тому числі озимої пшениці, ячменю та інших культур.

Захист зернових культур від хвороб, як відомо, ґрунтується на інформації про фітосанітарний стан насіння та посіви для своєчасного

прийняття рішення про проведення відповідних заходів. У 2017 р. у комплексі хвороб озимої пшениці, як було виявлено у ТзОВ “Агро-Імпульс”, домінували септоріоз, іржа, піренофороз, фузаріоз колоса, кореневі гнилі, борошниста роса, сажкові хвороби. Погодні умови зими 2017-2018 рр. були сприятливими для розвитку хвороб озимих зернових культур. Так, озиму пшеницю повсюдно найбільше вразила борошниста роса, розвиток якої становив 8-15%, осередково – майже 54% і більше. У посівах ранніх та оптимальних термінів посіву хвороба набула епіфітотійного характеру. Септоріозом, бурою листковою іржею уражено 5-17% рослин озимої пшениці. Кореневі гнилі проявилися з осені за рівня ураженості 5-10%. Домінуючою, в основному, була фузаріозна та змішана фузаріозно – гельмінтоспоріозна. На озимому ячмені значного розвитку набули гельмінтоспоріозні плямистості (сітчаста, темно-бура). Хворобою було охоплено 10-35% посівів.

Ефективний засіб посівів можливий за умови знання динаміки розвитку хвороби, правильного застосування фунгіциду та терміну його застосування, саме тому для використання у сільськогосподарському підприємстві рекомендується препарат “Дерозал”, який належить до групи похідних бензimidазолу. Бензimidазоли мало розчиняються у воді та органічних розчинниках, фото- та гідролітично стабільні й довго зберігаються на обробленій поверхні та воді. Дерозал – речовина, що має системну лікувальну та викорінювальну дію, активно пригнічує формування ростових трубочок під час проростання спор чи конідій, а також утворення апресоріїв і ріст міцелію способом інгібування біосинтезу мікротубул при діленні ядра клітини. Він високоефективний проти патогенів класу актиноміцетів (справжня борошниста роса, парша зернових культур), дейтероміцетів (фузаріоз, сіра гниль), а також для обробки насіння проти сажкових грибів. Цей препарат характеризується високою вибірковістю. Зокрема, він не діє на гриби класу оміцетів та вищі рослини внаслідок структурної різниці мікротубул. Дерозал малотоксичний для теплокровних, бджіл та інших

теплокровних комах і має низьку здатність до біокумуляції. У разі потреби препарати на його основі можна застосовувати у бакових сумішах з іншими фунгіцидами та інсектицидами, які не мають лужної реакції.

У 2018 р. були проведені випробування даного препарату на озимій пшениці в Хмельницькій області – на сорті “Ятрань 60” та у Львівській – на сорті “Знахідка одеська”. Внаслідок постійного моніторингу встановлено, що рівень розвитку борошнистої роси на озимій пшениці у Хмельницькій області сягав 23%, а септоріозу листя – 27%. Завдяки обробці фунгіцидом значно знижується розвиток хвороб листя. Так, ефективність проти септоріозу листя була на рівні 84%, а борошнистої роси – 79%. Високу ефективність зафіксовано й проти хвороб листя ярого ячменю. Так, із застосуванням фунгіциду у фазі виходу в трубку на сорті “Вакула” ефективність дії була у межах 80-90% для борошнистої роси, 61-74% – для гелмінтоспоріозних плямистостей листя. Аналогічний досвід був проведений спеціалістами на сорті “Аскольд”. Із хвороб листя ярого ячменю тут домінували плямистості листя: темно-бура та сітчаста. Сумарний їхній розвиток наприкінці вегетації становив 32%. Спостерігалось ураження борошнистою росою, розвиток якої був на рівні 12%. Після обробки “Дерозалом” з нормою витрат 0,5 л/га розвиток борошнистої роси знизився у 2,3-5 разів, а плямистості листя – в 2,5-5,3 рази. Досить добру дію показав даний фунгіцид і проти хвороб цукрових буряків. Не менш ефективним він виявився у застосуванні проти гнилей соняшнику, але за умови проведення профілактичного обприскування.

Розрахуємо економічну ефективність від внесення фунгіциду “Дерозал” у ТзОВ “Агро-Імпульс” за даними наступної табл. 3.5.

Дані табл. 3.5 свідчать, що сільськогосподарському підприємству доцільно вносити фунгіциди під посіви зернових культур. ТзОВ “Агро-Імпульс” доцільно провести заходи по захисту рослин також на площі 100 га.

Відповідно до розрахункових даних, підприємство понесе витрати на суму 12,2 тис. грн., а приріст прибутку становитиме 29,84 тис. грн.

Таблиця 3.5

Показники економічної ефективності використання  
фунгіцидів у ТзОВ “Агро-Імпульс”

Показники	Фактично у 2018 р.	“Дерозал”
Урожайність, ц/га	20,1	25,8
Приріст урожайності у порівнянні з контролем, ц/га	-	4,5
Виробничі витрати на 1 га – всього, грн.	489,0	501,2
- у тому числі додаткові витрати, пов'язані з використанням фунгіцидів	-	28,4
Собівартість 1 ц проданого зерна, грн.	97,5	90,0
Витрати праці на 1 га, люд. – год.	14,2	16,3
Витрати праці на 1 ц, люд. – год.	0,68	0,59
Ціна реалізації 1 ц, грн.	116	116
Грошова виручка від реалізації продукції у розрахунку на 1 га, грн.	2490,5	2900,6
Прибуток від реалізації, грн.		
- на 1 ц реалізованої продукції;	28,32	36,68
- на 1 га посівної площі	569,2	946,3
Рівень рентабельності, %	21,5	30,4
Річний прибуток на посівну площу 100 га, грн.		29840

Подані вище пропозиції залучення інвестиційних коштів потребують пошуку інвесторів, що є необхідним для підвищення економічної ефективності зерновиробництва у сільськогосподарському підприємстві. Не менш важливим фактором ефективного використання потенціалу підприємства є рівень агротехніки та якості виконуваних робіт, а точніше, їх підвищення. Цьому значно сприяє впровадження прогресивних форм організації, мотивація праці з оплатою, винагородою за кінцевими результатами.

Нами запропоновано забезпечення інноваційного розвитку ТзОВ “Агро-Імпульс” при виході на ринки збуту, яке забезпечується за рахунок виведення на ринок нових сортів рослин. Реалізація генетичного потенціалу створюваних сортів, ґрунтово-кліматичних ресурсів за відповідного рівня матеріальних та інших витрат повинні гармонійно поєднуватися з іншими

складовими, утворюючи єдиний технологічний цикл вирощування конкурентоспроможної рослинницької продукції.

### **3.2. Зміна пріоритетів інвестиційної політики в інноваційній діяльності ТзОВ “Агро-Імпульс”**

ТзОВ “Агро-Імпульс” орієнтоване на вирощування зернових культур, тому важливою є підготовка ґрунту до безпосередньо посіву тієї чи іншої культури. Правильна система основного обробітку ґрунту забезпечує підвищення та найраціональніше використання його родючості. При цьому зауважимо, що застосування добрив, високоврожайних сортів інтенсивного типу, ефективних хімічних препаратів для захисту рослин аж ніяк не применшує значення основного обробітку ґрунту.

Для забезпечення оптимальних умов росту та розвитку сільськогосподарських культур основний обробіток ґрунту має вирішувати наступні завдання:

- надати ґрунту на тій чи іншій глибині дрібногрудкуватого стану, потрібної структури, щоб забезпечити необхідні (водний, повітряний, тепловий та поживний) режими;
- посилювати кругообіг поживних речовин завдяки залученню їх із глибших шарів ґрунту в орний шар, а також активізувати корисні мікробіологічні процеси в ґрунті;
- знищувати бур'яни, збудників хвороб і шкідників;
- загортати на потрібну глибину добрива й рослинні рештки або залишати стерню на поверхні ґрунту;
- запобігати ерозійним процесам і пов'язаним із цим втратам води та поживних речовин;
- надавати потрібних властивостей і стану верхньому шару ґрунту для загортання висіяного насіння на задану глибину.

Виконати основний обробіток ґрунту можна кількома шляхами. Тривалий час вважалося, що головним і найпоширенішим способом обробітку є полицева оранка із оборотом скиби, за якої оброблюваний шар



перевертається не менше, як на  $135^\circ$ , а також кришиться, розпушується та частково переміщується. Під час оранки майже повністю загортаються у ґрунт поживні рештки та добрива й частково знищуються бур'яни, які вже проросли, а їх насіння під час оранки не втрачає здатності до проростання протягом кількох років.

Проте, попри позитивні чинники, оранка має й низку недоліків. Порівняно з іншими заходами основної обробки ґрунту, оранка є найбільш тривалою, енергоємною й дорогою технологічною операцією. До того ж, перевертання ґрунту не завжди корисне. За посушливих умов навесні-влітку в разі переміщення вологішого шару на поверхню, ґрунт швидко висихає. В районах, де є вітрові ерозії, за повного загортання післяжнивних решток унаслідок видування, втрачається не тільки волога, а й верхній, найродючіший шар ґрунту. Крім того, науковими дослідженнями підтверджено, що обертання ґрунту порушує природну будову орного шару й супроводжується погіршенням умов життєдіяльності деяких мікроорганізмів. Експериментами доведено, що мікроорганізми, які пристосувалися до життя в глибоких шарах, за полицевої оранки, вивернуті на поверхню, гинуть від нестачі кисню.

З огляду на розробку нових робочих органів і машин для обробки ґрунту, широку механізацію та хімізацію землеробства, багато положень, які свого часу висунули класики вітчизняної та світової агрономії щодо оранки, переглянуто. Тому обґрунтування технологій і підбір операцій механічного обробки ґрунту виносяться на перший план.

В Україні та за кордоном інтенсивно ведуться пошуки шляхів зниження енергоємності основної обробки ґрунту, а також зменшення затрат робочого часу й коштів на його виконання. Ще у 1960 р. провідні науково-дослідні інститути колишнього Радянського Союзу під керівництвом академіка О. Барасва розробили систему рільництва, яка передбачала під зернові культури та культури суцільного висіву технологію обробки ґрунту без обертання скиби із збереженням на поверхні стерні попередника. Саме

тому на державному рівні було прийнято рішення про долучення до системи машин знарядь для глибокого (25-27 см) і поверхневого (15-18 см) розпушування ґрунту.

Світовий досвід свідчить, що нині технології виробництва зерна переорієнтовують на нові технології обробітку ґрунту – без використання плуга. Основний обробіток ґрунту без обертання скиби широко застосовують у розвинених країнах Західної Європи. Зокрема, за інформацією фірми Fricke (Німеччина), в країнах ЄС близько 50% площ під посів озимих та ярих зернових, а також культур суцільного висіву готують саме за енергоощадною безполицевою технологією основного обробітку. Тому, альтернатива оранці як провідній операції технологічного процесу підготовки ґрунту є безполицевий обробіток культиваторами-плоскорізками або іншими знаряддями. Тепер дедалі частіше застосовують новітні технології основного обробітку ґрунту – без перевертання орного шару, тобто безполицевий обробіток, який запропонований для ТзОВ “Агро-Імпульс”. Він передбачає, насамперед, обробіток ґрунту без перевертання скиби зі збереженням на поверхні поля значної частини післяжнивних решток попередника.

Як відомо, головною метою у діяльності будь-якого підприємства є одержання максимального прибутку та зниження витрат на виробництво й реалізацію продукції. Щоб цього досягти, підприємству необхідно механізувати і автоматизувати виробничі процеси, підвищувати якість всіх видів сировини і матеріалів, групувати кваліфікаційний і якісний склад працівників вчасно проводити розрахунки з постачальниками і споживачами, за рахунок підвищення рівня прибутковості – вводити нове обладнання.

Для підвищення технологічної ефективності діяльності підприємства, збільшення обсягу виробництва і відповідно прибутковості ТзОВ “Агро-Імпульс” на плановий 2017 р. пропонується оновити обладнання і запустити в дію культиватор КУ-3А. Адже новизна – це вигідні переваги, якими у відповідності до науково-технічного прогресу є простота і зручність у

виготовленні виробу. Надійність в роботі або експлуатації оцінюється порівнянням часу безвідмовної роботи і простоти в управлінні.

Даний засіб дає можливість виконувати безполицевий основний обробіток ґрунту на глибині до 20 см під час вирощування зернових і культур суцільного висіву. В агрегаті гармонійно поєднані вагомими перевагами всіх складових машини. Посприяло цьому запровадження на етапі конструювання та виготовлення машини вданих технічних рішень, а також оснащення культиватора робочими механізмами фірми “Bellota” (Іспанія).

У технологічному процесі підготовки ґрунту важливим є не лише його обробіток, а й внесення добрив. Досвід останніх років свідчить, що у технологіях вирощування зернових культур застосовують лише мінеральні добрива, причому більшу частину запланованої норми добрив вносять за основного обробітку ґрунту. Зазвичай, це гранульовані мінеральні добрива. Однак використання рідких азотних добрив має низку переваг перед першими. Це передусім можливість внесення азоту в рідкій, тобто найдоступнішій для рослин формі, що забезпечує краще засвоєння рослинами поживних речовин. Переваги рідких добрив досить вагомими, однак дуже часто через брак відповідної техніки відмовляються від використання рідких добрив. Саме тому на увагу заслуговує культиватор КУ-3А. Він забезпечує поєднання якісного безполицевого основного обробітку ґрунту з екологічно безпечним та ефективним внесенням рідких мінеральних добрив.

Під час роботи культиватора технологічний процес внесення добрив відбувається під тиском 4-6 атм., який створює насос-дозатор. Такої величини тиску цілком достатньо, щоб повністю убезпечити від забивання металеві трубки, які розміщено на задній поверхні стійок лап культиватора та через які добрива подаються на глибину обробітку.

Таким чином, культиватор КУ – 3А – агрегат, який поєднує обробіток ґрунту та внесення рідких мінеральних добрив і цим самим зменшує кількість проходів по полю. Як результат, економиться паливо, робочий час та кошти, а також зменшується ущільнювальна дія ходових систем на ґрунт.

Використання баків із ущільненими кришками, роз'ємних герметичних муфт, відсікаючих пристроїв забезпечує високі екологічні та економічні показники культиватора КУ-3А і ставить його в ряд машин нового покоління.

Наведемо основні параметри фінансового розрахунку даної пропозиції (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Оцінка ефективності впровадження нової техніки

№ п/п	Показники	Одиниці виміру	Дані
1.	Витрати на впровадження заходу: - вартість обладнання; - норма річної амортизації; - інші витрати за рік	грн. % грн.	40000 20
2.	Річна виробнича програма	тис. га	10
3.	Трудомісткість операції: - до здійснення заходу; - після впровадження; - середній розряд роботи	н. год. н. год. розряд	0,12 0,04 4
4.	Розмір додаткової зарплати з врахуванням премії	%	10
5.	Єдиний соціальний внесок відповідно до класу професійного ризику виробництва	%	22
6.	Час здійснення заходу	місяць	березень

1. Визначимо суму амортизаційних відрахувань:

$$A_m = K \times \frac{\%A}{100} \quad (3.1)$$

де К – вартість обладнання;

%А – норма амортизації.

$$A_m = \frac{40000 \times 20}{100} = 8000(\text{грн.})$$

2. Розрахуємо загальні експлуатаційні витрати:

$$\text{Векс.} = A_m + \text{Він.}, \quad (3.2)$$

де Він. – інші витрати за рік на впровадження.

$$\text{Векс.} = 8000 + 400 = 8400 \text{ (грн.)}$$

Далі визначаємо умовно-річну економію використання у роботі культиватора.

3. Економія трудомісткості на одиницю техніки:

$$E_{\text{труд.}} = T_1 - T_2 \quad (3.3)$$

де  $T_1$  – трудомісткість операції до впровадження засобу;

$T_2$  – трудомісткість операції після впровадження культиватора;

$$E_{\text{труд.}} = 0,2 - 0,08 = 0,12 \text{ (н. год.)}$$

4. Економія трудомісткості на річну програму:

$$E_{\text{річ. труд.}} = E_{\text{труд.од.}} \times \text{Пріч.} \quad (3.4)$$

$$E_{\text{річ. труд.}} = 0,12 \times 10000 = 1200 \text{ (н. год.)}$$

5. Економія по заробітній платі:

- по основній заробітній платі:

$$E_{\text{з.о.}} = E_{\text{труд.річ.}} \times T_{\text{ст}}, \quad (3.5)$$

де  $T_{\text{ст}}$  – тарифна ставка 4 розряду (12,1 грн.)

$$E_{з.о.} = 1200 \times 12,1 = 14520 \text{ (грн.)}$$

- по додатковій заробітній платі:

$$E_{з.дод.} = E_{з.о.} \cdot \frac{\%з.дод.}{100},$$

(3.6)

$$E_{з.дод.} = \frac{14520 \times 10}{100} = 1452 \text{ (грн.)}$$

- по єдиному соціальному внеску:

$$E_{с.с.} = (E_{з.о.} + E_{з.дод.}) \times \frac{\%Зс.с.}{100},$$

(3.7)

де % З с.в. – розмір єдиного соціального внеску (22%);

$$E_{с.в.} = (14520 + 1452) \times \frac{22}{100} = 14839,4 \text{ (грн.)}$$

- економія по заробітній платі всього:

$$E_{з/п} = E_{з.о.} + E_{з.дод.} + E_{с.в.} \quad (3.8)$$

$$E_{з} = 14520 + 1452 + 14839,4 = 30811,4 \text{ (грн.)}$$

6. Визначаємо умовно-річну економію з врахуванням експлуатаційних витрат:

$$E_{ум.-р.} = E_{з} - E_{експл.} \quad (3.9)$$

$$E_{\text{ум.-р.}} = 30811,4 - 8400 = 22411,4 \text{ (грн.)}$$

7. Визначаємо планову економію до кінця 2020 р.:

$$Пл. = \frac{E_{\text{ум.-р.}} \cdot P}{12} * K_{\text{міс.}}, \quad (3.10)$$

де  $K_{\text{міс.}}$  – кількість місяців до кінця року з моменту впровадження агрегату, враховуючи місяць впровадження.

$$E_{\text{пл.}} = \frac{22411,4}{12} \times 9 = 16808,5 \text{ (грн.)};$$

8. Визначаємо термін окупності витрат на впровадження культиватора для обробки ґрунту:

$$\text{Ток.} = \frac{K_{\text{затрат}}}{E_{\text{ум.-р.}}} \quad (3.11)$$

$$\text{Ток} = \frac{40000}{22411,4} = 1,8 \text{ (років)};$$

Дані розрахунки планової економії до кінця 2020 р., умовно-річної економії від впровадження у виробництво нового обладнання, час окупності додаткових капіталовкладень проведено для визначення доцільності нововведення. Результати свідчать про ефективність використання запропонованого культиватора та про перспективну діяльність ТЗОВ “Агро-Імпульс” у майбутньому. Адже бачимо, що загальна економія по заробітній платі становить 30811,4 грн., а період окупності додаткових капіталовкладень становить менше 2 років (1,8 року). Виробництво конкурентоспроможної продукції рослинництва у ТЗОВ “Агро-Імпульс” у системі сталого землеробства, як основи усього сільського господарства,

можливе на основі розроблення та впровадження запропонованої нами нової технології обробітку ґрунту, яка забезпечуватиме ефективний та швидкий вихід конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції на ринки збуту.

### **3.3. Використання лізингу в інноваційній діяльності ТзОВ “Агро-Імпульс”**

Найбільш пріоритетним напрямком співпраці у галузі отримання кредитних ресурсів ТзОВ “Агро-Імпульс” є укладення угод з кредитними спілками. Кредитні спілки, які вносять відчутний вклад у регіональний соціальний розвиток, за умови сприяння державних органів ефективному нормативно-правовому забезпеченню їх діяльності та формуванню інформаційної мережі для висвітлення їх привабливості, можуть стати у найближчій перспективі одними із найефективніших небанківських кредитно-фінансових установ, створять здорову конкуренцію у секторі кредитування регіональних сільськогосподарських підприємств.

Об’єктом лізингової угоди між ТзОВ “Агро-Імпульс” та ПАТ НАК “Украгролізинг” є зерноочисний комплекс КЗ-50 (виробник: ПАТ “Вібросепаратор”). Вартість такого комплексу становить близько 239178 грн. Зерноочисні комплекси КЗ-25, КЗ-50, КЗМ-25 використовуються для післязбиральної очистки зерна харчового, насінневого та фуражного призначення. Застосування зерноочисних комплексів дозволить ТзОВ “Агро-Імпульс” уникнути значних втрат при збереженні та очистці зерна, швидко та ефективно довести його до базисних кондицій і значно зменшити витрати ручної праці. Досліджуване підприємство орендує такий комплекс у сусідніх фермерських господарств. Проте набагато вигіднішим було б придбати його у лізинг та не сплачувати орендні платежі й транспортні витрати.

Пропонуємо таку схему застосування лізингових операцій за участю ТзОВ “Агро-Імпульс”. Аналізуючи взаємовідносин між лізингодавцем (ПАТ



НАК “Украгролізинг”), лізингоотримувачем (ТЗОВ “Агро-Імпульс”) та страховиком (СК “Гарант-Авто”), можна визначити, що лізинг як економічне явище характеризується низкою функцій, які активізують фінансово-інвестиційну діяльність, а саме: фінансова функція, суть якої полягає у звільненні лізингоотримувача від оплати повної вартості предмету лізингу; виробнича функція, що визначається оперативним розв’язанням виробничих завдань шляхом використання, а не купівлі цінного предмету лізингу, який може швидко морально застаріти; функція збуту, що полягає в розширенні кола споживачів ТЗОВ “Агро-Імпульс”, та освоєнні досліджуваним підприємством нових ринків збуту; функція одержання податкових і амортизаційних вигод.

Перелічені функції в основному визначають переваги використання лізингу для сторін, задіяних у лізинговій угоді (лізингоотримувача, лізингодавця та продавця (виробника) майна – предмету лізингу).

Для лізингоотримувача (ТЗОВ “Агро-Імпульс”) такими перевагами є:

- економія оборотних коштів (як правило, угоду лізингу фінансує лізингодавець);
- оптимальне управління капітальними витратами завдяки можливості відносити на валові витрати до 70% платежів;
- розширення можливостей купувати нову техніку (при цьому не треба виводити з обороту власні кошти або використовувати позикові);
- доступність лізингових послуг для підприємства-новачка, який ще не має власних оборотних коштів і кредитної історії для одержання коштів через позику;
- гнучкість виплат за лізинговою угодою, оскільки платежі здійснюються згідно з попередньою домовленістю та є індивідуальними для кожного клієнта лізингової компанії (лізингоотримувача);
- використання прискореної амортизації предмета лізингу, що дає можливість оперативно оновлювати застаріле устаткування, а отже, зменшувати оподатковуваний прибуток;

- термін лізингу не обмежується в часі та може значно перевищувати терміни надання кредитів;

- доступність податкових пільг (зменшення оподаткованого прибутку, митних зборів і платежів та податків за операціями міжнародного лізингу);

- збільшення виробничого потенціалу підприємства, адже лізингова угода на відміну від кредитної не потребує застави;

- можливість удосконалення технології виробництва за рахунок вивільнених коштів;

- зниження ризиків експлуатації одержаного за договором лізингу майна (ризик повністю чи частково бере на себе лізингодавець).

Основою економічного механізму взаємовигідних відносин між лізингодавачем і лізингоодержувачем є розмір лізингових платежів.

Для ТзОВ “Агро-Імпульс” фінансовий лізинг дає можливість заощаджувати кошти для інвестування в інші більш ефективні види діяльності та придбавати техніку, вартість якої перевищує річні фінансові можливості.

Вихідними умовами лізингової угоди між ТзОВ “Агро-Імпульс” та ПАТ НАК “Украгролізинг” є:

- вартість обладнання: 239,178 тис. грн.;

- авансовий платіж: 15% від вартості обладнання, що склало 35,88 тис. грн.;

- сума кредиту: 203,30 тис. грн.;

- річний відсоток: 3,2%;

- виплати частки основного боргу та відсотків проводяться щоквартально.

Графік сплати періодичних лізингових платежів ТзОВ “Агро-Імпульс” представлено у табл. 3.7 у 2020-2024 рр.

Так, витрати на придбання зерноочисного комплексу КЗ-50 вартістю 239,178 тис. грн. у перший рік складатимуться з:

1. Попереднього (авансового) лізингового платежу за користування технікою в частині відшкодування її вартості (15% ціни сільськогосподарського обладнання з ПДВ) – 35,88 тис. грн.

2. Чергового лізингового платежу та винагороди лізингодавцю відповідно 9,41 і 1,63 тис. грн. щоквартально. Разом за рік – 80,04 тис. грн.

Таблиця 3.7

Розрахунок сплати періодичних лізингових платежів ТзОВ “Агро-Імпульс” у 2020-2024 рр.

№ п/п	Сумарний лізинговий платіж, тис. грн.	Частка вартості обладнання, тис. грн.	Фінансовий дохід лізингодавця, тис. грн.	Залишок невідшкодованої вартості об'єкта лізингу, тис. грн.
1	2	3	4	5
0				203,30
1	11,04	9,41	1,63	193,89
2	11,04	9,49	1,55	184,40
3	11,04	9,57	1,48	174,83
4	11,04	9,64	1,40	165,19
5	11,04	9,72	1,32	155,47
6	11,04	9,80	1,24	145,68
7	11,04	9,88	1,17	135,80
8	11,04	9,95	1,09	125,85
9	11,04	10,03	1,01	115,81
10	11,04	10,11	0,93	105,70
11	11,04	10,19	0,85	95,50
12	11,04	10,28	0,76	85,23
13	11,04	10,36	0,68	74,87
14	11,04	10,44	0,60	64,43
15	11,04	10,53	0,52	53,90
16	11,04	10,61	0,43	43,29
17	11,04	10,69	0,35	32,60
18	11,04	10,78	0,26	21,82
19	11,04	10,87	0,17	10,95
20	11,04	10,95	0,09	0,00
Всього:	220,81	203,30	17,51	1985,20

Заощаджені 159,14 тис. грн. досліджуване підприємство може використати для інвестування у виробництво. Рентабельність продукції, виготовленої ТзОВ “Агро-Імпульс” у 2018 р., була невисокою. Прогнозуємо отримати рентабельність близько 25% у результаті реалізації даного заходу, що дасть змогу наростити заощаджену суму до 377,94 тис. грн.

Прогнозовані обсяги витрат та розрахунковий економічний ефект від лізингової угоди представлено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Прогнозовані обсяги витрат та розрахунковий економічний ефект від лізингової угоди між ТзОВ “Агро-Імпульс” та ПАТ НАК “Украгролізинг”

Показники	У першому році експлуатації	За п’ять років експлуатації обладнання
Витрати:		
Авансовий платіж, тис. грн.	35,8767	–
Черговий лізинговий платіж, тис. грн.	44,16	220,81
Сумарні витрати, тис. грн.	80,04	220,81
Економічна вигода від:		
– заощадження вартості обладнання	159,14	377,94
– заощадження на оренді комплексу у сусідніх господарствах, тис. грн.	11,8	59
– зменшення транспортних витрат, тис. грн.	3,6	18
Сумарний обсяг заощаджень, тис. грн.	174,54	454,94
Сумарний економічний ефект, тис. грн.	94,50	234,13

Отже, у підсумку за 5 років:

- виплати за придбану сільськогосподарську техніку дорівнюватимуть 44,16 тис. грн. щорічно, а з урахуванням інфляції (22% річних) теперішня вартість виплат складатиме:

$$PV_A = A \times PVIFA_{R,N},$$

(3.12)

де  $PV_A$  – теперішня вартість ануїтетних лізингових платежів, тис. грн.;

$A$  – розмір ануїтетного лізингового платежу, тис. грн.;

$PVIFA_{R,N}$  – відсотковий фактор теперішньої вартості анuitету, який залежить від R (відсоткової ставки) та N (кількості періодів виплат).

$$PV_A = 44,16 \times 2,926 = 129,21 \text{ тис. грн.}$$

- надходження від інвестування у виробництво продукції заощаджених коштів за п'ять років складуть 377,94 тис. грн.;

- у власності залишається сільськогосподарське обладнання первісною вартістю 239,178 тис. грн., яке може працювати ще 5 років, або бути продане за залишковою ціною.

У результаті використання лізингу в управлінській діяльності ТзОВ “Агро-Імпульс” створить можливості для розвитку, впровадження нових видів діяльності на підприємстві з метою виходу на ринки збуту, створення відповідної фінансової бази. Адже саме за допомогою модифікацій умов лізингових угод можна використати різноманітні варіанти залучення інвестиційних ресурсів. У сьогоднішніх складних економічних умовах фінансування потребують підприємства з низьким рівнем потенціалу та конкурентоспроможності.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

ТзОВ “Агро-Імпульс” створене для ведення підприємницької діяльності у сільському господарстві з метою одержання прибутку відповідно до чинного законодавства України, на засадах приватної власності на майно та засоби виробництва, з метою розвитку і вдосконалення нових методів господарювання, забезпечення підвищення соціального рівня життя населення, забезпечення їх продуктами харчування, налагодження перероблення сільськогосподарської сировини і виробництва товарів широкого вжитку.

Головною метою діяльності підприємства є виробництво продукції рослинництва, тваринництва, їх перероблення та реалізація, інші господарські види діяльності, зокрема надання сервісу, здійснення маркетингу, збільшення кількості робочих місць в сфері зайнятості населення.

Загальна сума активів ТзОВ “Агро-Імпульс” збільшилася у 2018 р. на 3985,5 тис. грн. або більш, ніж на 39%. Це збільшення відбулось переважно за рахунок значного збільшення оборотних активів. Абсолютна величина збільшення в оборотних активах склала 2686,4 тис. грн. або більше ніж 38,9% їх річної величини. Що стосується структури оборотних коштів, то можна зазначити, що вона покращилась. Виробничі запаси збільшилися за рік на 1967,1 тис. грн. Це свідчить про збільшення обороту підприємства і позитивні тенденції у його роботі. Водночас, збільшилась сума і частка

дебіторської заборгованості та товари і послуги – в абсолютному вимірюванні на 242,3 тис. грн. Це означає, що підприємство фактично кредитувало своїх партнерів по бізнесу, які вчасно не розрахувались за товари та послуги, що надавалися підприємством. Але з іншого боку, якщо підприємство має надійних партнерів, то слід очікувати надходження коштів у наступних періодах, що значно поліпшить ситуацію з показниками ліквідності. При аналізуванні пасивів підприємства слід зазначити, що зобов'язання підприємства збільшилися на 3471,6 тис. грн., а це більше, ніж у два рази.

У структурі реалізації продукції ТзОВ “Агро-Імпульс” у 2017 р. основна частка припадала на технічні культури, а саме 58,9%. На другому місці знаходились зернові культури – 21,4%, а на третьому – надані підприємством послуги – 14,8%. Водночас на виробництво та реалізацію картоплі припадало 4,7%. Продукція тваринництва не відігравала істотної ролі у структурі отриманого підприємством чистого доходу, оскільки на неї припадало лише 0,2%.

У 2018 р. продукція рослинництва, як і раніше, займала провідне місце у загальній структурі виробництва ТзОВ “Агро-Імпульс”, про що свідчить значення показника, її частки у структурі чистого доходу (у 2018 р. вона була на рівні 89,4%, що на 4,5% більше, ніж у попередньому 2017 р.). Зокрема, порівняно з попереднім 2017 р. вже у 2018 р. у структурі спостерігалось подальше збільшення частки зернових культур – на 12,4% (їх частка становила 33,8%), картоплі – на 7,її частка становила 12,2%). Водночас частка наданих підприємством послуг зменшилась на 14,7% і становила лише 0,1%, а частка продукції тваринництва зменшилась на 0,1% і становила лише 0,1%. Частка провідної групи товарів – технічних культур – майже не змінилась (зменшилась на 5,1%) і становила 53,8%.

Підприємство використовує обмежену кількість ресурсів, в основному насіння картоплі та інших культур, необхідні для виготовлення продукції підприємства. Весь асортимент сировини ТзОВ “Агро-Імпульс” закуповує в

єдиного постачальника. Зовнішні можливості (22,2 балів) ТзОВ “Агро-Імпульс” оцінюються вище, ніж загрози (20,8 балів). Отже, це є позитивним фактором у діяльності підприємства. У ТзОВ “Агро-Імпульс” сильні сторони підприємства переважають над слабкими, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз, тому рекомендується стратегія “Максі-Максі”. У цій ситуації ТзОВ “Агро-Імпульс” необхідно вдатися до активних дій для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

Запропоновано ряд пропозицій з метою забезпечення належного рівня інноваційного розвитку ТзОВ “Агро-Імпульс”. ТзОВ “Агро-Імпульс” орієнтоване на вирощування зернових культур, тому важливими є підготовка та обробка ґрунту до безпосередньо посіву тієї чи іншої культури. У поєднанні з системою добрив у сівозмінах правильна система основного обробітку ґрунту забезпечує підвищення та найраціональніше використання родючості ґрунту. Застосування добрив, високоврожайних сортів інтенсивного типу, ефективних хімічних препаратів для захисту рослин аж ніяк не применшує значення основного обробітку ґрунту. Для підвищення технологічної ефективності діяльності підприємства, збільшення обсягу виробництва і відповідно прибутковості ТзОВ “Агро-Імпульс” на плановий 2017 р. пропонується оновити обладнання і запустити в дію культиватор КУ-3А. Розрахунки планової економії до кінця 2020 р., умовно-річної економії від впровадження у виробництво нового обладнання, час окупності додаткових капіталовкладень проведено для визначення доцільності нововведення. Результати свідчать про ефективність використання запропонованого культиватора та свідчать про перспективну діяльність ТзОВ “Агро-Імпульс” у майбутньому. За розрахунками загальна економія по заробітній платі складе 30811,4 грн., а період окупності додаткових



капіталовкладень становить менше 2 років (1,8 року). Нами запропоновано реалізувати інноваційний розвиток ТзОВ “Агро-Імпульс”, який забезпечується за рахунок виведення на ринок нових сортів рослин. Виробництво конкурентоспроможної продукції рослинництва у ТзОВ “Агро-Імпульс” у системі сталого землеробства, як основи усього сільського господарства, можливе на основі розроблення та впровадження запропонованої нами нової технології обробітку ґрунту, яка забезпечуватиме ефективний та швидкий вихід конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції на ринки збуту.

Пропонуємо вирощування та розмноження сорту голозернистого вівса “Мандрівник”, оскільки культура є стабільною за рівнем урожайності отриманого зерна, за виходом корисних речовин з 1 га протягом чотирьох років досліджень (2015-2018 рр.). Переваги голозернистого вівса полягають у значному зростанні виходу протеїну (білка) з 1 га на 83%, при одночасному зростанні урожайності на 16,59%. Переваги даного сорту полягають також у його скороспілості. Вагомою перевагою є й те, що особливих засобів агротехніки дана рослина не потребує. Тому, додавши овес “Мандрівник” у свій “арсенал” сортів, сільськогосподарське підприємство ТзОВ “Агро-Імпульс” зможе отримати повноцінний урожай, не змінюючи свою технологію. За підрахунками спеціалістів, кількість колосків у вінику сорту вівса “Мандрівник” більше 50, у той час, як у звичайного приблизно – 30-35. Тому, пропонуємо розглянути доцільність застосування даного сорту вівса у ряді посівних культур ТзОВ “Агро-Імпульс”. Реалізація генетичного потенціалу створюваних сортів, ґрунтово-кліматичних ресурсів за відповідного рівня матеріальних та інших витрат повинні гармонійно поєднуватися з іншими складовими, утворюючи єдиний технологічний цикл вирощування конкурентоспроможної рослинницької продукції.

Також запропоновано укласти лізингову угоду з боку ТзОВ “Агро-Імпульс” та ПАТ НАК “Украгролізинг” з метою отримання зерноочисного комплексу КЗ-50 (виробник – ПАТ “Вібросепаратор”). Для визначення

економічного ефекту від співпраці ТзОВ “Агро-Імпульс” з кредитною спілкою обчислено економію за сплатою ануїтетних платежів по довгостроковому кредиту у випадку отримання кредиту. Сума загальної економії при сплаті ануїтетних платежів становитиме 47400,67 грн. Результати аналізу фінансових показників виробничо-господарської діяльності ТзОВ “Агро-Імпульс” свідчать про зменшення обсягів чистого прибутку досліджуваного підприємства. Тому у магістерській роботі запропоновано укласти лізингову угоду та придбати сільськогосподарську техніку, заощадивши частину коштів для вкладення їх у виробництво. У результаті використання лізингу в управлінській діяльності ТзОВ “Агро-Імпульс” створить можливості для розвитку, впровадження нових видів діяльності на підприємстві з метою виходу на ринки збуту, створення відповідної фінансової бази. Адже саме за допомогою модифікацій умов лізингових угод можна використати різноманітні варіанти залучення інвестиційних ресурсів. У сьогоднішніх складних економічних умовах фінансування потребують підприємства з низьким рівнем потенціалу та конкурентоспроможності.

## **4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ**

### **4.1. Охорона праці**

З метою усунення причин, які можуть викликати небезпечні для життя і здоров'я працівника ситуації, нормативно-правові акти з охорони праці визначають, що саме роботодавець має виконувати у сфері безпеки праці. Положення цих вимог стосуються усіх компонентів виробничого процесу: якості обладнання, оснащення робочих місць засобами колективного та індивідуального захисту, прийомів безпечного ведення робіт, методів нейтралізації факторів небезпечного та шкідливого впливу на працівника, порядку та розмірів компенсації за несприятливі умови праці та заподіяну здоров'ю шкоду.

Згідно із Законом України “Про охорону праці” (ст. 34) прийняття нових, перегляд і скасування державних міжгалузевих та галузевих нормативних актів про охорону праці проводяться органами державного нагляду за охороною праці за участю інших державних органів.

Державні міжгалузеві та галузеві нормативні акти про охорону праці переглядаються в міру впровадження досягнень науки і техніки, що сприяють поліпшенню безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, але не рідше одного разу на десять років.

Нормативно-правові акти з охорони праці переглядаються в міру впровадження досягнень науки і техніки, що сприяють поліпшенню безпеки,

гігієни праці та виробничого середовища, але не рідше одного разу на десять років.

Стандарти, технічні умови та інші документи на засоби праці і технологічні процеси повинні містити вимоги щодо охорони праці і погоджуватися з органами державного нагляду за охороною праці.

Слід враховувати, що кожний орган виконавчої влади, що має право нормотворчості з охорони праці, затверджує і запроваджує установлені ним види правових актів. Наприклад, до підзаконних актів, що регулюють безпеку праці, належать стандарти, норми та правила пожежної безпеки, інструкції тощо.

Необхідність забезпечення здорових і безпечних умов праці, формування цілісних орієнтацій пріоритетності життя і здоров'я людей по відношенню до результатів виробничої діяльності, зумовлює потребу вивчення охорони праці. Охорона праці – це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних та лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження здоров'я та працездатності людини в процесі праці.

Управління охороною праці в основній ланці господарського механізму – на підприємстві – повинно бути складовою частиною, підсистемою загальної системи управління підприємством, тому що тільки при високому рівні охорони праці може бути забезпечене ефективне вирішення завдань, поставлених перед підприємством.

Один із основних факторів, що впливає на дієздатність і здоров'я людини – це стан повітряного середовища робочих місць виробничих приміщень. Під виробничим приміщенням розуміють замкнутий простір у спеціально відведених будівлях і спорудах, в яких постійно (по змінах) або періодично (упродовж робочого дня) здійснюється трудова діяльність людей, пов'язаних з різними видами виробництва, організацією, контролем і управлінням виробництвом, а також з участю в інших невиробничих видах праці на підприємствах зв'язку, на транспорті та інше.

Основними задачами покращення умов праці є збереження і покращення здоров'я працівників, підвищення їх працездатності, отримання кожним працівником психофізіологічного задоволення від праці. Сприятливі умови праці підвищують творчу активність колективу, сприяють удосконаленню організації праці та підвищенню ефективності виробництва.

Тому основними шляхами збереження працездатності є заходи по скороченню робочих місць із шкідливими умовами праці, усунення причин, які викликають травматизм і професійні захворювання, створення нормальних санітарно-гігієнічних умов праці, забезпечення безпеки праці. Покращення санітарно-побутового і медичного обслуговування.

Потрібно враховувати заходи по зниженню виробничого травматизму, автоматизації і механізації важких і трудомістких процесів. У відповідності з типовою структурою номенклатурні заходи здійснюються за трьома основними напрямками: ліквідація нещасних випадків; ліквідація професійних захворювань; загальне покращення умов і охорони праці. Усі передбачені в номенклатурі заходи по охороні праці повинні бути забезпечені проектно-кошторисною і технічною документацією, фінансовими засобами і матеріальними ресурсами.

Управління охороною прані – це підготовка, прийняття та реалізація рішень спрямованих на забезпечення здоров'я та працездатності людини в процесі праці. Система управління охороною праці є складовою частиною загальної системи управління підприємством. Об'єктом управління є діяльність структурних підрозділів підприємства, яка спрямована на створення безпечних і здорових умов праці.

Служба охорони праці підприємства створюється на підприємствах, установах і організаціях незалежно від форми власності та виду діяльності для виконання правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних та лікувально-профілактичних заходів, у процесі праці.

Для реалізації перелічених вище цілей служба охорони праці повинна вирішувати такі завдання:

- здійснювати контроль за безпекою виробничих процесів, устаткування, будівель і споруд;
- забезпечувати працюючих засобами індивідуального і колективного захисту;
- забезпечувати професійну підготовку і підвищення кваліфікації працівників із питань охорони праці;
- забезпечувати оптимальні режими праці і відпочинку працюючих;
- вимагати професійного добору кадрів для визначених видів робіт.

Основними функціями управління охороною праці у ТОВ “Агро-Імпульс”, що розробила і втілює служба охорони праці, є:

- створення ефективної системи управління (СУОП), яка б сприяла удосконаленню діяльності кожного структурного підрозділу і кожної посадової особи;
- здійснення оперативного-методичного керівництва роботою з охорони праці;
- розроблення разом із структурними підрозділами заходів по забезпеченню норм безпеки, гігієни праці та виробничого середовища або їх підвищення, а також підготовка розділу “Охорона праці” колективного договору;
- розроблення змісту та методики проведення інструктажу з питань охорони праці.

Служба охорони праці підпорядковується безпосередньо керівникові підприємства. Служба охорони праці у ТОВ “Агро-Імпульс” функціонує, як самостійний підрозділ підприємства. Навчання та інструктажі працівників із питань охорони праці є одним із основних принципів держаної політики в галузі охорони праці і складовою системи управління охороною праці. Працівники, що виконують роботи підвищеної небезпеки, а також де є

необхідність у професійному відборі, при прийнятті на роботу проходять попереднє спеціальне навчання і перевірку знань з питань охорони праці та періодичне навчання і перевірку знань не рідше одного разу на рік.

У ТОВ “ Агро-Імпульс ” навчання з питань охорони праці організовує відділ охорони праці. Для перевірки знань посадових осіб і спеціалістів за наказом керівника підприємства створюється комісія, очолювана керівником підприємства або керівником відділу охорони праці. До комісії входять керівники (їх заступники) відділу охорони праці, виробничо-технічних служб та представники місцевих органів державного нагляду за охороною праці. Первинний, повторний, позаплановий та цільовий інструктажі проводить безпосередньо керівник робіт (начальник виробництва, цеху, майстер, інструктор виробничого навчання тощо).

Інженер з охорони праці виконує такі основні функції:

- опрацьовує ефективну цілісну систему управління охороною праці, сприяє удосконаленню діяльності у цьому напрямку кожної посадової особи;
- проводить оперативно-методичне керівництво роботою з охорони праці;
- складає разом зі структурними підрозділами підприємства комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, проводить для працівників вхідний інструктаж з питань охорони праці;
- організовує забезпечення працівників правилами, стандартами, нормами, положеннями, інструкціями та іншими нормативними актами з охорони праці;
- організовує паспортизацію робочих місць щодо відповідності їх вимогам охорони праці;
- організовує облік, аналіз нещасних випадків, професійних захворювань і аварій, а також шкоди від цих подій;
- організовує підвищення кваліфікації і перевірку знань посадових осіб з питань охорони праці.

Інженер з охорони праці має право:

- представляти підприємство в державних та громадських установах при розгляді питань охорони праці;
- безперешкодно в будь-який час відвідувати виробничі об'єкти, структурні підрозділи підприємства, зупиняти роботу машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва у разі порушень, які створюють загрозу життю або здоров'ю працівників;
- одержувати від посадових осіб необхідні відомості, документи і пояснення (письмово чи усно) з питань охорони праці, перевіряти стан безпеки, гігієни праці та виробничого середовища на об'єктах підприємства;
- вимагати від керівництва відсторонення від роботи працівників, які не пройшли медичного огляду, навчання інструктажу, перевірки знань з охорони праці, не мають допуску до відповідних робіт або порушують нормативні акти про охорону праці;
- надсилати керівникові підприємства подання про притягнення до відповідальності працівників, які порушують вимоги щодо охорони праці.

Інженер з охорони праці має право видавати керівнику ТОВ "Агро-Імпульс" обов'язкові для виконання приписи щодо усунення наявних недоліків, у тому числі про зупинення робіт, може скасувати в письмовій формі лише посадова особа, якій підпорядкована служба охорони праці. У своїй діяльності він керується законодавством про працю, міжгалузевими і галузевими нормативними актами з охорони праці і Положенням про службу охорони праці.

Оцінка умов праці на виробництві здійснюється шляхом прямих вимірювань параметрів виробничого середовища і зіставлення їх з нормативами, а також шляхом контролю за функціональним станом, працездатністю і здоров'ям працівників.

Щоб оцінити рівень травматизму у ТОВ "Агро-Імпульс" використаємо формули 4.1 та 4.2:



$$\text{Пчт} = 1000 \times A / T, \quad (4.1)$$

$$\text{Птт} = D / A, \quad (4.2)$$

де Пчт – показник частоти травматизму;

А – кількість випадків травматизму за звітний період;

Т – середньоспискова чисельність працівників;

Птт – показник важкості травматизму;

Д – кількість днів непрацездатності.

$$\text{Пчт } 2016 = 1000 \times 1 / 7 = 142,9;$$

$$\text{Пчт } 2017 = 1000 \times 2 / 8 = 250;$$

$$\text{Птт } 2016 = 8 / 1 = 8;$$

$$\text{Птт } 2017 = 12 / 2 = 6.$$

Для більш повної картини розрахуємо показник непрацездатності за формулою 6.3:

$$\text{Пнп} = 1000 \times D / T \quad (4.3)$$

$$\text{Пнп } 2016 = 1000 \times 8 / 7 = 1142,9;$$

$$\text{Пнп } 2017 = 1000 \times 12 / 8 = 1500.$$

З даних розрахунків бачимо, що показник важкості травматизму протягом зазначеного періоду коливається у межах 6-7 днів. А показник частоти травматизму, аналізуючи два останні роки, у 2016 р. зменшився. У 2017 р. даний показник збільшився, для максимального зменшення нещасних випадків пропонується ввести ряд рекомендацій.

Реалізація цілеспрямованих заходів з покращення умов і охорони праці дозволить зменшити показник загального виробничого травматизму, приблизити його значення до рівня розвинених європейських країн,

зменшити питому вагу працівників, зайнятих в умовах, які не відповідають санітарно-гігієнічним нормам. Тому, насамперед, необхідно:

- удосконалити управління охороною і безпекою на підприємстві;
- забезпечити на постійній основі комплексну оцінку робочих місць з позиції потреб ергономіки, санітарно-технічних нормативів і державних нормативних правових актів з охорони праці;
- систематично проводити профілактичні засоби виробничого травматизму, які включають в себе атестацію робочих місць, за умовами праці, впровадження системи сертифікації організації робіт з охорони праці, навчанні та інструктаж, підвищення кваліфікації;
- створювати та впроваджувати сучасні засоби індивідуального і колективного захисту, приладів контролю, шкідливих і небезпечних речовин в робочій зоні;
- формувати заздалегідь сприятливі умови праці на новому обладнанні;
- створити правила фінансування у плановому періоді (2017-2018 рр.) попереджувальних заходів для зменшення виробничого травматизму і професійних захворювань працівників і санітарно-курортного лікування працівників, які зайняті на роботах з шкідливими або небезпечними виробничими чинниками;
- виділяти щорічно із бюджету підприємства достатню кількість грошових коштів для фінансування заходів, для поліпшення умов праці робітників.

Після введених заходів, розрахуємо економічну ефективність. Умовне вивільнення чисельності працівників у результаті впровадження заходів з охорони праці розрахуємо за наступною формулою 6.4:

$$U_{\text{вiч}} = [(ВРЧБ - ВРЧп) / (\Phi - ВРЧп)] \times Ч \quad (4.4)$$

де ВРЧБ – втрати робочого часу через травматизм і захворюваність до впровадження заходів на одного працюючого, люд./дн.;

ВРЧп – втрати робочого часу через травматизм і захворюваність після впровадження заходів на одного працюючого;

Ф – річний фонд робочого часу одного працюючого (базовий);

Ч – середньорічна розрахункова чисельність працюючих, люд.

$$\text{УВПч} = [(1500 - 1364) / (2000 - 1364)] \times 8 = 136 / 636 \times 8 = 2 \text{ (людей)}$$

Отже, можливе зростання продуктивності праці за постійної чисельності працюючих розрахуємо за формулами 6.5 і 6.6:

$$\text{П} = 100 \times \text{УВПч} / (\text{Ч} - \text{УВПч}) \quad (4.5)$$

$$\text{П} = 100 \times 2 / (8 - 2) = 33\%$$

Економію фонду заробітної плати визначимо за формулою 6.6:

$$\text{Езоп} = \text{УВПч} \times \text{Зс} \times (1 + \text{Псс} / 100), \text{ грн.}, \quad (4.6)$$

де Зс – середньорічна заробітна плата орного працівника, грн.;

Псс – відсоток відрахування на соціальне страхування, %.

$$\text{Езоп} = 2 \times 2130 \times (1 + 2,5 / 100) = 4366,5 \text{ грн.}$$

Економію коштів фонду соціального страхування на виплату за лікарняними листками непрацездатності визначимо за формулою 6.7:

$$\text{Есс} = (\text{Вб} / \text{Пб}) \times [(\text{ВРЧб} - \text{ВРЧп}) \times \text{Із} \times \text{К} \times \text{Ч}], \text{ грн.}, \quad (4.7)$$

де Вб – сума витрат на оплату лікарняних листків за базовий рік, грн.,

Пб – витрати робочого часу через травматизм, захворюваності в базовому році, люд.-дн.;

Із – індекс зростання середньорічної заробітної плати робітників за планом,

К – частка виробничої зумовленої захворюваності в її загальній величині (приймають 0,5-0,7).

$$E_{cc} = (147 / 10) \times [(1500 - 1364) \times 0,1 \times 0,6 \times 8] = 959,6 \text{ грн.}$$

Після проведених розрахунків, впливає, що після виконання запропонованих рекомендацій підприємство підвищить продуктивність праці на 33%. Отже, безпека праці має не лише вагомое соціальне значення, як засіб збереження життя і здоров'я працівників, але виступає і потужним економічним чинником, оскільки покращення умов праці веде до збільшення її продуктивності, сприяє продовженню терміну служби обладнання, яке застосовується у процесі трудової діяльності, забезпечує для підприємства позитивний фінансовий ефект за рахунок зменшення виплат за лікарняними листками, скорочення витрат від компенсацій втрати працездатності, тощо. Економія фінансових ресурсів сприяє зростанню фінансової стійкості будівельних підприємств, дозволяє їм отримати можливість альтернативного їх розміщення, наприклад, інвестування з метою одержання додаткового прибутку, що дозволить підвищити рівень їх економічної безпеки.

Для електрообігріву парників і теплиць у ТОВ "Агро-Імпульс" застосовують різні дроти, кабелі і навіть сталевий дріт, що прокладаються в землі, іноді використовують електроди, а також електрокалориферні установки. Дроти, що прокладаються в землі, отримують електроживлення від мережі напругою 127, 220 В або від спеціальних трансформаторів з напругою на вторинній обмотці, рівною 50 або 36 В. У цих установках найчастіше ушкоджуються контакти, відбуваються обриви ланцюгів під час обробки ґрунту. Ці пошкодження легко визначаються і усуваються.

У теплицях, парниках як обігрівальні установки використовуються також калорифери, що складаються з нагрівача і вентилятора. При експлуатації електрокалориферів особливу увагу необхідно приділяти послідовності включення вентилятора калорифера. Першим включають вентилятор, потім калорифер. Відключають установку в зворотному порядку. Для здійснення такої послідовності включення і відключення потрібне блокування електрична або за допомогою повітряного струменевого реле. Такі заходи необхідні тому, що при роботі калорифера без вентилятора він

швидко виходить з ладу із-за перегріву. Тому необхідно при обслуговуванні звертати увагу на кріплення лопаток на валу двигуна, їх наявність, міцність тощо.

Електротехнічна частина установок мікроклімату приміщень складна і різноманітна. Вона включає силову частину, електронагрівачі, елементи автоматики мікродвигуни, датчики, покажчики тощо. У парниках застосовуються електромашини трифазного виконання. Можна застосовувати і однофазні електроприймачі, що підключаються на лінійну напругу, потужністю не більше 1,3 кВт і що підключаються на фазну напругу потужністю не більше 0,6 кВт. Електроустаткування, що використовується в овочівництві, повинно бути спеціального сільськогосподарського виконання. Але допускається використовувати устаткування загальнопромислового призначення хімічологостійкого виконання.

Внутрішні проводки прокладають в трубах. Пускову і захисну апаратуру електроустановок розміщують поза приміщеннями, де містяться тварини і птахи, окрім пультів і кнопок управління, які встановлюють безпосередньо у робочих машинах. Якщо неможливо встановити апаратуру в спеціальних приміщеннях, приймають заходи для захисту її від навколишнього середовища.

У відгалуженнях водопроводу від магістральних ліній до електроприймачів, споживаючих воду (електроводонагрівачі тощо), встановлюють ізолюючі вставки завдовжки не менше 1 м. При використанні спеціальних захисних пристроїв для захисту людей і тварин ізолюючі вставки на трубопроводах не встановлюють. Усі металеві конструкції і труби, в яких закладена електропроводка, надійно заземляють або зануляють. Освітлювальне навантаження у парниках розподіляють рівномірно по трьох фазах. При цьому для включення і відключення загального освітлення застосовують триполюсний комутаційний апарат (автоматичний вимикач, рубильник тощо). Якщо у приміщенні декілька однофазних груп чергового освітлення, їх підключають до різних фаз. Для включення переносних

електроустановок в парникових приміщеннях встановлюють герметизовані штепсельні розетки із заземлюючим гніздом.

Захисне заземлення – один з найбільш поширених заходів захисту людей і тварин від поразки електричним струмом. По розташуванню щодо місця знаходження устаткування, що заземляється, заземлюючі пристрої бувають виносні або контурні. Заземлювачі виготовляють з кутової сталі, металевих труб і стрижнів, сталевих смуг тощо, а заземлюючі провідники із сталевих дроту або шини. Як заземлюючі провідники можуть бути використані металеві конструкції виробничого призначення (каркаси розподільних пристроїв), сталеві труби проводок, свинцеві і алюмінієві оболонки кабелів тощо.

Кожен елемент електроустановки, що підлягає заземленню, приєднують до заземлювача або заземлюючої магістралі. Причому заземлюючі провідники приєднують до електричних машин і апаратів болтами. Для заземлення машин і апаратів, встановлених на пересувних електрифікованих машинах використовують гнучкий мідний дріт з наконечником. Заземлюючі провідники, що прокладаються відкрито, зазвичай зафарбовують в чорний колір. В період експлуатації наземну частину заземлюючих пристроїв піддають технічним оглядам (відходам). При цьому очищають заземлюючі провідники і перевіряють цілісність ланцюга заземлення. При необхідності розбирають і зачищають контакти в місці з'єднання заземлюючих провідників і електроустаткування, відновлюють пошкоджене забарвлення елементів заземлюючого пристрою. Двічі в рік рекомендується вимірювати опір заземлюючих пристроїв в періоди найменшої провідності (влітку – при найбільшому просиханні ґрунту і взимку – при її найбільшому промерзанні).

Розглянемо санітарно-епідеміологічний нагляд і його роль у профілактиці професійних захворювань у результаті господарської діяльності ТОВ “Агро-Імпульс”. Професійна захворюваність акумулює категорію хвороб, які виникають внаслідок впливу на організм людини несприятливих

факторів виробничого середовища, а також самого трудового процесу. Стан професійної захворюваності – невід’ємна частина показника соціально-економічного, технічного, культурного, етичного розвитку держави, її трудового потенціалу. Тобто йдеться про проблему, яку треба розглядати у тісному взаємозв’язку із загальною соціально-економічною та демографічною ситуацією. А вона в Україні характеризується на сьогодні тим, що розвиваються ринкові відносини, реструктуризуються промисловість і сільське господарство, з’являються підприємства різних форм власності – приватні, орендні, кооперативні, сімейні тощо. За таких умов надзвичайно актуальним завданням стає вироблення нових, адекватних часові підходів до розв’язання цієї проблеми.

Головна мета національної політики у галузі охорони і гігієни праці – підвищення рівня охорони праці і виробничої гігієни, а також запобігання нещасним випадкам і травматизму, спричиненим виробничою діяльністю або пов’язаними з нею чинниками. Значна увага приділяється цим питанням у різних міжнародних документах. Так, в Європейській соціальній хартії і додаткових протоколах сформульовані вимоги щодо необхідності дотримуватись прав працівників на безпечні і здорові умови праці та на участь у визначенні й поліпшенні умов праці і виробничого середовища на підприємстві, проголошуються обов’язковими заходи, спрямовані на усунення або зменшення ризиків на робочому місці.

За останні роки в Україні сформована правова основа, яка створює умови для запобігання професійним і виробничо зумовленим захворюванням шляхом ідентифікації і контролю, зниження або ліквідації факторів ризику їх розвитку, а також сприяє виявленню і лікуванню ранніх проявів захворювання.

З метою розробки гігієнічних нормативів і санітарних правил та здійснення контрольної функції за їх дотриманням у системі МОЗ створені органи санітарно-епідеміологічної служби. Основною установою цієї служби є санітарно-епідеміологічні станції (СЕС) обласного, міського та районного

типу. Вони здійснюють усі види санітарної та протиепідеміологічної діяльності на територіях, що ними обслуговуються. Робота СЕС визначається “Положенням про державний санітарний нагляд”.

Основним завданням державного санітарного нагляду є контроль за дотриманням законодавства під час проектування, будівництва та експлуатації промислових підприємств та інших об’єктів виробничої діяльності. Органи державного санітарного нагляду мають організаційну, контрольну та адміністративну функції. Посадові особи цих органів мають право безперешкодно входити на всі об’єкти нагляду, надавати обов’язкові для виконання вказівки щодо усунення порушення санітарних нормативів. Органи державного санітарного нагляду мають право забороняти чи припиняти будівництво або реконструкцію об’єктів проекти яких не мають позитивної санітарної експертизи або роботи ведуться з порушенням санітарного законодавства. Вони мають право вносити подання про відсторонення від роботи осіб, що порушують санітарно-гігієнічні нормативи. Діяльність органів нагляду здійснюється шляхом запобіжного та поточного санітарного нагляду.

Запобіжний державний нагляд полягає у здійсненні контролю за дотриманням санітарних правил і гігієнічних нормативів під час проектування будівництва, реконструкції та введення в експлуатацію промислових об’єктів або визначення земельних ділянок для їх розміщення.



## РОЗДІЛ 5

### БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

#### **5.1. Структура цивільного захисту переробного підприємства сільськогосподарської галузі**

Система цивільного захисту суб'єкта господарської діяльності будується на основі Закону України “Про цивільний захист України”, “Положення про цивільний захист України” та інших нормативно-правових актів з метою захисту робітників, службовців і населення, яке мешкає у відомчому житловому фонді або попадає у зону ураження від об'єкта, від надзвичайних ситуацій техногенного, природного та соціально-політичного характеру, яка включає органи управління, сили і засоби, що створюються для організації та забезпечення захисту робітників, службовців та населення, попередження і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, та організовується за територіально-виробничим принципом. Керівництво цивільним захистом, відповідно до принципу його побудови, здійснює адміністрація підприємства, установи або організації. Начальником цивільного захисту є керівник адміністрації суб'єкта господарської діяльності.

Функції начальника штабу цивільного захисту на об'єкті господарської діяльності:

- забезпечує постійну готовність цивільного захисту суб'єкта господарської діяльності до виконання покладених на неї завдань;
- забезпечує планування і здійснення заходів щодо захисту робітників і службовців підприємства, установи чи організації та населення, яке мешкає у відомчому житловому фонді, від наслідків надзвичайних ситуацій;
- забезпечує створення, підготовку та підтримання у стані готовності до застосування сил і засобів щодо попередження і ліквідації наслідків НС,

навчання працівників засобам захисту і діям в умовах НС у складі формувань ЦО;

- організовує планування і проведення заходів щодо підвищення сталості функціонування об'єкту і забезпечення життєдіяльності працівників в умовах НС;

- забезпечує створення і підтримання у стані постійної готовності локальної системи оповіщення, зв'язку і спостереження про загрозу виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій;

- забезпечує організацію і проведення аварійно рятувальних та інших невідкладних робіт на території підприємства, установи чи організації і прилеглий території згідно з планами попередження та ліквідації надзвичайних ситуацій;

- фінансує заходи щодо захисту робітників, службовців та населення, що мешкає на прилеглий до об'єкту території, попередження і ліквідації наслідків НС;

- створює резерви фінансових і матеріально-технічних ресурсів для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій;

- подає у встановленому порядку інформацію у сфері цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій, а також здійснює оповіщення робітників і службовців про загрозу або виникнення надзвичайних ситуацій;

- організовує взаємодію з вищими органами управління з питань організації та ведення цивільного захисту в умовах надзвичайних ситуацій;

- забезпечує, здійснення контролю за виконанням заходів цивільного захисту суб'єктом господарської діяльності.

Безпосереднє керівництво виконанням завдань цивільного захисту покладається на штаб цивільного захисту та з надзвичайних ситуацій об'єкта, а також на штатних працівників цивільного захисту підприємств, установ і організацій, чисельний склад яких визначається згідно з додатком № 1 до "Положення про цивільний захист" Завдання, функції та повноваження

штабу цивільного захисту та з надзвичайних ситуацій суб'єкта господарської діяльності визначаються згідно з діючими нормативно-правовими актами з питань цивільного захисту, захисту населення та територій від надзвичайних ситуацій.

Функції штабу цивільного захисту та з надзвичайних ситуацій:

- розробляє плани дій у надзвичайних ситуаціях, розвитку і вдосконалення цивільного захисту підприємства (установи або організації);

- розробляє і втілює в життя заходи щодо захисту робітників, службовців і населення, що мешкає у відомчому житловому фонді, від наслідків надзвичайних ситуацій;

- розробляє і подає пропозиції щодо фінансового, матеріально-технічного та транспортного забезпечення заходів цивільного захисту в умовах надзвичайних ситуацій;

- відповідає за постійну готовність систем управління, оповіщення і зв'язку, сил і засобів цивільного захисту до дій в умовах надзвичайних ситуацій;

- контролює та забезпечує своєчасне і повне інформування робітників, службовців та населення на прилеглий території при загрозі або виникненні надзвичайних ситуацій;

- веде облік і звітність з питань цивільного захисту за суб'єкт господарської діяльності;

- формує об'єми заявок на матеріально-технічні засоби та здійснює контроль за їх накопиченням і збереженням;

- організовує підготовку керівного складу, органів управління і сил цивільного захисту, робітників і службовців до дій в умовах надзвичайних ситуацій;

- організовує контроль за підтримкою в готовності систем попередження і аналізу можливої обстановки на підприємстві, в установі або організації;

- готує проекти рішень, пропозиції, накази та розпорядження з питань цивільного захисту.

Штаб цивільного захисту та з надзвичайних ситуацій об'єкта очолює начальник штабу. Посада начальника штабу може бути штатною або за сумісництвом. Начальник штабу є заступником начальника цивільного захисту суб'єкта господарської діяльності.

Свої обов'язки начальник цивільного захисту суб'єкта господарської діяльності виконує шляхом безпосередньої діяльності, а також через начальника штабу цивільного захисту та з надзвичайних ситуацій, якому надається право:

- видавати накази, розпорядження і вказівки з питань цивільного захисту, обов'язкові для виконання посадовими особами адміністрації об'єкту;

- здійснювати контроль за роботою управлінь, відділів, структурних підрозділів і посадових осіб адміністрації об'єкту, що спрямована на виконання завдань цивільного захисту;

- розробляти і втілювати вжиття заходи з захисту робітників і службовців від можливих наслідків надзвичайних ситуацій;

- здійснювати керівництво діями органів управління та сил цивільного захисту в умовах ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, а також залучати до дій у надзвичайних ситуаціях робітників і службовців об'єкту;

- одержувати від управлінь, відділів, керівників структурних підрозділів та інших посадових осіб адміністрації об'єкту відомості і матеріали, необхідні для організації та координації робіт, пов'язаних з запобіганням і ліквідацією можливих наслідків надзвичайних ситуацій.

Суб'єкт господарської діяльності, чисельний склад працівників якого не перевершує 30 осіб, за винятком радіаційних, хімічно, пожежо- і вибухонебезпечних об'єктів, розробляє інструкцію дій у випадку надзвичайної ситуації. Плани цивільного захисту затверджуються керівником адміністрації суб'єкта господарської діяльності після погодження з відділом з

питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту району (міста обласного підпорядкування). Плани цивільного захисту вводяться в дію у разі виникнення надзвичайної ситуації начальником цивільного захисту об'єкту або вищим органом управління. Для надійного і сталого управління процесами захисту робітників, службовців та населення, яке попадає в зони ураження об'єкта, у надзвичайних ситуаціях і виконанням інших функцій, передбачених планами на воєнний час, може використовуватися пункт управління, що створюється в одному зі сховищ, а також можуть використовуватися рухомі пункти управління на автомобілях. Режим роботи, а також чисельність особового складу, який має працювати на зазначених пунктах управління, визначається в порядку, що встановлюється начальником цивільного захисту об'єкту.

Для проведення рятувальних та інших невідкладних робіт у випадку надзвичайних ситуацій застосовуються сили цивільного захисту, які включають спеціалізовані і невоєнізовані формування. Для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій допускаються сили цивільного захисту об'єкта, які мають відповідну підготовку, підтверджену в атестаційному порядку, і під керівництвом відповідних органів управління у сфері цивільного захисту. Структуру спеціалізованих формувань, їхній штат і чисельність затверджує орган, що прийняв рішення про створення формування.

### **Висновки до п'ятого розділу**

Керівництво цивільним захистом, відповідно до принципу його побудови, здійснює адміністрація підприємства, установи або організації. Начальником цивільного захисту є керівник адміністрації суб'єкта господарської діяльності. Безпосереднє керівництво виконанням завдань цивільного захисту покладається на штаб цивільного захисту та з надзвичайних ситуацій об'єкта, а також на штатних працівників цивільного

захисту підприємств, установ і організацій, чисельний склад яких визначається згідно з додатком № 1 до “Положення про цивільний захист” Завдання, функції та повноваження штабу цивільного захисту та з надзвичайних ситуацій суб’єкта господарської діяльності визначаються згідно з діючими нормативно-правовими актами з питань цивільного захисту, захисту населення та територій від надзвичайних ситуацій. Для проведення рятувальних та інших невідкладних робіт у випадку надзвичайних ситуацій застосовуються сили цивільного захисту, які включають спеціалізовані і невоєнізовані формування.

## РОЗДІЛ 6

### ЕКОЛОГІЯ

#### **6.1. Основні принципи створення системи екологічного менеджменту**

Сучасна екологічна ситуація характеризується всезростаючими масштабами і силою впливу на природні екосистеми, появою нових форм цього впливу, і розширенням господарської діяльності людини. З'являється нове розуміння того, що управління розвитком виробництва та управління екологічними процесами не тільки сумісно, але і можливо, і їх необхідно поєднати. Основою стратегії управління має бути не просто захист, а цілісний комплекс вирішення проблем формування нових технологій, нових тенденцій розвитку виробництва і нарешті – нових підходів і концепцій управління, побудованих на інтеграції людини та природи. Тому, все більш очевидною стає на сьогодні необхідність пошуку нових шляхів і підходів до вирішення екологічних проблем промислового виробництва. Основним із таких шляхів у світі є загальновизнаний екологічний менеджмент.

Екологічний менеджмент характеризується, як комплексна та багатогранна діяльність. У широкому розумінні – це тип управління, принципово зорієнтований на формування й розвиток екологічного виробництва та нової екологічної якості життєдіяльності людей, з метою збереження природного середовища, забезпечення здоров'я населення та економного витрачання ресурсів у контексті вимог сталого розвитку. Визначення екоменеджменту “у вузькому розумінні” передбачає виділення різних його аспектів та характеристик. Зокрема, екологічний менеджмент розглядають, як систему управління навколишнім природним середовищем (система екологічного менеджменту), частину загальної системи управління, що включає організаційну структуру, діяльність із планування, обов'язки, відповідальність, досвід, методи, методика, процеси і ресурси для розробки,

здійснення й аналізу екологічної політики. Він охоплює планування, управління, і контроль всієї діяльності підприємства по відношенню до охорони навколишнього середовища.

Зміст і особливість екологічного менеджменту найбільше проявляється в його принципах. Завдання екологічного менеджменту полягає у пошуку нових шляхів і підходів до вирішення екологічних проблем при виробництві продукції. Система екоменеджменту на підприємстві становить частину загальновиробничого менеджменту. Така система перед впровадженням повинна пройти стадії розробки, затвердження та публічного декларування екологічної політики підприємства. Важливо відзначити, що на практиці, впроваджений на підприємстві екологічний менеджмент здатний вже на перших етапах своєї реалізації призводити до значних економічних результатів: економії та заощадження сировини, матеріалів та енергетичних ресурсів; зниження витрат на виробництво та втрат; значного підвищення якості продукції (послуг); зниження екологічних платежів.

Екологічний менеджмент спрямований передусім на пошук екологічно збалансованих напрямків розвитку виробництва, що повинно стати імпульсом до нових технологічних рішень і нових тенденцій у взаємодії виробництва та природи. Але це можливо лише тоді, якщо будуть побудовані система й інструменти управління екологічними процесами, якщо управління буде орієнтоване не на виробництво як таке, а на екологічне виробництво, побудоване на пріоритетах забезпечення цивілізованої життєдіяльності людини через збагачення природи, тобто через розвиток тих якостей природи, які дозволяють людині почувати себе частиною цієї природи, здійснювати гармонію свого розвитку відповідно до розвитку природи.

На практиці екологічний менеджмент залежить від ініціативи та особистої зацікавленості керівництва підприємства та його персоналу в результатах діяльності підприємства. І представляє систематично вдосконалювану з року в рік діяльність підприємства із запобігання впливу виробничих факторів на навколишнє середовище. Специфіка ефективної



практики екологічного менеджменту полягає в тому, що імітувати або фальсифікувати її практично неможливо. Метою екологічного менеджменту є передусім вирішення конфлікту між економікою й екологією. Виділяють два основних напрямки стратегій: домінування економічних цілей і домінування екологічних цілей (що в межах підприємства можна уявити лише теоретично). При домінуванні економічної стратегії, екологічні вимоги беруться до уваги лише тією мірою, якою цього вимагають державні закони і заборони. Цей підхід ще називається захисною стратегією, тобто пасивний еко-менеджмент. Другий підхід можна охарактеризувати як наступаючий, тобто активний екоменеджмент.

## **6.2. Еколого-економічні проблеми використання природних ресурсів**

Вплив природокористування на відтворювальний процес зростає, що зумовлене кумулятивним характером проблем, які виникають у цій сфері. Тому у дослідженнях трансформацій процесу суспільного відтворення, зумовлених зростаючим впливом ресурсних та екологічних факторів, розглядають окремий тип (форму) відтворення – природоощадний, що визначається як тип господарювання, за якого відбуваються мінімальні витрати ресурсів та мінімальне погіршення якості довкілля. Саме відповідність процесів відтворення екологічним вимогам пропонується як основний принцип класифікації типів, форм, напрямів відтворення. Зокрема, виділяються три типи відтворення господарських ресурсів – ресурсомістке, ресурсонейтральне та ресурсоощадне. Визначається необхідність обґрунтування господарських рішень, які забезпечують досягнення визначених цілей з мінімальним негативним впливом на кількість ресурсів та якість довкілля. У теоретичних дослідженнях кумулятивних наслідків існування чинного типу господарювання обґрунтовуються нові

концептуальні підходи, одним з яких є концепція екологічного боргу (заборгованості).

Практика підприємницької діяльності та світовий досвід підтверджують можливість реалізації еколого-економічних цілей з використанням таких регулятивних механізмів, як: пряме державне регулювання (нормативно-правові, адміністративно-контролюючі і заохочувальні заходи, пряме регламентування тощо); економічне стимулювання через застосування ринкових механізмів; змішані механізми, які поєднують вищезазначені підходи. Поряд з цим, діє чіткий механізм фінансового забезпечення такого регулювання (внутрішні нагромадження, кошти бюджетних фондів, вітчизняні й зарубіжні екоінвестиції, кредити, цільові гарантії тощо). Велике значення надається також діям громадських екологічних організацій, екологічній культурі, освіті, вихованню та просвітництву. У зарубіжних країнах використовують значний арсенал економічних важелів і засобів регулювання. Вони є досить ефективними і різноманітними. Внаслідок цього в багатьох економічно розвинутих державах світу нагромаджено значний досвід використання різних економічних методів і інструментів регулювання процесом екологізації підприємництва на макро- та мікрорівнях господарювання.

У прогресивних економічно розвинутих країнах світу спостерігається зростання значення стимулюючого впливу економічних інструментів екологічного регулювання на розвиток економіки та підприємництва. Саме вони сприяють забезпеченню відповідності між вартістю продукції і природних ресурсів; відшкодуванню витрат за завдану шкоду навколишньому природному середовищу; компенсації екологічних збитків самим забруднювачем, а не всім суспільством. Проте частка екологічних податків до всіх податків у різних країнах є різною. Таким чином, соціальна та еколого-економічна інтегративність України має обов'язково враховувати зарубіжний досвід механізмів регулювання природокористування шляхом системного вдосконалення і приведення у відповідність з міжнародною

правовою, нормативно-методичною та інституціональною базою екологічного управління та екологічної безпеки. У наш час надзвичайно важливим є збільшення бюджетного фінансування та інвестування в інноваційні програми екологізації виробництва.

Вирішення проблеми визначення ефективності природоохоронних заходів на підприємстві передбачає облік витрат у специфічній формі – витрат забруднення як суми затрат на здійснення цих заходів й остаточного економічного збитку від забруднення навколишнього середовища. У свою чергу, витрати природоохоронних заходів поділяють на витрати зменшення негативної дії на природу і витрати попередження забруднення навколишнього середовища. Найбільші труднощі виникають з розрахунком економічного збитку, який є грошовим вираженням різних видів матеріального збитку від забруднення навколишнього середовища – пришвидшений знос основних фондів, погіршення стану атмосферного повітря, якості поверхневих і підземних вод тощо.

У складі загального економічного збитку від забруднення можна виділити два основних структурних елементи: витрати попередження впливу забруднення середовища на об'єкти забруднення – реципієнти і витрати компенсації негативних наслідків дії забрудненого середовища на реципієнтів. Визначення економічного збитку від забруднення здійснюють у такій послідовності: виявлення (ідентифікація) об'єктів забруднення – реципієнтів і всіх видів негативної дії забруднення на цих реципієнтів; прогнозування рівнів забруднення навколишнього середовища з врахуванням природних процесів; визначення залежності між рівнем забруднення навколишнього середовища і стану різних реципієнтів; оцінка результатів впливу забруднення навколишнього природного середовища у грошовому (вартісному) вираженні; аналіз чуттєвості (стійкості) одержаних результатів грошової оцінки; аналіз факторів, які не враховані у грошовій оцінці.

## **Висновки до шостого розділу**

Екологічний менеджмент характеризується, як комплексна та багатогранна діяльність. У широкому розумінні – це тип управління, принципово зорієнтований на формування й розвиток екологічного виробництва та нової екологічної якості життєдіяльності людей, з метою збереження природного середовища, забезпечення здоров'я населення та економного витрачання ресурсів у контексті вимог сталого розвитку. Визначення екоменеджменту “у вузькому розумінні” передбачає виділення різних його аспектів та характеристик. Зміст і особливість екологічного менеджменту найбільше проявляється в його принципах. Завдання екологічного менеджменту полягає у пошуку нових шляхів і підходів до вирішення екологічних проблем при виробництві продукції. Система екоменеджменту на підприємстві становить частину загальноновиробничого менеджменту. Така система перед впровадженням повинна пройти стадії розробки, затвердження та публічного декларування екологічної політики підприємства.

Вплив природокористування на відтворювальний процес зростає, що зумовлене кумулятивним характером проблем, які виникають у цій сфері. Тому у дослідженнях трансформацій процесу суспільного відтворення, зумовлених зростаючим впливом ресурсних та екологічних факторів, розглядають окремий тип (форму) відтворення – природоощадний, що визначається як тип господарювання, за якого відбуваються мінімальні витрати ресурсів та мінімальне погіршення якості довкілля. Вирішення проблеми визначення ефективності природоохоронних заходів на підприємстві передбачає облік витрат у специфічній формі – витрат забруднення як суми затрат на здійснення цих заходів й остаточного економічного збитку від забруднення навколишнього середовища.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Закон України “Про безпечність та якість харчових продуктів” від 23 грудня 1997 р. № 771/97-ВР // Відомості Верховної Ради України, 1998. – № 19. – Ст. 98.
2. Закон України “Про власність” // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991, № 20, ст. 249.
3. Закон України “Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців” // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003, № 31-32, ст. 263.
4. Закон України “Про конкуренцію” // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – №36. – с. 167.
5. Закон України “Про інноваційну діяльність” // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2002. – № 36. – Ст. 266 (поточна редакція від 05.12.2012).
6. Закон України “Про підприємництво” // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991, N 14, ст.168 (втратив чинність, окрім ст. 4).
7. Закон України “Про підприємства” // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991, N 24, ст. 272.
8. Закон України “Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності” // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2004, N 9, ст. 79.
9. Акімова Т. А. Екологія: підруч. / Т. А Акімова, В. В. Хаськін – М.: 2006 .– 205 с.
10. Андрушків Б. М., Малюта Л.Я., Нагорняк Г.С. та ін. Інноваційна політика: навч. посіб. Тернопіль: Термограф, 2012. – 481 с.
11. Андрушків Б.М., Харів П.С., Кирич Н.Б. Економіка підприємства: посіб. з самост. вивч. курсу. Тернопіль: ТІСІТ, 2007. 312 с.

12. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: методичні положення та приклади, механізми. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Тернопіль: Лілея, 1997. 292 с.
13. Андрушків Б.М., Мельник Л.М., Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНТУ, 2010. 271 с.
14. Бандурка О.М., Червяков І.М., Посилкіна О.В. Фінансово-економічний аналіз. Харків, 2012. 300 с.
15. Баранцева С. Стратегічне управління прибутком як регулятор діяльності підприємств. Торгівля і ринок України, 2008. Вип. 14, т. 2. С. 81-86.
16. Білик М. Д. Управління фінансами державних підприємств. К.: Знання, 2008. 340 с.
17. Білоус Т. М. Мале підприємство в Україні.: сучасний стан та проблеми розвитку. Регіональна економіка, 2007. № 3. С. 54-61.
18. Бланк И. А. Стратегия и тактика управления финансами. К.: МП “ИТЕМ ЛТД”, 2009. 240 с.
19. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. Пер. с англ.. М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2007. 310 с.
20. Брігхем Є.Ф. Основи фінансового менеджменту. Пер. з англ. К.: Молодь, 2007. 280 с.
21. Бровкова Е.Г., Прудивус Е.Г., Бровкова И.П. Финансово-кредитная система государства. К.: Знання, 2007. 190 с.
22. Бутинець Ф.Ф., Романчик К.В. Основи бізнесу: навч. посіб. Вид. 2-ге, доповн. і перероб. Житомир: ПП “Рута”, 2008. 364 с.
23. Быкадоров В.Л., Быкадоров В.Л., Алексеев П.Д. Финансово-экономическое состояние предприятия. М.: Приор, 2008. 220 с.
24. Будаєва О.В. Фінансове обґрунтування маркетингових програм за допомогою технологій інвестиційного проектування. Фінанси України. – 2007. Вип. № 8. С. 50-53.

25. Бухало С. М. Организация планирования и управления деятельностью промышленного предприятия. К.: Высшая школа, 2008. – 450 с.
26. Бутко М., Мурашко М. Організаційні заходи сприяння малому бізнесу. Економіка України. 2008. № 7. С. 20-25.
27. Быкова Е.В., Стоянова Е.С. Финансовое искусство коммерции. М.: Перспектива, 2007. 190 с.
28. Василик О. Д. Теорія фінансів: підруч. К.: Ніос, 2008. 230 с.
29. Волков О.І., Денисенко М.П., Волков О.І. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. Вид. 3-є. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 662 с.
30. Ганущак-Єфіменко Л.М. Бізнес-модель управління інноваційно активними підприємствами на ринку. Актуальні проблеми економіки, 2010. Вип. №7(109). С. 81–93.
31. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання. К.: Ін-т екон. прогнозів., 2008. 340 с.
32. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємництва: діагностика, стратегія, ефективність. К.: Вища школа, 2008. 280 с.
33. Глазьев С. Стабилизация и экономический рост. Вопросы экономики, 2008. Вып. № 1. С. 90-103.
34. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. М.: Экономика, 2009. 190 с.
35. Гуданов Т. О. Державні фінанси: теорія і практика перехідного періоду в Центральній Європі; пер. з англ. К.: Основи, 2008. 140 с.
36. Дзюбіна А. В. Розкриття змісту поняття “інноваційний потенціал” та визначення його складових / А. В. Дзюбіна // Вісник НУ “Львівська політехніка”. – 2012. – № 628: Проблеми економіки та управління. – С. 72-77.
37. Житна І.П., Нескреба А.М. Економічний аналіз господарської діяльності підприємств: навч. посіб.; пер. з рос. К: Вища школа, 2008. 360 с.
38. Измаилова К. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. К.: МАУП, 2008. 180 с.

39. Ілляшенко С.М., Біловодська О.А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монограф. Суми: Університетська книга, 2010. 281 с.

40. Завгородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий аналіз. К.: Знання, 2008. 250 с.

41. Йохна М.А., Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. К: Видавничий центр "Академія", 2011. 400 с.

41. Касьяненко В.О. Зарубіжний досвід управління інноваційним потенціалом економіки та можливості його використання в Україні. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011. №4. Т. II. С. 200-204.

43. Коваль А.А. Особливості формування організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства. Вісник КНУТД. 2011. Вип. №2. С. 40–47.

44. Коваленко О.В., Шуть Я.І. Управління інноваційною діяльністю промислового підприємства в умовах кризи. Вісник Запорізького національного університету. 2011. Вип. №4. С. 28–35.

45. Козловський В. О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2011. 210 с.

46. Колінко Н.О. Управління інноваційною діяльністю як основа якісних зрушень. Вісник Національного університету "Львівська політехніка", 2011. Серія №704 "Менеджмент". С. 10–17.

47. Колінко Н.О. Структурно-логістична схема управління інноваційною діяльністю/ Вісник НУ "Львівська політехніка", 2012. Серія №727 "Менеджмент". С. 329–340.

48. Кравченко М. О. Кадрова складова інноваційного потенціалу промислових підприємств. Маркетинг в Україні. НТУУ "КПІ" , 2011. Вип. №1 (7). С. 36-39.

49. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 504 с.



50. Купчак Б.Ф. Напрями активізації інноваційних процесів у сфері малого підприємництва. Науковий вісник НЛТУ України, 2014. Вип. 10. С. 239-244.

51. Лебедева І.Б., Касянова Л.П., Новак О.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Алчевськ: ДГМГ, 2010. 205 с.

52. Лепейко Т.І., Коюда В.О., Лукашов С.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2009. 440 с.

53. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 295 с.

54. Микитюк П.П., Сенів Б.Г. Інноваційна діяльність: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 320 с.

55. Михайлова Л.І., Турчіна С.Г. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 248 с.

56. Мірошник Р.О., Меренюк Л.В. Проблеми використання та оцінки інноваційного потенціалу підприємств. Вісник НУ "Львівська політехніка". 2012. Вип. № 611 "Проблеми економіки та управління". С. 191-197.

57. Павленко І.А., Гончарова Н.П., Швиданенко Г.О. Економіка та організація інноваційної діяльності: [навч.-метод. посіб.]. К.: КНЕУ, 2009. 150 с.

58. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності підприємств: підруч. Тернопіль: Економічна думка, 2007. 230 с.

59. Рачинська Г.В., Лісовська Л.С. Визначення та оцінювання інноваційної привабливості підприємств. Вісник НУ "Львівська політехніка", 2010. Вип. № 628 "Проблеми економіки та управління". С. 272-276.

60. Самсонов Н.Ф., Баранникова Н.П., Володин А.А. Финансовый менеджмент. М.: Финансы: ЮНИТИ, 2009. 175 с.

61. Смирнов В. М. Проблеми переходу української економіки на інноваційний шлях розвитку. Прометей., 2011. Вип. № 1 (22). С. 253-256.

62. Стадник В.В., Йохна М.А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства . Хмельницький: ХНУ, 2010. 320 с.

63. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посіб., за заг. ред. О. М. Ястремської, Г. В. Верещагіної. Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2012. 340 с.

64. Стюарт Грант. Ефективне управління збутом: пер. з англ. Дніпропетровськ: Баланс-Клуб, 2009. 192 с.

65. Суторміна В.М., Федосов В.М, Андрущенко В.А. Держава, податки, бізнес. К.: Либідь, 2011. 220 с.

66. Третяк В.В., Дронова Н.В. Інноваційний розвиток як фактор конкурентоспроможності регіону. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Том 2. 2008 (4). С.129-132.

67. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: учеб. для вузов, 6-е изд. СПб.: Питер, 2012. 448 с.

68. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: підруч. К.: Либідь, 2006. 480 с.

69. Філіпова К.В. Стратегічний аспект інноваційного розвитку організації. Актуальні проблеми економіки. 2007. Вип. №1 (67). С. 91–96.

70. Фірсова С.М., Чеботар С.В. Основні елементи інноваційного потенціалу. Економічний вісник Донбасу. 2013. Вип. №3. С. 202-207.

71. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопіль: Економічна думка, 2003. 326 с.

72. Харів П. С. Економіка підприємств. Тернопіль: Економічна думка, 2005. 500 с.

73. Хелферт Э. Техника финансового анализа: пер. с англ. М.: Аудит, ЮНИТИ, 2006. 663 с.

74. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. К.: Академвидав, 2003. 608 с.

75. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях: навч-метод. посіб. для сам ост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2003. 108 с.

76. Чорна М.В., Глухова С.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монограф. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.

77. Чухрай Н.І. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Львів: НУ “Львівська політехніка”, 2012. 340 с.
78. Чухрай Н.І. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Львів: НУ “Львівська політехніка”, 2010. 340 с.
79. Шамина Л. К. Инновационный потенциал предприятия. Инновации. – 2013. Вип. № 9 (107). С. 58-60.
80. Шегда А.В. Економіка підприємства: підруч. К.: Знання, 2006. 614 с.
81. Шегда А.В. Менеджмент. К: Знання, 2012. 280 с.
82. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2004. 196 с.
83. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підруч. Вид. 2-ге, перероб. і доп.. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
84. Шило В.П., Верхоглядова Н.І., Ільїна С.Б. Аналіз фінансового стану виробничої та комерційної діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Кондор, 2005. 240 с.
85. Шилова О.Ю., Чермошенцева Є.С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. Вип. № 1. С. 220-227.
86. Шипуліна Ю.С. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монограф. Суми: ВТД “Університетська книга”, 2011. 280 с.
87. Шпигуляк О.Г. Проблеми економічних відносин в механізмі ціноутворення аграрного ринку. Економіка АПК, 2009. Вип. №10. С. 77-82.
88. Чухрай Н., Патора Р. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві: підруч. К.: КОНДОР, 2006. 398 с.