

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Факультет аграрної економіки і менеджменту**  
Кафедра економіки біоресурсів і природокористування

**ЛУКАВА Ірина Михайлівна**

**Вдосконалення інвестиційно-інноваційної  
політики підприємства / Investment-innovation politics  
improvement of enterprise**

Спеціальність – 073 “Менеджмент”  
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Випускна кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
МПК<sub>м</sub>-21  
І.М. Лукава

---

Науковий керівник:  
к.т.н., доцент Розум Р.І.

---

Випускну кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

В.о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ Р.І. Розум

**ТЕРНОПІЛЬ – 2019**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА .....	5
1.1. Суть інвестиційно-інноваційної політики підприємств .....	5
1.2. Принципи розробки інноваційної політики та стратегії .....	15
1.3. Елементи інноваційної політики .....	20
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТзОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» .....	27
2.1. Загальна характеристика підприємства .....	27
2.2. Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища й оцінка основних економічних показників .....	31
2.3. Аналіз стратегічного управління	
ТзОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» .....	41
Висновки до розділу 2 .....	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА .....	46
3.1. Напрямки вдосконалення діяльності підприємства .....	46
3.2. Вдосконалення виробничої діяльності за рахунок впровадження новітніх технологій .....	52
3.3. Розрахунок економічної ефективності пропонованих заходів .....	59
Висновки до розділу 3 .....	64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сьогоденних умовах усе більшої орієнтації економіки нашої держави на підвищення конкурентоспроможності надзвичайно важливим стає активізація інноваційної діяльності, так як без цього є неможливе проведення прогресивних структурних змін і забезпечення сталого соціально-економічного розвитку України.

У наш час нововведення охоплюють усі сфери людської діяльності, радикально впливають на процес господарювання, змінюють соціально-економічні відносини в суспільстві. Неперервні і постійні інновації стають необхідною та природною формою існування будь-якого підприємства, забезпечують його конкурентоспроможність і виживання на ринку.

Формування інноваційної стратегії розвитку передбачає прийняття стратегічних завдань, оцінку можливостей та ресурсів для їх виконання, аналіз альтернатив, підготовку конкретних програм, проектів, бюджетів, оцінку сильних та слабких сторін діяльності суб'єктів з врахуванням обраних цілей.

Сьогодні управління підприємством орієнтоване на вирішення короткострокових проблем. Часті зміни завдань, напрямів діяльності, зниження конкурентоздатності підприємств та їх продукції. Підприємства часто не володіють необхідним запасом інтелектуальної, організаційної, економічної, виробничої стійкості, яка б дозволяла здійснювати ефективне управління.

Стратегія має реагувати на зміни ринку, формувати ефективні специфічні рішення і забезпечувати реалізацію цілей на підприємстві. Найкраща економічна стратегія розвитку підприємства не гарантує успіх без розробки відповідного механізму її реалізації. Таким чином, важливою і актуальною є здатність економічних суб'єктів розробляти та впроваджувати власні ефективні стратегії.

**Стан вивчення проблеми.** Основоположними працями з питань інноваційної діяльності виробничого підприємства є роботи таких науковців, як: Н.М. Бондаренко, М.П. Войнаренко, О.І. Гончар, В.М. Гончаров, А.П. Гречан, В.В. Гурочкіна, О.Я. Ігнатенко, С.М. Ілляшенко, М.А. Йохна, С.В. Ковальчук, Н.В. Краснокутська, О.Є. Кузьмін, В.В. Лук'янова, В.П. Мікловда, В.М. Нижник, І.В. Новикова, О.О. Орлов, Г.Г. Савіна,

В.В. Стадник, Е.В. Станиславик, А.С. Тельнов, Л.І. Федулова, Н.А. Хрущ, В.Г. Чабан, А.В. Череп, Н.І. Чухрай, Н.Г. Яковлева.

**Об'єктом дослідження** обрано ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ».

**Предметом дослідження** є інвестиційно-інноваційна політика підприємства.

**Метою дослідження** є наукове обґрунтування напрямів, методів і форм вдосконалення інвестиційно-інноваційної політики, для кращого задоволення потреб споживачів та підвищення прибутковості підприємства.

Відповідно до мети дослідження поставлено наступні **завдання**:

- розкрити теоретичні основи формування інноваційної політики підприємства;
- провести аналіз діяльності підприємства;
- розробити шляхи підвищення ефективності інноваційної політики підприємства.

Для вирішення поставлених завдань використовувалися наступні **методи** наукового пізнання, як аналіз, синтез, індукція, дедукція, моделювання, спостереження, методи узагальнення, функціональної класифікації, порівняльного та структурного аналізу.

При написанні магістерської роботи було використано законодавчі і нормативні акти, підручники, навчальні посібники, статті з журналів і газет провідних сучасних фахівців та документацію підприємства.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Аналіз теоретичних основ формування інвестиційно-інноваційної політики підприємства дозволив встановити суть і елементи інвестиційно-інноваційної політики, а також принципи її розробки.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у розробці шляхів підвищення ефективності інвестиційно-інноваційної політики підприємства за рахунок впровадження новітніх технологій, а також оцінці економічної ефективності пропонованих заходів.

**Обсяг та структура роботи.** Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій і списку використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Суть інвестиційно-інноваційної політики підприємств

Сьогодні в процесі суспільного розвитку, який характеризуються усе зростаючою інформатизацією нашого життя та виробничої діяльності, стрімким розвитком техніки та технологій, впровадження інновацій та формування необхідних умов для забезпечення усе більшого інноваційного розвитку виробничої сфери є однією з об'єктивних передумов створення конкурентних переваг і забезпечення конкурентоздатності підприємств, нарощення їх потенціалу та можливостей подальшого розвитку.

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» інноваційна діяльність – це діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробку, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг. А інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні 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. [1].

Регулювання у сфері інноваційної діяльності проводиться державними та регіональними органами управління відповідно з державною інноваційною політикою. Головна її мета, згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність», це формування соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоздатної продукції [1]. Впровадження інноваційної політики на місцях має також відповідати державній регіональній політиці та стратегії розвитку відповідного регіону.

Інноваційна політика встановлює фундаментальні принципи, засади, пріоритети й напрямки проведення інноваційної діяльності. Ефективність, в свою чергу, інноваційної діяльності на підприємстві залежить, в першу чергу, від комплексу механізмів його інноваційного розвитку, що складають собою взаємозв'язки між організаційним, економічним і фінансовим механізмами, які загалом характеризують ефективність стратегії інноваційного розвитку та забезпечують адаптацію інновацій до ринкових умов [27].

В цілому, інноваційні механізми мають три основних рівні: макрорівень, регіональний рівень та рівень підприємства. В свою чергу, на макрорівні відбувається вирішення трьох основних задач: формулювання державної інноваційної стратегії, створення сприятливого інноваційного клімату для економіки в цілому, впроваджуються державні інноваційні програми. Регіональний рівень має схожі завдання, однак вони прив'язані до особливостей відповідного регіону. Як макро- так і регіональний рівні забезпечують умови для інтенсифікації протікання інноваційних процесів на рівні підприємств.

Економічний і фінансовий механізми інноваційного розвитку в результаті повинні забезпечити стратегічне управління інноваційним розвитком і пов'язаних із розробкою цілей, проектів, програм із врахуванням наявного соціально-економічного стану держави, державної інноваційної політики, виробничого й інноваційного потенціалу підприємства, зовнішніх та внутрішніх чинників і потреб підприємства в інноваціях, із врахуванням особливостей їх фінансового забезпечення. Стратегія інноваційного розвитку направлена на поєднання науково-технічного потенціалу підприємства й інвестиційної складової.

Планування інноваційного розвитку відбувається методом формування довгострокових планів інноваційного розвитку підприємства, які є невіддільною складовою плану соціально-економічного розвитку регіону та програми інноваційного розвитку України загалом, і які повинні бути погоджені із стратегією регіонального розвитку.

За визначення об'єктів і суб'єктів інноваційного розвитку та взаємозв'язку між ними, створення дієвої інфраструктури інноваційного розвитку, яка дозволила б сформувати належні умови для впровадження інноваційної політики відповідає організаційний механізм інноваційного розвитку регіону. Важливе місце у якому займає встановлення суб'єктів інноваційного розвитку, а також їх роль у даному процесі.

Рудь Н. Т. говорить про три суб'єкти інноваційного розвитку регіону: університет, підприємство, держава, відзначаючи те що є велике різноманіття моделей їх взаємодії між собою в інноваційній системі [20].

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути фізичні і (або) юридичні особи України, фізичні і (або) юридичні особи іноземних держав, особи без громадянства, об'єднання цих осіб, які провадять в Україні інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів [1].

Необхідно відмітити, що згідно з досвідом провідних країн світу інноваційний розвиток економіки може відбуватися по трьох моделях:

Модель перша: розвиток, який ґрунтується на лідерстві у науковій сфері та впровадженні великомасштабних проектів (Англія, США, Франція);

Модель друга: розвиток, що ґрунтується на нововведеннях, формуванні привабливого інноваційного середовища та оптимізації структури економіки (Швеція, Німеччина, Швейцарія);

Модель третя: розвиток, який стимулює нововведення методом формування інноваційної інфраструктури, забезпечення сприймання суспільством ролі науково-технічних інновацій і координації дій різних секторів у сфері науки та техніки (Південна Корея, Японія) [9].

Згідно із відміченими моделями інноваційного розвитку та виходячи із теперішнього становища розвитку економіки нашої держави, показника її інноваційності, необхідно відмітити, що формування дієвої інноваційної політики, а також забезпечення інноваційного розвитку регіонів потребує

формування дієвої взаємодії між державними органами, бізнесом, громадськими організаціями та громадськістю у галузі розробки та впровадження інновацій у всіх галузях економіки та суспільного життя.

Отже, головними суб'єктами інноваційного розвитку на регіональному рівні повинні бути [17]:

– держава (органи державного управління) – її роль заключається у встановленні та створенні правового поля інноваційної діяльності, стратегії та політики інноваційного розвитку, формуванні та впровадженні фінансового, організаційного й економічного механізмів інноваційного розвитку, формуванні сприятливого інноваційного клімату, створенні умов для всебічного розвитку науки, регулюванні у сфері інноваційної діяльності;

– бізнес (великі, середні та малі підприємства всіх форм власності) – їх роль це – підвищення конкурентної боротьби на ринку та пошук і впровадження інновацій з метою забезпечення конкурентної переваги, проведення наукових досліджень і впровадження інновацій, співпраця із сектором науки й освіти за рахунок замовлення та фінансування науково-технічних розробок, а також їх подальше впровадження у виробничу діяльність;

– наука та освіта (наукові та науково-дослідні інститути, вищі навчальні заклади й інші дослідницькі організації) – роль даних суб'єктів інноваційного розвитку це – проведення актуальних, обґрунтованих і висококваліфікованих науково-прикладних досліджень, які відповідають сучасним потребам ринку, і результати яких, у вигляді адміністративних, організаційно-технічних, комерційних, науково-технічних або інших нововведень, можуть бути використані в процесі діяльності органів управління чи бізнес-структур;

– громадськість (громадські організації, представники об'єднаних територіальних громад) – суб'єктивна реакція якої полягатиме у формуванні позитивного сприймання суспільством інноваційного розвитку загалом і запровадження певних інновацій зокрема, забезпеченні інформаційного сприяння впровадженню інновацій і формування сприятливого інноваційного клімату, сприяння зниженню такого негативного явища як «відтік мізків» і т.д.



Активна діяльність і взаємоузгоджена робота відмічених суб'єктів інноваційного розвитку дозволять як стабілізувати економічну ситуацію в нашій країні, так і сформувати дієвий організаційний механізм інноваційного розвитку в регіонах, підвищити та реалізувати його інноваційний потенціал.

Потреба у формуванні інноваційної політики зумовлена необхідністю у стратегічному управлінні інноваційною діяльністю підприємства. У сучасних умовах стрімкого науково-технічного прогресу своєчасне й оперативне застосування новацій, у виробничій діяльності, забезпечує маневреність і гнучкість підприємства (фірми). Іншими словами здатність підприємства пристосуватися до постійно плинного середовища (політичного, законодавчого, організаційного, технічного, господарського, культурного тощо). У зв'язку з цим інноваційна політика має прогнозувати послідовну ціленаправлену систематичну інноваційну діяльність підприємства стосовно зміни будь-якого елемента господарської діяльності [23].

Інноваційна політика – це вид стратегічного управління підприємством, яка встановлює цілі й умови проведення інноваційної діяльності, направленої на забезпечення конкурентоздатності даного підприємства та оптимальне застосування наявного його виробничого потенціалу [4].

Інноваційна політика підприємства є ланкою загальної його політики; нею регламентується взаємодія виробничої, науково-технічної, комерційної, маркетингової й економічної діяльності під час впровадження нововведень. Управління такою взаємодією повинно проводитися на базі відповідних норм і правил. Такі норми та правила мають охоплювати наступні моменти:

- правові, організаційні й інші моменти, які встановлюють порядок розробки інноваційної політики;
- чинники, що необхідно враховувати під час формування інноваційної політики;
- подальший розвиток напрямів господарської діяльності підприємства, фірми;
- механізм впровадження стратегії інноваційної діяльності;

- наукові та методичні засади проведення оцінки ефективності ведення інноваційної діяльності;
- механізми корекції напрямів інноваційної діяльності підприємства.

Інноваційна політика говорить як ставиться керівництво підприємства до інноваційної діяльності, формує її мету, напрями, функції, а також організаційну структуру. Вона відображається у певних планах та програмах: поточних, тактичних і стратегічних.

Поточний (короткостроковий) план формується на термін до одного року, містить середні та незначні інновації, а також етапи програм, які вже проводяться.

Тактичний (середньостроковий) план інноваційної діяльності встановлює програму розвитку підприємства на період від 1 до 5 років. Проводиться підбір проектів, реалізація яких повинна відбутися протягом вказаного терміну, відбувається конкретизація завдань відповідних служб, які беруть участь у впровадженні проектів. Значна увага надається продуктовим й організаційним інноваціям.

Стратегічний план встановлює цілі, яких потрібно добитися протягом планового періоду (6 – 10 років) відносно впровадження нових видів продукту, отримання нових ринків і/або нарощування долі старих; вектор науково-технічних розробок та досліджень, направлених на залучення великомасштабних інновацій, що пов'язані із зміною технологій, змінами організаційної структури та інше. Стратегічний план проводить опис механізмів розподілу повноважень, а також регламентує взаємовідносини між структурними складовими під час проведення інноваційної діяльності, описує механізми мотивації персоналу підприємства.

Програма формується для проведення цільових змін у внутрішньому середовищі товариства та містить набір конкретних дій і термінів їх проведення.

Інноваційна політика має зважати на специфіку галузі, до котрої належить підприємство. Відношення до конкретної галузі у значній мірі несе

вплив на можливість вибору стратегії, який обумовлений як показником конкурентоспроможності продукту на споживчому ринку, так і конкурентним становищем підприємства в цілому. Що, в свою чергу, зумовлює розробку відповідної інноваційної політики з метою забезпечення виконання вибраної стратегії.

Стратегія – це довгострокова модель розвитку підприємства, яка ухвалюється з метою досягнення його стратегічних цілей та враховує вплив зовнішнього й внутрішнього середовищ.

Стратегії діяльності підприємств поділяються на стратегії захисту, стабільного розвитку та наступу.

Стратегія наступу має на меті стрімкий розвиток підприємства: нарощування масштабів виробництва, впровадження у виробничу діяльність нових видів продукту, охоплення нових споживчих ринків, отримання міцної конкурентоздатності. Даний тип стратегії ґрунтується на наступально-ризиковій чи наступальній інноваційній політиці підприємства.

Наступально-ризиковий вид інноваційної політики направлений на запровадження радикальних видів інновацій. У більшості випадків, даний вид стратегії застосовують венчурні (ризикові) організації, що спеціалізуються на розробці та виготовленні нових видів продукції. Їх інноваційна стратегія містить значний ступінь ризикованості, велике значення показника наукомісткості створеної продукції, а також оперативність впровадження інновацій. Використання такого роду політики можливе при умові вагомого показника науково-технічного потенціалу підприємства, високої гнучкості його структурних складових, готовності керівництва до ризиків, їх здатність до акумулювання грошових засобів, необхідних для реалізації інноваційно-інвестиційних проектів. Основними завданнями наступально-ризикової інноваційної політики підприємства є наступні:

- проведення моніторингу споживчих ринків із метою своєчасного встановлення зміни ринкової кон'юнктури;

- створення професійних науково-дослідницьких груп (бюро, відділів), які здатні розробляти нові види продукту;
- мотивація та стимулювання ініціативних працівників підприємства щодо формування нових ідей та технічних рішень;
- відбирання перспективних ідей та прикладання усіх зусиль щодо доведенні останніх до етапу комерціалізації.

Наступальний вид інноваційної політики підприємства притаманний, як правило, великим підприємствам та організаціям, що володіють власними науково-дослідними структурними одиницями, які у штатному режимі працюють над розробкою нових видів продукту в зазначеній галузі, чи підприємствам, які мають можливість виділити відповідні грошові засоби на отримання прав щодо випуску нового виду продукції в іншого підприємства. Завдячуючи своєму значному фінансовому забезпеченню такі підприємства володіють можливістю у короткі терміни впровадити новий вид продукту в масове виробництво, що, в свою чергу, дозволяє їм завоювати велику долю на споживчому ринку. Основними завданнями наступальної інноваційної політики підприємства є наступні:

- проведення дослідження споживчого ринку для вчасного вияву нових потреб споживачів;
- дослідження ринку інновацій з метою оперативного одержання тих, які можуть бути перспективними для підприємства зараз і п подальшій діяльності; підтримка роботоздатності власних науково-дослідних структурних елементів;
- проведення мотивуючих заходів ініціативних працівників підприємства щодо формування нових ідей, створення внутрішньофірмового підприємництва; проведення оцінки перспективності розроблених ідей, а також їх подальше супроводження;
- впровадження змін на підприємстві, які необхідні для швидшого впровадження інновацій.

Стратегія стабільного розвитку підприємства заключається у підтримці існуючих параметрів та вектору його господарської діяльності. У більшості випадків, її притримуються підприємства, які займаються виробництвом продукту із тривалим постійним попитом. У даному випадку інноваційна політика повинна забезпечувати умови метою яких є підвищення конкурентоспроможності продукту що випускається з ціллю утримання існуючих позицій та доля споживчого ринку. Велика тривалість життєвого циклу продуктів таких підприємств дозволяє їм не тільки проводити вдосконалення поточної господарської діяльності, а також накопичувати засоби для поступової зміни одного виду продукту на інший. У зв'язку з цим дану інноваційну стратегію називають ще еволюційною [20].

Як бачимо, еволюційний вид інноваційної політики створює умови для прийняття більш досконалих управлінських рішень щодо поточної господарської діяльності підприємства, до таких рішень відносять: технологію виготовлення продукту, його модифікацію в рамках базової конструкції, збільшення ринкової ніші, підвищення ефективності маркетингового інструментарію та інші. Це, в свою чергу, дозволяє підприємству на протязі значного періоду підтримувати стійку позицію на споживчому ринку, проводячи вдосконалення технології виготовлення продукту, його дизайну чи способів стимулювання збуту. Основним завданням даної політики є формування принципів заохочення та підтримання ініціативності усіх працюючих на підприємстві щодо підвищення ефективності своєї діяльності, нарощування її якості та підвищення продуктивності.

Стратегія захисту направлена на утримання підприємством своїх позицій на споживчому ринку та попередження його банкрутства. Базується, у більшості випадків, на інноваційній політиці еволюційного виду, але інноваційний пошук (у зв'язку із обмеженістю грошових засобів) обмежується пошуком заходів, які дозволяють зменшувати затрати на виготовлення продукту з метою зменшення його вартості та збереження конкурентоспроможності. До даних заходів відносяться не лише заходи які

ведуть до зниження виробничих затрат, а й заходи щодо реструктуризації, направлені на нарощування ефективності управлінської роботи, заходи щодо реорганізації діяльності допоміжних і обслуговуючих відділів та інші. Окрім цього, інноваційна діяльність направляється на пошук споріднених видів господарської діяльності, перехід на які не вимагає значних капіталовкладень, разом з тим дозволяє підприємству ще деякий час перебувати на споживчому ринку.

У залежності від кон'юнктури споживчого ринку та стійкості фінансового стану організації у рамках захисної стратегії інноваційного розвитку виділяють [9]:

- стратегія зменшення затрат;
- стратегія «ліквідації лишнього» (структурних підрозділів або видів господарської діяльності, що перестали приносити прибуток);
- стратегія диверсифікації (зміни вектору ділової активності у бік іншого, більш вигідного виду господарської діяльності).

Впровадження будь-якої базової стратегії діяльності підприємства має обов'язково містити елементи інноваційності, незважаючи на те, що масштаби та напрямки інноваційної діяльності можуть бути кардинально різними. В цілому інноваційна політика кожного підприємства повинна передбачати наступне [17]:

- інновація – явище попиту, направлення інноваційної політики на передбачення можливих змін в попиті споживачів (інноваційне прогнозування) та відповідне інноваційне проектування продуктів, які відповідають потребам і бажанням останніх;
- сприйнятливість підприємством інновацій; відношення до інновацій як до можливості отримання певних конкурентних переваг;
- формування спеціалізованої структурної одиниці для проведення планування та прогнозування інноваційної діяльності, організації та впровадження інноваційних проектів, мотивації та стимулювання робітників щодо активної діяльності у галузі інноваційного проектування;

- проведення постійного аналізу ефективності інноваційної роботи.

Отже, дивлячись на виділені стратегічні цілі й завдання підприємство у своїй інноваційній політиці повинно створювати пріоритетність інноваційного пошуку та формувати механізм стимулювання та мотивації для нарощування сприйнятливості підприємства до інновацій.

## **1.2. Принципи розробки інноваційної політики та стратегії**

Розробку інноваційної політики підприємства необхідно проводити на базі деяких принципів, що повинні відображати загальний підхід щодо керівництва інноваційними процесами в організації та вказувати на рамки інноваційної діяльності.

Принципами розробки інноваційної політики є норми та правила діяльності підприємства, які обумовлюють взаємозв'язок розвитку даного підприємства та напрямками його інноваційної роботи [3].

Інноваційна політика повинна забезпечувати виконання стратегічної мети підприємства враховуючи, при цьому, його наявні та потенційні фінансові, ресурсні, трудові та інші можливості, а також враховуючи ситуацію на споживчому ринку. Тут надзвичайно важливо проводити дослідження тих тенденцій, можливостей, небезпек та окремих надзвичайних ситуацій, що можуть привести до зміни позицій підприємства та його конкурентоздатності. Окрім цього, інноваційна політика повинна брати до уваги регулятивні механізми зовнішнього середовища та формуватись так, щоб створити такі умови розробки підприємницьких ідей, які би привели до досягнення мети діяльності підприємства. З метою розв'язання даних задач вона має [13]:

- бути тісно пов'язаною із ринковою кон'юктурою;
- мати стратегічний характер;
- приймати до уваги ресурсне та технологічне забезпечення підприємства;

- базуватись на системному та ціленаправленому підході щодо її створення;

- забезпечувати постійність і системність інноваційної діяльності організації (фірми), а також охоплювати усі внутрішні складові;

- сприяти нерозривності між інноваційною політикою та сучасними досягненнями науково-технічного прогресу.

У зв'язку із вище переліченим, розробку інноваційної політики необхідно проводити на базі наступних принципів:

- пріоритетність стратегічної направленості,
- чітка орієнтація на споживчий ринок,
- комплексність,
- ціленаправленість,
- планомірність,
- повна інформаційна забезпеченість.

Розглянемо кожен із цих принципів окремо.

Пріоритетність стратегічної направленості. Інноваційна політика повинна формувати такі умови які б сприяли створенню та збереженню конкурентних позицій підприємства. Що, в свою чергу, потребує прогнозування змін у на споживчому ринку у довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим інноваційну діяльність потрібно планувати у рамках вибраної стратегії, а впровадження інновацій має забезпечувати отримання стратегічних цілей. Вид загальної стратегії підприємства встановлює вектор інноваційного пошуку і зміст його інноваційної діяльності, а також має вплив на обрання виду її організації.

Формування стратегії як довгострокового плану розвитку організації (фірми) базується на її внутрішньому потенціалі та проводиться враховуючи вплив зовнішнього середовища, а також можливість їх перетворень.

Чітка орієнтація на споживчий ринок. Формування та застосування інновацій буде лише тоді доцільним коли вони принесуть продукту (на пряму або опосередковано, вже або в майбутньому) те, чим суттєво відрізнятиме останній від його конкурентів, іншими словами принесе йому певні



конкурентні переваги. З цією метою потрібно проводити дослідження споживчого ринку на наявний та прихований попит.

Інколи трапляються випадки, коли перспективна, при першій оцінці, інновація може бути завчасною чи зовсім безпотребною з точки зору споживчого ринку. У зв'язку з цим необхідно уміти своєчасно відректися від спроби впровадження такої новації, що дозволить, в свою чергу, уникнути низки непотрібних затрат, які пов'язані із її удосконаленням та збутом.

Принцип комплексності показує на потребу мобілізації до процесу формування новацій всіх внутрішніх структурних підрозділів підприємства. Це пояснюється діяльністю підприємства як одного загального механізму, у якому зміна в одній його складовій обов'язково викликає зміни у інших, необхідно відмітити, що не завжди у потрібному напрямі. Так, для прикладу, запровадження на виробництві нової технології викликає підвищення вимог до кваліфікації робітників, що будуть задіяні при її використанні. Отже, породжується необхідність у працівниках із новим багажем знань, що, в свою чергу, викликає зміни у структурі персоналу. Такого роду зміни можуть мати негативний вплив на поведінку окремих робітників, вони робитимуть спротив даним нововведенням, що веде до погіршення психологічного клімату в колективі та зниження продуктивності праці загалом. Отже, виникає потреба у передбаченні певних заходів відносно синхронізації відносин між структурними складовими підприємства, його підрозділами та окремими робітниками. У зв'язку з цим, беручи до уваги принцип комплексності, менеджери підприємства мають проводити оцінку конкретних інновацій не як проблеми якогось відокремленого елемента підприємства, а як процес, який у тій чи іншій мірі впливає на усі служби підприємства. З цією метою необхідно постійно контролювати проходження інноваційного процесу на всіх етапах, до яких використовуються різні структурні складові підприємства. Одним із необхідних чинників даного контролю є певні координаційні й інтеграційні елементи, до яких поступає вся потрібна інформація та які мають права на проведення коригування інноваційного процесу, відповідно до того як

змінюються обставини, та надавати інформацію щодо внесених корективів усіх, до кого вони відносяться. Комплексність під час роботи із інноваціями дозволяє реалізувати загальну інноваційну політику та утримувати рівновагу внутрішньої організаційної структури підприємства. Дотримання даного принципу проводиться за рахунок формування бюджету ресурсів, які виділяються на проведення інноваційної діяльності по всіх її напрямках, а також на усіх ієрархічних рівнях підприємства.

Ціленаправленість. Якби не були інноваційні зміни їх необхідно проводити із конкретною метою. Мету встановлює вищий управлінський склад як бажаний результат на майбутнє, можливість отримання якого оцінюється враховуючи низку різних внутрішніх факторів (індивідуальних особливостей робітників підприємства, їх професійного рівня, їх мотивації та інше), а також факторів зовнішнього середовища, які встановлюють ресурсні й інституційні рамки, при яких є можливим досягнення мети, чи вказують на засоби її одержання. Отже, як бачимо, чітке встановлення мети інноваційної діяльності підприємства дозволяє обрати не лише засоби їх проведення, а і проводити контроль процесу реалізації інновацій за допомогою формування ієрархії цілей кожній структурній одиниці підприємства, яка задіяна під час процесу впровадження інновації, та встановлення величини досягнення нею поставленої мети. В залежності від величини трудомісткості структурні елементи можуть володіти більшою чи меншою долею підприємства. До таких елементів належать: елементи мікроструктури (робоче місце або певна посада), елементи мезоструктури (відділи, цехи, дільниці та підрозділи,), елементи макроструктури (відокремлені підрозділи підприємства) [20].

Формування «дерева цілей» дозволяє не тільки чітко встановити границі й основні завдання підприємства щодо впровадження інновацій, а також допомагає синхронізувати діяльність його структурних елементів під час розв'язання проблеми, які виникають у зв'язку із непередбачуваними обставинами та пов'язані з проходженням інноваційної діяльності.

Планомірність. Комплексність проведення процесу планування інноваційної діяльності зумовлює координування усіх планів, які складаються на підприємстві, не дивлячись на функціональну приналежність та цільову направленість, рівень розробки та використання. Процес планування інноваційної діяльності повинен проходити враховуючи цільові завдань різного роду інновацій, відмінності в етапах формування та їх застосування, відмінності використання у даних процесах різних підрозділів підприємства та ресурсного потенціалу.

Під час проведення планування інновацій встановлюються терміни впровадження інновацій, усі виконавці, черговість дій, потрібні ресурси (фінансові, трудові тощо); проводиться прогнозування можливостей внесення корективів; синхронізується впровадження інноваційних міроприємств із поточними планами господарської діяльності підприємства. Процес планування обов'язково містить оцінку економічної ефективності використання інновації, що, в свою чергу, сприяє проведенню коригувальних робіт, а також оптимізації інноваційної діяльності.

Додержання принципів планомірності дозволяє проводити координування діяльності усього підприємства впродовж розробки інновації, проведення підготовчих робіт щодо її впровадження, використання і згортання. Планування інновацій дозволяє чітко проведення організації процесу стимулювання та мотивації тих робітників, у яких був найбільш вагомий внесок щодо реалізації інновації.

Необхідно відмітити і той факт, що даний принцип передбачає і те, що інноваційні процеси повинні бути неперервними. Тобто, процес розробки інноваційної політики підприємства не є дискретним, він – циклічний і містить етапи і процедури як із прямими так із зворотними зв'язками, що використовуються для проведення корекції поточних планів, із однієї сторони, та проведення оперативного реагування на мінливість зовнішнього й внутрішнього середовища – з іншої.

Повна інформаційна забезпеченість має на меті проведення створення інноваційної політики підприємства використовуючи знання щодо сучасного стану науково-технічного прогресу та тенденцій подальшого наукового розвитку. У зв'язку з цим, вищий менеджмент підприємства повинен представити відділам НДДКР свободний доступ до усієї можливої науково-технічної інформації з ціллю забезпеченості останніх нормативно-технічною та конструкторською документацією, власними розробками, патентними описами, ноу-хау щодо технології виробництва та інше у тій сфері діяльності, у якій веде свою господарську діяльність підприємство. Це є надзвичайно особливим фактором для тих підприємств, що володіють необхідним потенціалом для формування інновацій своїми силами, однак для того, аби не «винаходити нове колесо», мають користуватися здобутками інших, а також спиратися на міжнародні технологічні стандарти.

Розробка інноваційної політики підприємства відповідно до наведених вище принципів задовольняє вимоги споживчого ринку, проводить розвиток потенційних можливостей підприємства, нарощує його конкурентоспроможність у майбутньому, а також забезпечує оптимальне значення розвитку усіх частин бізнесу.

### **1.3. Елементи інноваційної політики**

До елементів інноваційної політики підприємства належать: маркетингова політика; політика у сфері науково-дослідницьких та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР); політика структурних змін; технічна політика; інвестиційна політика [8].

До маркетингової політики належать задачі розробки тактики та стратегії поведінки суб'єкта господарювання на споживчому ринку, а також направлені на їх розв'язання: встановлення процедур й періодичності проведення маркетингових досліджень; формування цінової, товарної, комунікаційної, збутової, сервісної політики та розробки засобів і механізмів їх впровадження;

оцінка ефективності застосовуваної політики. Маркетингові дослідження дозволяють встановити структуру споживчого ринку та прийняти управлінське рішення відносно форм та методів подальшого розвитку конкурентної боротьби в середині нього. Результатом такого дослідження є вирішення основної задачі господарської діяльності – виготовлення суб'єктом господарювання необхідного споживачеві продукту, який отримає позитивний відгук та створить максимальний попит при умові економічно обґрунтованої цінової політики.

Задачами політики у сфері НДДКР є наступні: встановлення величини наукового потенціалу суб'єкта господарювання; формування науково-технічної політики враховуючи результати маркетингових досліджень; розробка технологічної політики; формування механізмів впровадження науково-технічної та технологічної політик, а також проведення оцінки їх результатів.

Орієнтація політики структурних змін проводиться на дослідження внутрішнього середовища й організаційної структури підприємства, розробки відповідної до інноваційних пріоритетів організаційної будови та культури. Організаційна будова та культура суб'єкта підприємницької діяльності напряду пов'язана та створюють загальну структуру взаємовідносин між робітниками в середині підприємства. Даним чинникам належить провідна роль на етапі формування механізму запровадження інновацій. Отже, як бачимо, одним із питань які виникають є потреба у дослідженні рівня культури підприємництва, а також відповідності організаційної структури підприємства меті та завданням підприємства; сформувані рекомендації для їх коректування згідно із їх станом для проведення ефективної інноваційної політики; сформувані механізми реалізації даних змін; розробити політику підвищення кваліфікації персоналу.

Технічна політика встановлює чи можливим є впровадження запланованих інновацій. Задачами технічної політики підприємства є дослідження виробничих можливостей та, при потребі, усунення встановлених невідповідностей; формування планів технічного оновлення (модернізації) основних виробничих засобів; розробки механізмів реалізації заходів,

направлених на підвищення техніко-технологічного рівня підприємства; дослідження та оцінка ефективності існуючої технічної політики.

Також, необхідно відзначити той факт, що інвестиційна політика підприємства охоплює усі фінансово-економічні чинники його діяльності. Іншими словами, вона направлена на управління фінансовими потоками підприємства з ціллю накопичення грошових засобів, потрібних на впровадження інноваційних проектів.

Усі складові інноваційної політики підприємства знаходяться у постійній взаємодії. Кожна з яких може викликати деякі інновації, направлені на розв'язання проблем у тій чи іншій функціональній галузі. Так, для прикладу, «розумна» маркетингова політика дозволяє швидко реагувати на зміни потреб суспільства, науково-технічна – щодо технічних досягнень і т.д. Висока культура на підприємстві дозволяє розвинути творчі здібності працівників, активізувати їх дії відносно нововведень, спонукати до участі в формуванні великих інноваційних проектів на підприємстві.

Послідовність розробки та впровадження інноваційної політики представимо за допомогою рисунка 1.1.

Отже, як бачимо, розробка та запровадження новацій є справою, до якої залучаються всі структурні складові підприємства, їх злагоджена взаємодія дозволяє впроваджувати інноваційні рішення відповідно до плану та в рамках передбачених ресурсів, вносити своєчасні поправки під час проведення інноваційної діяльності для оптимізації процесу реалізації новацій враховуючи змін, які відбулися в зовнішньому середовищі підприємства.

Взаємодія структурних елементів та служб підприємства, які є відповідальними за впровадження елементів інноваційної політики, міняється в залежності від етапу життєвого циклу новації.

На етапі зародження новації, у більшості випадків, відбувається взаємодія між службами, які відповідають за проведення НДДКР, а також за маркетингову політику. Перші – з погляду на досягнення науки та техніки, другі – з точки зору потреб ринку. На даному етапі проводяться маркетингові

дослідження та збір науково-технічної інформації. Разом з тим проходить їх взаємодія цих із фінансовим відділом для встановлення можливостей підприємства щодо залучення потрібних інвестицій. Рішення щодо початку фінансування ухвалюють, дивлячись на бюджет підприємства й ринкову привабливість новації.

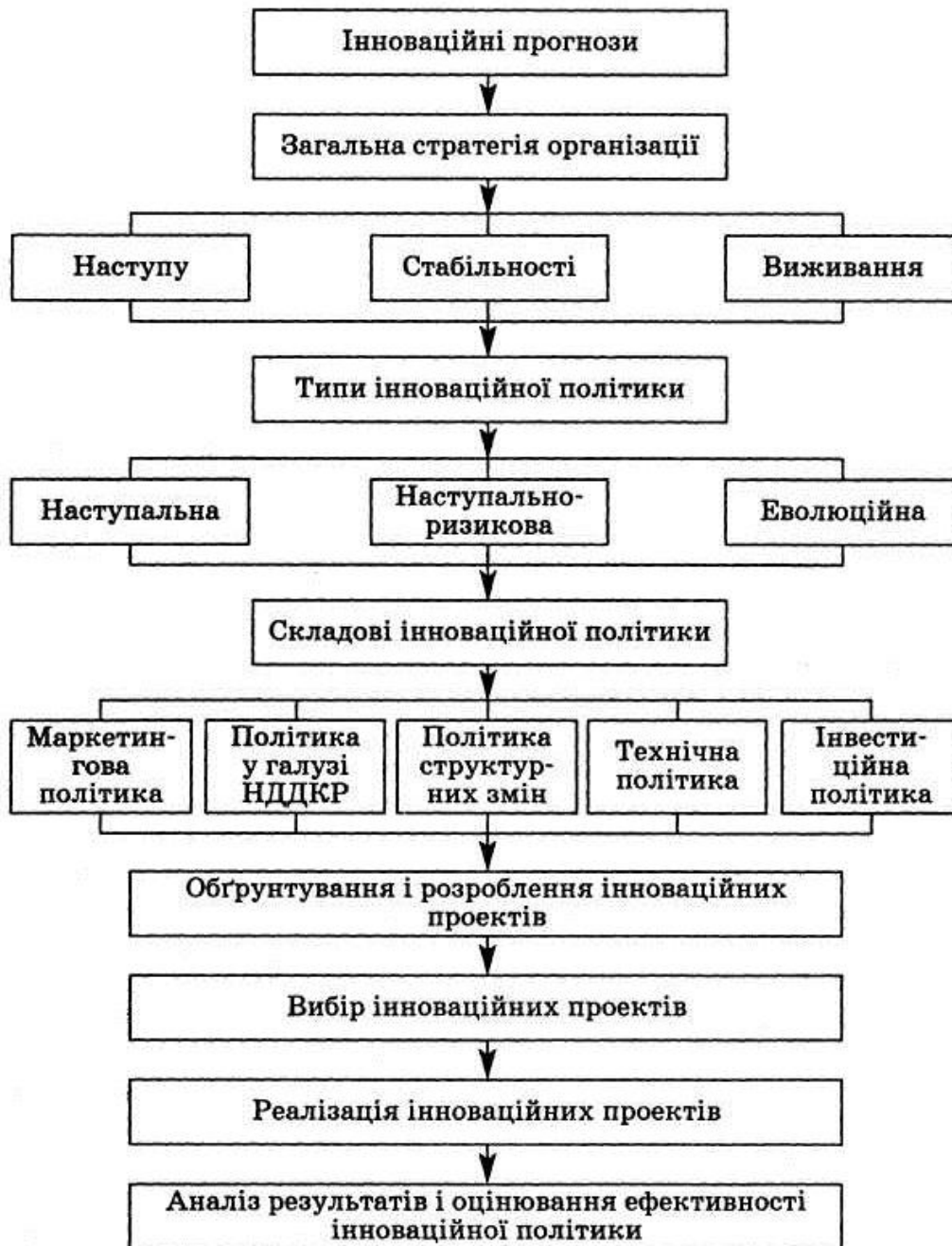


Рис. 1.1. Послідовність розробки та впровадження інноваційної політики [9]

Етап освоєння новації характеризується взаємозв'язком служб НДДКР із маркетинговим відділом із ціллю реалізації пробних партій нових видів

продукту, розробки маркетингової політики, а також внесення змін до неї згідно із отриманими зворотними сигналами. Взаємозв'язок із відділами, в компетенцію яких входить ведення технічної політики, заключається у встановленні виробничих потужностей підприємства, розробці планів міроприємств із технічного переозброєння з метою налагодження технічних процесів виробництва новації. Кадрова політика повинна бути направлена на створення кваліфікованого кадрового потенціалу, який забезпечить виготовлення новації, на забезпечення атмосфери взаємопомочі та єдності з ціллю усунення проблем, які виникають під час процесу впровадження. Фінансова політика має бути направлена на додержання кошторису впровадження новації, а у випадку коли маркетинг, на основі пробної партії, показує що є потреба у доопрацюванні – на встановлення допустимих меж додаткових затрат щодо розробки чи згортання подальшого фінансування (при умові, коли споживачі не виявили інтересу до інновації).

На етапі дифузії служба маркетингу являється ініціатором збільшення асортиментного портфелю, який забезпечуватиметься службами, що відповідають за НДДКР та технічну політику підприємства. Можливості збільшення асортиментного портфелю обумовлюються як творчими здібностями робітників які входять до служби НДДКР, так і технічними характеристиками устаткування, його можливістю щодо переналагодження. Роль фінансової політики заключається в проведенні оцінки значень одержаних доходів від реалізації новації та їх порівнянні із прогнозами, а також в ініціюванні міроприємств, направлених на зменшення собівартості продукту.

Етап старіння полягає у прийнятті управлінського рішення відносно зняття із виробництва застарілих видів продукту чи продовження його життєвого циклу методом модифікації. З ціллю встановлення можливості проведення модифікації продукту, термінів такого роду робіт та їх об'ємів фінансування відбувається взаємодія відділів НДДКР, маркетингу, фінансового та технічного. У випадку коли ухвалюється рішення відносно зняття продукту з виробництва, то кадровики повинні сформулювати відповідну політику відносно



персоналу підприємства (можливості його перекваліфікації чи працевлаштування в інших відділах тощо).

Як висновок, можна сказати, що інноваційна політика – це поєднання цілей розвитку підприємства та його маркетингової діяльності, здобутків у виробничій і науковій сферах, прийнятих управлінських рішень відносно їх запровадження з обов'язковим врахуванням обмежень у ресурсах та можливостях підприємства. Завдячуючи їх оптимальному взаємовідношенню формуються умови для технічно та економічно обґрунтованого ухвалення й швидкого запровадження ефективних інноваційних проектів. Всі елементи інноваційної політики знаходяться в прямому підпорядкуванні стратегічної мети та завдань підприємства. Вона створює інноваційний потенціал підприємства, формуючи базу для розробки інноваційної стратегії.

## **Висновки до розділу 1**

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» інноваційна діяльність – це діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробку, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг. А інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні 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.

Регулювання у сфері інноваційної діяльності проводиться державними та регіональними органами управління відповідно з державною інноваційною політикою. Головна її мета, згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність», це формування соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоздатної продукції. Впровадження

інноваційної політики на місцях має також відповідати державній регіональній політиці та стратегії розвитку відповідного регіону.

Розробку інноваційної політики підприємства необхідно проводити на базі деяких принципів, що повинні відображати загальний підхід щодо керівництва інноваційними процесами в організації та вказувати на рамки інноваційної діяльності.

Принципами розробки інноваційної політики є норми та правила діяльності підприємства, які обумовлюють взаємозв'язок розвитку даного підприємства та напрямками його інноваційної роботи.

Реалізація інноваційних рішень можлива за умови виваженої інноваційної політики, яка формує умови залучення до інноваційної діяльності певних функціональних служб підприємства. Так, своєчасне розпізнавання нових вимог забезпечується кваліфікованими маркетинговими дослідженнями, за результатами яких визначають напрями інноваційних змін і окреслюють завдання у сфері науково-технічних та конструкторсько-технологічних робіт. Належне виконання їх можливе за умов наявності висококваліфікованого персоналу відповідної спеціалізації та продуманої системи мотивації. Виконувати роботи слід фінансувати у розмірах, достатніх для їх проведення на сучасному рівні, що потребує значних інвестицій як на стадії розроблення новації, так і на стадії її впровадження.

Інноваційна політика повинна забезпечувати виконання стратегічної мети підприємства враховуючи, при цьому, його наявні та потенційні фінансові, ресурсні, трудові та інші можливості, а також враховуючи ситуацію на споживчому ринку. Тут надзвичайно важливо проводити дослідження тих тенденцій, можливостей, небезпек та окремих надзвичайних ситуацій, що можуть привести до зміни позицій підприємства та його конкурентоздатності. Окрім цього, інноваційна політика повинна брати до уваги регулятивні механізми зовнішнього середовища та формуватись так, щоб створити такі умови розробки підприємницьких ідей, які би привели до досягнення мети діяльності підприємства.

**РОЗДІЛ 2**  
**ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ**  
**ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ»**

**2.1. Загальна характеристика підприємства**

Підприємство зареєстровано 11.07.2006 реєстратор – Козівська районна державна адміністрація Тернопільської обл. Керівником підприємства є – Малюта Юрій Станіславович. Підприємство ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» розташоване за адресою Тернопільська обл., Козівський район, смт Козова вул. Павла Думки буд. 5, головним видом діяльності є – вирощування зернових та технічних культур.

Основною метою створення ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» є задоволення суспільних потреб та отримання прибутку.

Підприємство веде оперативний бухгалтерський і статистичний облік і звітність у порядку, встановленому чинним законодавством України.

Основними завданнями ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» є: задоволення потреб населення з урахуванням зміни попиту, поліпшення якості продукції, розширення масштабів діяльності.

Вищим органом управління ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» є його директор, до виключної компетенції якого відноситься:

- Внесення змін до статуту підприємства, а також зміна розміру його статутного капіталу;
- Призначення управлінського складу підприємства та прийняття рішення про дострокове припинення їх повноважень, а також визначення об'єму надаваних їм повноважень;
- Рішення про зміну виду діяльності, розширення, реорганізацію чи ліквідацію підприємства;
- Визначення складу ревізійної комісії.

До функцій директора, як вищого менеджера підприємства можна також віднести:

- Ведення оперативного управління діяльністю організації;
- Представлення інтересів організації у всіх установах, підприємствах, організаціях, фірмах, а також в ділових відносинах з юридичними та фізичними особами;
- Розпоряджатися майновими та немайновими активами підприємства згідно повноважень, які надані йому статутом підприємства та рішенням загальних зборів засновників;
- Укладати та розривати, згідно законів та підзаконних актів України договори, угоди, контракти та інші юридичні угоди від імені підприємства;
- Видати накази та розпорядження, а також контролювати їх виконання, в межах своєї компетенції;
- Виконувати й інші функції з метою забезпечення нормальної діяльності підприємства.

Безпосередньо у підпорядкуванні приватного підприємця знаходяться:

1. Помічник приватного підприємця, якому має право передати свої повноваження, частково чи повністю, безпосередньо приватний підприємець;
2. Бухгалтерія – проводить облік всіх доходів і витрат підприємства, регулює відносини з податковою інспекцією, займається розрахунками з постачальниками, споживачами, з персоналом по оплаті праці та виконує інші функції, пов'язані зі збором, реєстрацією і узагальненням інформації в грошовому вираженні про майно, зобов'язання підприємства, і їх динаміці у часі.

Кожне підприємство, і наше не виключення, це складна техніко-економічна і соціальна система, якій завжди притаманна організаційна структура.

Організаційна структура ТзОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» представлена на рисунку 2.1.

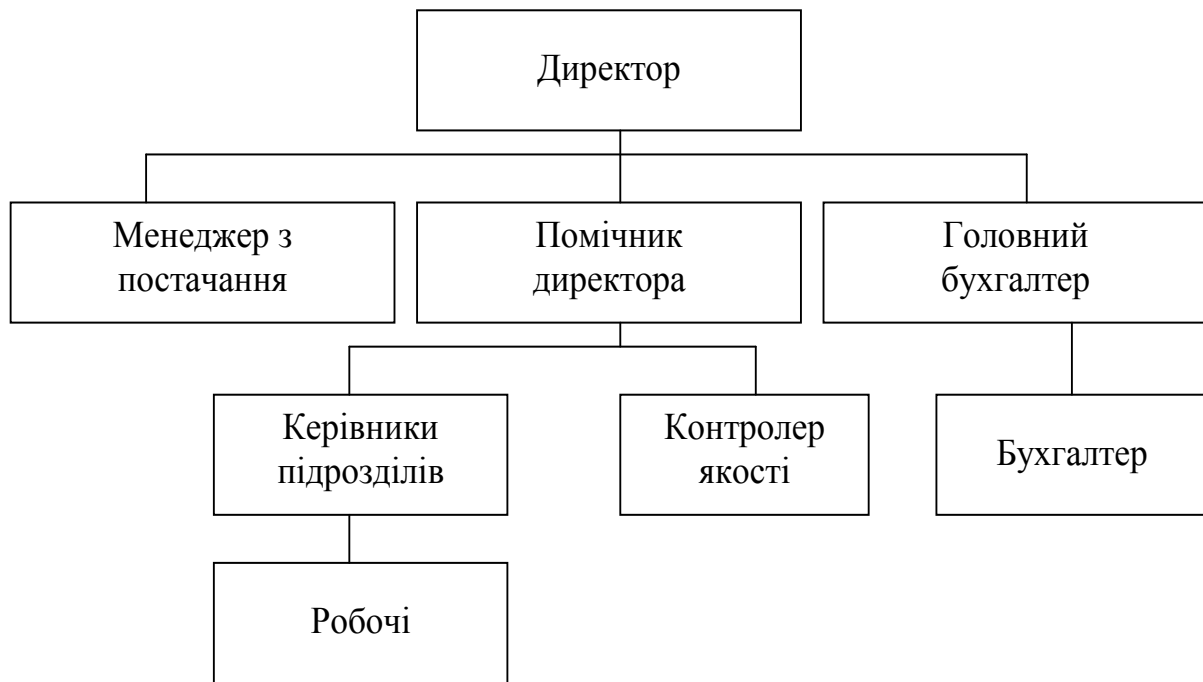


Рис. 2.1. Організаційна структура ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ»

Отже, як бачимо, організаційна структура ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» це упорядкована сукупність взаємопов'язаних структурних елементів, які знаходяться між собою у стійких відносинах і забезпечують функціонування та розвиток підприємства як єдиного цілого.

Організаційна структура ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» є лінійною яка звичайна і властива невеликим аграрним підприємствам, тобто та яка використовується в масштабах невеликого підприємства та малому бізнесі. Основною характеристикою її є поєднанням в ланках функцій і повноважень, складається з одних лінійних ланок.

На структуру підприємства (її тип) впливають наступна низка факторів:

1. Об'єкт управління – це приватне підприємство у сфері малого бізнесу;
2. Мета управління ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» – побудова роботи, функціонування підприємства для подальшої роботи на перспективу для отримання прибутку і закріплення потрібного місця на ринку;

3. Масштаби діяльності підприємства – порівняно невеликі, це пояснюється тим, що товариство не характеризується як велике аграрне

підприємство. У зв'язку з цим масштаби діяльності можна охарактеризувати як незначні;

4. Трудомісткість функцій управління – у ТзОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» на рахунок функцій управління не виникає ніяких складнощів, всі функції є чітко розподіленими і добре відпрацьована їх реалізація;

5. Технологія управління – на підприємстві відсутні будь-які складні технології управління;

6. Стиль управління – управління здійснює директор, якому властивий тоталітарний стиль управління.

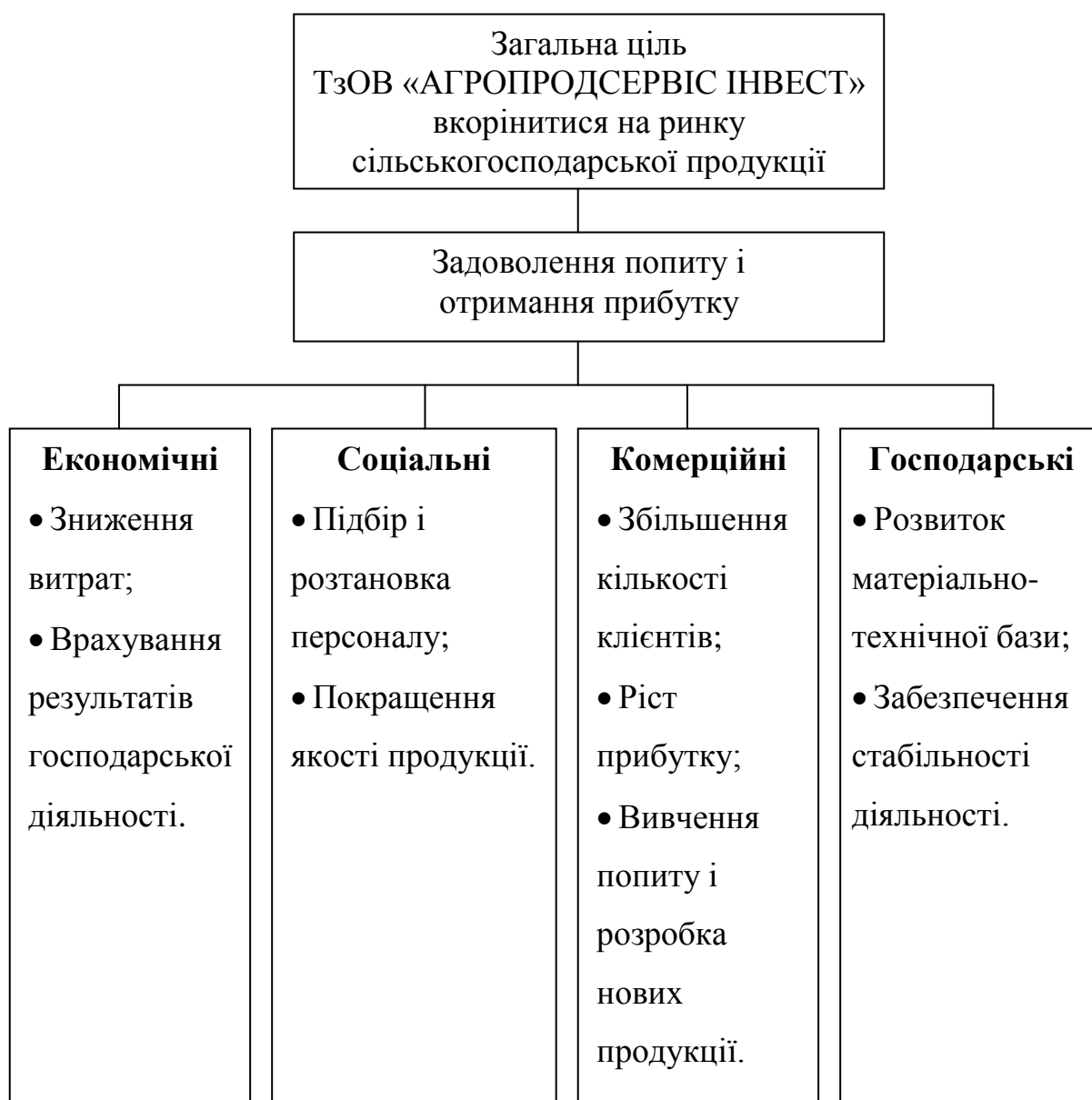


Рис. 2.2. Дерево цілей ТзОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ»

Одним з головних завдань менеджменту є встановлення цілей та мети діяльності підприємства, задля досягнення яких формується, функціонує і розвивається підприємство як єдина і цілісна система. Нові підприємства починають свій життєвий цикл зі стадії створення, на якій, перш за все, визначаються цілі, мета та завдання його діяльності. Для цілей організації характерні наступні риси та властивості:

- Чіткі часові границі;
- Конкретність і вимірюваність;
- Узгодженість і несуперечність з іншими цілями та ресурсами підприємства;
- Адресність і контрольованість.

У переважній більшості, підприємства ставлять перед собою і реалізують не одну, а декілька цілей, які є важливими та взаємопов'язаними для його функціонування та розвитку.

Цільову модель ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» можна відобразити у вигляді деревовидного графа-дерева цілей, який показано на рисунку 2.2.

## **2.2. Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища й оцінка основних економічних показників**

Чим би підприємство не займалось, що би не робило воно все рівно знаходиться в певному середовищі, яке має свій вплив на нього. Розрізняють два види середовища: зовнішнє і внутрішнє.

Зовнішнє середовище є джерелом постачання підприємства ресурсами, які необхідні для підтримки його внутрішнього потенціалу на належному рівні.

Для того щоб визначити стратегію поведінки ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» і втілити цю стратегію в життя, керівництво повинно мати поглиблене уявлення про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку і місця, що займає в ньому підприємство.

З цією метою проведемо аналіз СТЕП-факторів, які впливають на підприємство.

#### *Соціологічні фактори.*

Соціальна компонента зовнішнього середовища є надзвичайно важливою, оскільки вона є всепроникною, впливає як на інші компоненти макрооточення, так і на внутрішнє середовище підприємства.

Основний вплив на розвиток підприємства мають наступні явища і процеси:

- Рівень освіти (чим вищим є рівень освіти тим вищою, відповідно, є і кваліфікація кадрів на підприємстві);
- Демографічна структура суспільства (на сьогоднішній день жінки є не менш технічно оснащені, ніж чоловіки, тому вони стають основними працівниками.);

#### *Технологічні фактори.*

Аналіз технологічних факторів дає можливість своєчасно знаходити ті можливості, які дає розвиток науки і техніки для вдосконалення технології виготовлення і збуту продукції. В теперішніх умовах, жорсткої конкуренції, щоб не втратити своєї частки ринку, підприємству доводиться уважно слідкувати за тенденціями попиту на ринку аграрної продукції, так як невелика втрата часу може викликати вкрай негативні наслідки (втрата клієнтів, витіснення конкурентами з ринку, втрата частини прибутку).

#### *Економічні чинники.*

Оскільки метою діяльності підприємства є максимально можливе збільшення свого прибутку то його менеджмент приділяє особливу увагу вивченню впливу наступних факторів:

- Рівень доходів населення (з покращенням економічної ситуації в країні проходить зростання заробітної плати населення і все більше людей прагнуть отримати більш якісну сільськогосподарську продукцію);



- Темпи інфляції (чим більша інфляція, тим вищими стають ціни на продукцію і відповідно знижується попит);
- Процентна ставка (зниження ставок комерційних банків веде до збільшення позикових коштів підприємства, а відповідно до розширення його діяльності, оновлення обладнання, збільшення масштабів і отримання більшого прибутку);
- Норми оподаткування (чим вище ставки державних податків і відрахувань у позабюджетні фонди, тим менше грошових коштів залишається в розпорядженні підприємства і менше їх спрямовується на його подальший розвиток).

#### *Політичні фактори.*

Політичні фактори вивчаються підприємством з метою, отримання чіткого розуміння про наміри органів державної влади щодо подальшого розвитку суспільства. Оскільки втручання держави в життя суспільства впливає, в першу чергу, хоч і побічно, на функціонуванні малих приватних підприємств. Так як зміна уряду веде і до зміни політичного курсу держави. Новий уряд, як правило, впроваджує нові економічні реформи, які в свою чергу безпосередньо впливають на діяльність невеликих підприємств.

Отже, як бачимо, всі компоненти макрооточення знаходяться в стані сильного взаємовпливу, а ступінь взаємодії окремих компонентів на різні підприємства різна.

Аналіз внутрішнього стану підприємства передбачає його економічну оцінку.

Найважливішими характеристиками фінансово-економічної діяльності підприємства, в умовах ринкової економіки, є платоспроможність та фінансова стійкість. У зв'язку з цим, діяльність ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» є предметом уваги широкого кола учасників ринкових відносин, які зацікавлені в результатах його діяльності.

За допомогою економічного аналізу можна дати об'єктивну оцінку внутрішніх і зовнішніх відносини досліджуваного підприємства, а вже потім за його висновками приймати обґрунтовані та виважені рішення щодо подальшої його діяльності.

Попередній аналіз фінансового становища проводиться на підставі даних бухгалтерської звітності підприємства. При цьому звітність підприємства розглядається у двох основних аспектах:

- встановлення раціональної структури майна та його джерел, що забезпечують поточну платоспроможність,
- виявлення фінансового результату.

Аналіз основних показників діяльності ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз основних показників діяльності  
ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» за 2016 рік

№ п/п	Показник	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Відхилення	Темпи змін, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Виручка від реалізації продукції без ПДВ, тис. грн.	2985	3021	3134	3361	376	112,6
2	Виробничі площі, кв. м	130	130	130	130	0	100
3	Чисельність працівників, всього, чол.	39	39	39	39	0	100
4	В т.ч. виробничого персоналу (ВП), чол.	28	28	28	28	0	100
5	Продуктивність праці на одного працівника, тис. грн. / чол.	76,54	77,46	80,36	86,18	9,64	112,6
	Продуктивність праці на одного ВП, тис. грн. / чол.	106,6	107,9	111,9	120,0	13,4	112,6
	Валовий прибуток						
	- Сума, тис. грн.	16	18	21	27	11	168,8
	- Рівень, %	5,82	5,99	6,05	6,89	1,07	x

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
8	Видатки						
	- Сума, тис. грн.	9	9	10	11	2	122,2
	- Рівень, %	2,78	2,99	3,09	3,24	0,46	x
9	Прибуток від продаж						
	- Сума, тис. грн.	8	9	11	16	8	200
	- Рентабельність продаж, %	2,72	3,01	3,42	3,93	1,21	x
10	Доходи від участі в діяльності інших підприємств, тис. грн.	-	-	-	-	-	-
11	Проценти до отримання, тис. грн.	-	-	-	-	-	-
12	Проценти до сплати, тис. грн.	-	-	-	-	-	-
13	Інші операційні доходи, тис. грн.	-	-	-	-	-	-
14	Інші операційні розходи, тис. грн.	2	2	2	2	0	100
15	Інші позареалізаційні доходи, тис. грн.	-	-	-	-	-	-
16	Інші позареалізаційні розходи, тис. грн.	-	-	-	-	-	-
17	Прибуток до оподаткування, тис. грн.	76	82	98	132	56	173,68
18	Податок на прибуток, тис. грн.	12	13,8	17,7	21,5	9,5	179,17
19	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності, тис. грн.	64	69	89	112	48	175,0
20	Чистий прибуток						
	- Сума, тис. грн.	5,3	6,8	8	12,3	7	232,1
	- Рентабельність кінцевої діяльності, %	2,04	2,28	2,92	3,87	1,83	x

Проведений аналіз основних показників діяльності ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» показує ріст ефективності господарської діяльності на протязі цілого року. Спостерігається збільшення виручки від реалізації продукції (376 тис. грн. або 12,6 %).

Також підвищилася продуктивність праці на одного працівника (9,64 тис. грн. або 12,6 %) при незмінній кількості персоналу.

Дана тенденція по підприємству є позитивною.

### *SWOT - аналіз*

Вивчення внутрішнього середовища спрямоване на з'ясування того, якими сильними і слабкими сторонами володіє підприємство, проведемо дослідження слабких і сильних сторін ТзОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ», а також його можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища.

Сильні сторони дозволяють підприємству опиратися в конкурентній боротьбі з конкурентами. Підприємство повинно прагнути розширювати і зміцнювати свої сильні сторони.

Слабкі сторони – це предмет пильної уваги з боку менеджменту підприємства, який повинен робити все можливе, щоб їх позбутися чи мінімізувати. Для комплексної оцінки внутрішнього середовища підприємства і про його слабкі сторони необхідно виділити наступний ряд факторів, які мають вплив на нього і дати їм відповідний аналіз.

Визначити основні компоненти внутрішнього середовища підприємства дозволяє експертний метод.

З цією метою нами було залучено чотири експерти, які вибирали, на їхню думку, найбільш виражені елементи кожної зі сторін. Пізніше експерти провели оцінку даних компонентів, використовуючи бальний метод, іншими словами встановлювали по десятибальній шкалі, від 1 до 10, вагу кожного компонента SWOT матриці, а також визначили їх питому вагу. Отримані дані були оброблені експертами і занесені в SWOT матрицю.

Підсумки експертних оцінок сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз ТзОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» відображені в таблицях 2.2. – 2.5. та SWOT матриці (рис. 2.3).

Таблиця 2.2

Підсумки експертних оцінок сильних сторін, а також  
можливостей і загроз ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ»

Характеристика сторін	Експерти								РАЗОМ
	1		2		3		4		
	Сума	Питома вага	Сума	Питома вага	Сума	Питома вага	Сума	Питома вага	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Висока кваліфікація	7	17,5	8	19,5	8	21,1	7	17,5	30
2. Хороша репутація у клієнтів	8	20	9	22,0	7	18,4	8	20	32
3. Можливість отримання економії від росту об'ємів реалізації продукції	9	22,5	8	19,5	8	21,1	9	22,5	34
4. Підходящі технології	7	17,5	8	19,5	7	18,4	9	22,5	31
5. Наявність інноваційних здібностей і можливість їх реалізувати	9	22,5	8	19,5	8	21,1	7	17,5	32
Разом	40	100	41	100	38	100	40	100	159

Таблиця 2.3

Підсумки експертних оцінок слабких  
сторін ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ»

Характеристика сторін	Експерти								РАЗОМ
	1		2		3		4		
	Сума	Питома вага	Сума	Питома вага	Сума	Питома вага	Сума	Питома вага	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Уразливість стосовно конкурентного тиску	6	16,2	7	18,4	5	13,9	5	16,1	23
2. Нижче середнього маркетингові дослідження	8	21,6	7	18,4	9	25,0	5	16,1	29
3. Немає ясних стратегічних напрямків	7	18,9	8	21,1	7	19,4	7	22,6	29
4. Відсутність талановитих кваліфікованих працівників	9	24,3	7	18,4	8	22,2	9	29,0	33
5. Слабо простежування процесів виконання стратегії	7	18,9	9	23,7	7	19,4	5	16,1	28
Разом	37	100	38	100	36	100	31	100	142

Підсумки експертних оцінок  
загроз ТзОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ»

Характеристика сторін	Експерти								РАЗОМ
	1		2		3		4		
	Сума	Питома вага	Сума	Питома вага	Сума	Питома вага	Сума	Питома вага	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Можливість появи нових конкурентів	9	31,0	7	23,3	7	25,0	8	28,6	31
2. Несприятлива політика держави	6	20,7	7	23,3	7	25,0	8	28,6	28
3. Зростаючий конкурентний тиск	7	24,1	8	26,7	7	25,0	6	21,4	28
4. Несприятливі демографічні зміни	7	24,1	8	26,7	7	25,0	6	21,4	27
Разом	29	100	30	100	28	100	28	100	115

Таблиця 2.5

Підсумки експертних оцінок  
можливостей ТзОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ»

Характеристика сторін	Експерти								РАЗОМ
	1		2		3		4		
	Сума	Питома вага	Сума	Питома вага	Сума	Питома вага	Сума	Питома вага	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Вихід на нові ринки або сегменти ринку	7	22,6	8	26,7	7	25,0	8	25,0	30
2. Розширення виробничо-технологічної лінії	7	22,6	8	26,7	6	21,4	8	25,0	29
3. Додавання супутніх товарів	8	25,8	7	23,3	8	28,6	8	25,0	28
4. Прискорення зростання ринку	9	29,0	7	23,3	7	25,0	8	25,0	31
Разом	31	100	30	100	28	100	32	100	121

	Можливості:	Загрози:
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на нові ринки або сегменти ринку</li> <li>2. Ріст прибутку</li> <li>3. Прискорення росту ринку</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість виникнення нових конкурентів</li> <li>2. Несприятлива політика держави</li> <li>3. Зростаючий конкурентний тиск</li> </ol>
Сильні сторони:	Стратегія освоєння нових ринків, основою якої є репутація підприємства	Стратегія виходу на ринок у стислі терміни
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Гарна репутація у клієнтів</li> <li>2. Можливості отримання економії від росту об'ємів продажу продукції</li> <li>3. Наявність інноваційних здібностей і можливостей їх реалізації</li> </ol>	Стратегія впровадження нових технологій вирощування продукції при прискоренні росту ринку	Стратегія збільшення об'ємів продажу продукції при детальному контролі руху ринку
Слабкі сторони:	Організація пільгових умов обслуговування для постійних клієнтів	Покращення якості продукції при контролі змін на ринку
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нема чітких стратегічних напрямків</li> <li>2. Відсутність достатньої кількості кваліфікованих кадрів</li> <li>3. Маркетингові дослідження нижче середнього</li> </ol>	Аналіз нормативних документів з метою мінімізації витрат	Пошук дешевої робочої сили
	Вдосконалення вирощування продукції шляхом використання досконалішого обладнання	Пошук можливостей при аналізі діяльності конкурентів

Рис. 2.3. SWOT матриця ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ»

Наступним етапом після складання SWOT матриці є визначення оптимальної стратегії. Визначення оптимальної стратегії проводимо шляхом використання рейтингової оцінки, а саме матриці оцінки стратегії (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця оцінки стратегії

Стратегії	Цілі					Сума балів
	Максимальна прибутковість	Ріст числа клієнтів	Покращення якості продукції	Підвищення захищеності працівників	Мінімізація витрат	
1	2	3	4	5	6	7
1. Стратегія освоєння нових ринків, основою якої є репутація підприємства	5/0,5	4/0,7	5/0,5	4/0,7	4/0,7	13,4
2. Стратегія освоєння нового ринку	5/0,6	4/0,8	4/0,7	5/0,6	5/0,8	14,7
3. Стратегія впровадження нових технологій вирощування продукції при прискоренні росту ринку	5/0,7	5/0,6	4/0,6	4/0,7	4/0,8	14,1
4. Стратегія виходу на ринок у стислі терміни	4/0,6	4/0,8	4/0,6	4/0,6	4/0,6	13,1
5. Запуск уніфікованого обладнання	5/0,4	4/0,6	4/0,7	4/0,5	5/0,4	12,3
6. Стратегія збільшення об'ємів продажу продукції при детальному контролі руху ринку	5/0,5	4/0,6	4/0,6	4/0,7	4/0,5	14,2
7. Організація пільгових умов обслуговування для постійних клієнтів	4/0,6	5/0,6	4/0,7	4/0,5	4/0,6	13
8. Аналіз нормативних документів з метою мінімізації витрат	5/0,5	4/0,6	4/0,6	4/0,6	5/0,7	13,5
9. Вдосконалення технології вирощування шляхом використання досконалішого обладнання	5/0,6	4/0,6	5/0,7	4/0,6	3/0,7	13,9



1	2	3	4	5	6	7
10. Покращення якості продукції при контролі змін на ринку	4/0,6	4/0,6	5/0,6	4/0,7	4/0,6	12,6
11. Пошук дешевої робочої сили	5/0,6	4/0,5	4/0,7	5/0,6	4/0,7	13,3
12. Пошук можливостей при аналізі діяльності конкурентів	4/0,6	4/0,7	4/0,7	4/0,6	4/0,7	13,1

У таблиці 2.6. дробом відображено:

- у чисельнику: оцінка досяжності цілей при даній стратегії в балах від 1 до 5;
- у знаменнику: оцінка ймовірності реалізації стратегії при даних цілях (від 0 до 1).

Аналіз таблиці 2.6. показує, що за оцінками експертів самою кращою стратегією для ТзОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» є «Стратегія освоєння нових ринків». Дана стратегія дозволить збільшити величину прибутку підприємства.

### **2.3. Аналіз стратегічного управління ТзОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ»**

Основною умовою для проведення ефективної стратегічної політики підприємства є наявність кваліфікованих менеджерів вищої ланки. Такими менеджерами стратегічного управління на ТзОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» є особи, які розробляють, приймають і реалізують стратегічні рішення, цими особами виступають сам директор та вища управлінська ланка. Саме вони і є тією рушійною силою стратегічного управління підприємства від достатності, компетентності та злагодженої роботи яких залежить подальший стратегічний розвиток.

Стратегічні рішення на ТзОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» приймаються у кілька етапів: постановка завдання, формування альтернативних

рішень, прийняття рішення та його реалізація. Розглянемо більш детально кожен крок стратегічного управління на підприємстві.

Першим кроком прийняття стратегічного рішення є визначення та ідентифікація цілі і мети підприємства, а також аналіз стану його зовнішнього і внутрішнього середовища, іншими словами проведення стратегічного аналізу.

Проектування цілей на ТзОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» забезпечується формулюванням якісних і кількісних показників, терміну досягнення, відповідального виконавця, обмежень по ресурсах.

Забезпечення досягнення головної мети підприємства покладається на всі структурні ланки та їх менеджмент. Це забезпечується за рахунок побудови цільової моделі у вигляді деревовидного графа – дерева цілей, де за для досягнення головної мети необхідне виконання низки підцілей в розрізі бізнес процесів портфеля продукції; по кожній функції; і кожному з ресурсів.

Наступним кроком після завершення формулювання місії і цілей підприємства є проведення стратегічного аналізу, який починається з аналізу внутрішнього середовища згідно функціональних областей. Проведення даного аналізу є обов'язком комерційного директора. Комерційний директор проводить аналіз стратегічного потенціалу підприємства в рамках поставлених цілей, тобто: наскільки за наявною кількістю та якістю ресурсів, станом функцій і проектів підприємство відповідає вимогам, що ставляться розробленими цілями. Іншими словами, проводиться співставлення фактичних і нормативних потенціалів підприємства. Цей аналіз дозволяє побачити повну картину сильних і слабких сторін організації.

Далі, виявлені альтернативні стратегії, які допомагають звести до мінімуму дію слабких сторін й опираються на сильні сторони підприємства, ранжуються, і на основі цього вищим менеджментом підприємства проводиться вибір тої чи іншої стратегії. Процес стратегічного менеджменту на ТзОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» відображений на рисунку 2.4.

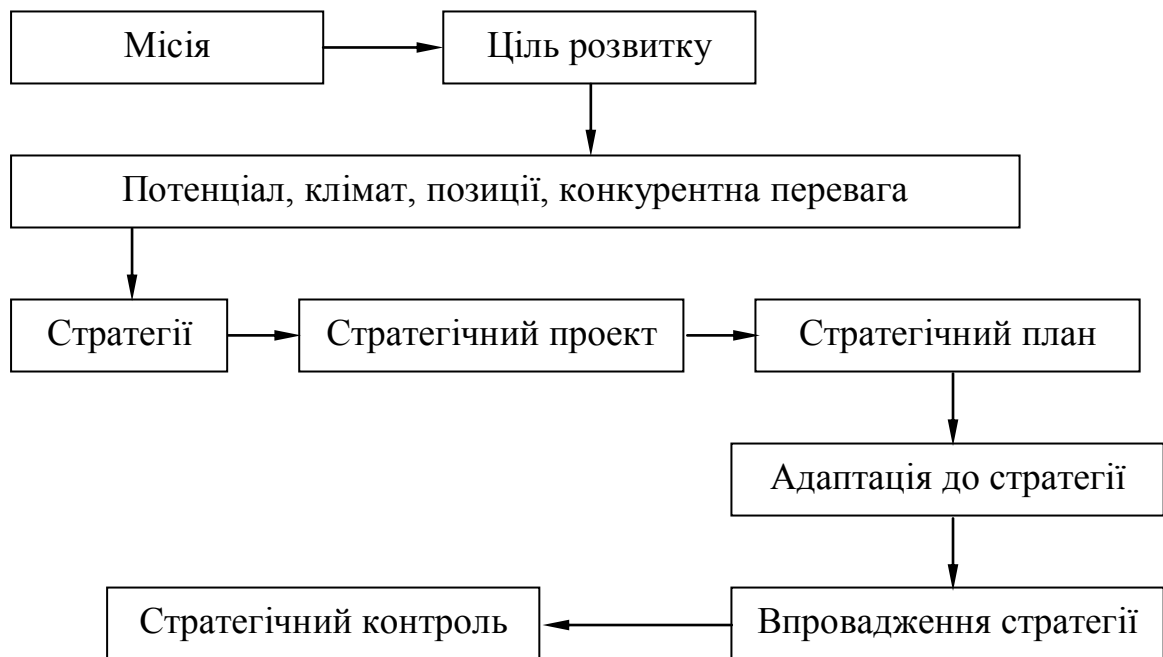


Рис. 2.4. Процес стратегічного менеджменту на ПП. Слободян Н.В.

У зв'язку з відсутністю визначеної стратегії діяльності, підприємство працює не в повну силу і не до отримує очікуваних приростів основних показників його діяльності, а також це не дає змоги досягти поставлених цілей. Проведемо розгляд основних недоліків системи управління стратегічного менеджменту, що мають місце на ТзОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ»

Принципи – це загальна сукупність підходів, які необхідно враховувати при проведенні управління. Для управління комерційною діяльністю підприємства необхідно виділити наступні основні принципи:

- Відокремлення та розподіл управлінської роботи, тобто поділ менеджерів та їх повноважень за рівнями управління;
- Проведення обліку поведінкових, соціальних аспектів, іншими словами застосування мотивації тощо.
- Прийняття своєчасних рішень.
- Застосування прозорої системи заохочень всіх працівників підприємства.
- Формування постійних систем комунікацій на підприємстві.
- Застосування якомога ширшої участі персоналу в управлінні.

Ефективність застосування систем стратегічного управління (ССУ) на ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» та їх порівняння проведемо за допомогою таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Зведена таблиця ефективності системи стратегічного управління

Параметр	Ефективність параметра в ССУ	Експертна оцінка, балів
1	2	3
<b>МЕХАНІЗМ</b>		
1. Цілі, задачі	79,9	4
2. Принципи	49,8	3
3. Підходи	68,9	3
4. Методи	31,1	2
<b>ПРОЦЕС</b>		
1. Місія і ціль	75,4	4
2. Аналіз середовища	82,1	4
3. Оцінка альтернатив і вибір стратегії	43,5	3
4. Реалізація стратегії	74,8	4
5. Оцінка стратегії	62,2	3
<b>ІНСТРУМЕНТИ</b>		
1. Інформація	54,5	3
2. Матеріальні ресурси	57,6	3
3. Структура	67,8	4
4. Фінанси	64,6	4
5. Методи і підходи	58,2	3
6. Трудові ресурси	78,1	4

Отже, проведений аналіз дозволив виявити і ранжувати проблеми, що стоять перед ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ».

У результаті аналізу економічного та стратегічного стану підприємства можна зробити наступний висновок: економічний стан ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» є достатньо стабільним, і в перспективі має хороший потенціал до зростання показників ефективності його діяльності, однак при умові, що буде змінена стратегія. Це необхідно зробити у зв'язку з тим, що теперішня стратегія не є достатньо ефективною для нашого підприємства.

## Висновки до 2 розділу

Аналіз діяльності ТзОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» показує, що організаційна структура є лінійною, що є властивим малим аграрним підприємствам, тобто та яка використовується в масштабах невеликого підприємства та малому бізнесі. Основною характеристикою її є поєднанням в ланках функцій і повноважень, складається з одних лінійних ланок.

Організаційна структура ТзОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» це упорядкована сукупність взаємопов'язаних структурних елементів, які знаходяться між собою у стійких відносинах і забезпечують функціонування та розвиток підприємства як єдиного цілого.

Проведений аналіз основних показників діяльності ТзОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» показує ріст ефективності господарської діяльності на протязі 2016 року. Спостерігається збільшення виручки від продажу продукції (376 тис. грн. або 12,6 %).

Також підвищилася продуктивність праці на одного працівника (9,64 тис. грн. або 12,6 %) при незмінній кількості персоналу.

Дана тенденція по підприємству є позитивною.

Аналіз оцінки стратегій показує, що за оцінками експертів самою кращою стратегією для ТзОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» є «Стратегія освоєння нових ринків». Дана стратегія дозволить збільшити величину прибутку підприємства.

Отже, як підсумок можна сказати, що: економічний стан ТзОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» є достатньо стабільним, і в перспективі має хороший потенціал до зростання показників ефективності його діяльності, однак при умові, що буде змінена стратегія. Це необхідно зробити у зв'язку з тим, що теперішня стратегія не є достатньо ефективною для нашого підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Напрямки вдосконалення діяльності підприємства

Вдосконалення виробничої діяльності підприємства через модернізацію підприємства. Дане вдосконалення є необхідним для кожного підприємства в тому числі і ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ». Необхідність даного вдосконалення передбачається і нормами чинного законодавства України, в якому чітко зазначається норма в обов'язковості амортизаційних відрахувань.

Постійне покращення виробничої діяльності є необхідним для досягнення вищої рентабельності, але це не завжди є достатнім. Є не багато прикладів підприємств, що успішно конкурували, спираючись тільки на ефективність виробничої діяльності впродовж тривалого часу і залишаючись попереду своїх конкурентів. Це можна пояснити тим, що конкуренти можуть досить швидко копіювати управлінські методи, нові технології, перебирати вдосконалені фактори виробництва та прогресивні прийоми задоволення споживчих потреб. Найбільш загальними є ті рішення – які можуть бути використані в аналогічних ситуаціях, і вони копіюються найшвидше. Процес копіювання новітніх операційних технік та технологій прискорюють різного роду консультанти, на даний час на ринку консультаційних послуг працює велика кількість консалтингових та інжинірингових фірм, які можуть надавати аналогічні консультаційні послуги одночасно декільком підприємствам-конкурентам.

Крива продуктивних можливостей представляє собою сукупність усіх можливих комбінацій та варіантів виробничої діяльності підприємства в окремо взятий час, тобто це максимальна вартість, яку підприємство може отримати, від виробництва певного товару чи надання послуги за визначеного рівня витрат і використовуючи найкращі технології, що йому доступні, ноу-хау, досвід, управлінські технології та фактори виробництва. Ця крива трансформації може бути застосована як до однієї окремої виробничої

діяльності чи операції, так і до групи пов'язаних між собою операцій. Одним з прикладів такого взаємозв'язку є виконання замовлень та власне виробництво. Це може стосуватися й усієї виробничої діяльності підприємства. Коли підприємство вдосконалює свою виробничу діяльність, воно рухається в напрямку до кривої. Відповідно дані рішення можуть потребувати капітальних інвестицій, іншого персоналу або його навчання чи просто нових управлінських підходів.

Крива продуктивних можливостей та виробничих потужностей може зміщатися від центру по мірі того, як появляються нові технології та управлінські підходи, як стають доступними нові фактори та засоби виробництва.

По мірі того, як підприємство рухається в напрямку до кривої, воно має можливість значно (інколи і на порядки) покращити ефективність своєї виробничої діяльності.

Одним з можливих фундаментів для стратегічного позиціонування є задоволення всіх або майже всіх потреб окремої частини ринку, яку займає дане підприємство. Таке позиціонування називається сегментарним і ставить за мету повністю завоювати окремий ринковий сегмент. Воно має місце, коли групи споживачів мають різні потреби, а також коли кожна така група вимагає окремого, відмінного від інших набору послуг. Так, наприклад, є групи споживачів які чутливіші до ціни, ніж інші, деякі потребують специфічних видів продукції, інші мають потребу у детальній інформації, покращеному сервісному обслуговувані, окремих послугах тощо.

Сегментне позиціонування є доречним також тоді, коли споживач має потреби, що залежать від ситуації. Наприклад пивоварні купують пляшки, і відповідно, мають різні вимоги до своїх безпосередніх постачальників і до постачальників із вторинного ринку [17].

Розширення, вдосконалення, реконструкція і модернізація підприємств мають ряд переваг, оскільки вимагають в першу чергу менших інвестицій на одиницю додаткової потужності завдяки зменшенню долі (або повної

відсутності) будівельно-монтажних робіт, зниженню витрат на підготовчі роботи (різного роду комунікації тощо). Необхідно враховувати і те, що значно швидше вводяться в дію додаткові потужності. Що в свою чергу скорочує терміни окупності інвестицій, а отже забезпечується їх оптимальніше використання.

Існує три основні види структур інвестицій: відтворювальна, технологічна та галузева.

Відтворювальна структура інвестування характеризується процентним співвідношенням окремих напрямків виробничих інвестицій (на придбання техніки та обладнання, будівництво й облаштування виробничих приміщень, на проведення і підведення комунікацій тощо) в їх загальній сумі. Даний вид інвестування повинен відповідати потребам виробничої діяльності і забезпечувати пропорційний розвиток галузей на кожному підприємстві, оптимальне співвідношення між структурними елементами основних виробничих фондів.

У капітальному будівництві важливе значення має технологічна структура інвестицій як процентне співвідношення вартості будівельно-монтажних робіт, обладнання, інструменту, а також проектно-конструкторських робіт у загальній сумі цих витрат. За інших однакових умов ефективнішими є ті проекти, в яких більша частка активних інвестицій – обладнання, інструментів та інше. Вдосконалення технологічної структури в даному напрямку істотно впливає на зменшення терміну окупності інвестицій і фондівіддачу основних виробничих фондів, а отже і підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства.

Важливо витримати раціональну технологічну структуру інвестицій у модернізацію. Упродовж багатьох років лєвова частка інвестицій у модернізацію (у межах 75 – 80 %) використовувалася на їх якісне вдосконалення і реконструкцію.

Третій вид інвестиційної структури – галузева. Вона характеризується часткою від ділення інвестицій, що спрямовуються в певну галузь, на весь їх



обсяг. Показник галузевої інвестиційної структури може визначатися в цілому за галузями народного господарства, а також за сферами і галузями. Даний показник має велике значення для оцінки пропорцій розвитку виробничої діяльності і виробництва в цілому і різних видів виробництва зокрема. На рівні окремих підприємств показник галузевої структури інвестицій також має важливе значення, однак цінність його в аналізі внутрішньогосподарських пропорцій дещо знижується через досить високу частку універсальних основних виробничих фондів, що формуються завдяки інвестиційній політиці держави.

В ринкових умовах потрібна адекватна її вимогам інвестиційна політика, покликана забезпечувати високу віддачу інвестицій. Для цього необхідно збільшувати частку і розмір інвестицій на технічне та технологічне переозброєння і реконструкцію виробництва за одночасного зменшення їх частки на нове капітальне будівництво, не допускати розпорошення інвестицій і затягування термінів введення в дію нових об'єктів, орієнтуватися не на кількісні, а на якісні показники інвестиційних проектів, що забезпечують впровадження енерго- і ресурсозберігаючих технологій, більшу продуктивність праці, а отже і підвищення прибутку на кожну одиницю вкладень.

У концепції реформування підприємств та інших комерційних організацій реформа підприємств трактується як «зміна принципів їх дій, спрямована на їх реструктуризацію...», тобто фактично реструктуризація проголошується метою реформування.

Аістова М.Д. стверджує, що «реструктуризація є лише частиною загального розвитку реформування підприємства і, отже, її можна розглядати як один з ключових механізмів реформування, що призводить до збільшення ефективності діяльності підприємства». Її підтримують і інші дослідники, які висловлюють схожу ідею про те, що реструктуризація – можливо є єдиним засобом реформування [21].

Поряд з тим деякі дослідники вважають реформування і реструктуризацію різними, незалежними один від одного процесами.

За результатами досліджень процес реструктуризації реалізується шляхом використання механізму перетворення, який визначає напрям реструктуризації, і механізмів, які забезпечують це перетворення та формують їх комплексність в основних підрозділах підприємства.

Основними етапами, на нашу думку, які мають найбільш повно вдосконалити процес реструктуризації ТзОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» є наступні:

1. Комплексна діагностика ТзОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ», яка стосується всіх його частин та підрозділів, функцій і напрямів діяльності. Дане дослідження проводиться для знаходження проблемних місць, а також, сильних і слабких сторін підприємства, визначення можливостей і загроз його функціонування. Також на цьому етапі проводиться техніко-економічне обґрунтування необхідності проведення модернізації.

2. Рішення про проведення модернізації приймається на основі економічного аналізу різних сценаріїв розвитку модернізації, а також порівняння можливих кінцевих результатів і наслідків впровадження її у життя.

3. На третьому етапі проводиться розробка проекту і узгодження основних напрямів модернізації. Цей етап включає порівняння декількох альтернативних варіантів модернізації ТзОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ», детальне проектування з врахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників впливу, аналіз можливих змін, оцінку ризиків проведення модернізації, детальний аналіз варіантів розвитку підприємства в разі реалізації кожного альтернативного проекту, розрахунок прогнозованих показників діяльності підприємства, оцінку можливої ефективності проекту. На основі досліджень здійснюється вибір оптимального проекту, формуються і уточнюються стратегічні цілі і завдання підприємства, деталізуються якісні і кількісні параметри проекту з врахуванням трудових, матеріальних та фінансових обмежень, визначаються пріоритетні напрямки змін в рамках затвердженого проекту.

4. Четвертий етап складається з підготовки до модернізації. Він полягає в розробці і реалізації комплексу заходів, які забезпечують кадрові, технічні, фінансові та інші потреби процесу модернізації з метою її оптимального виконання. На даному етапі також формується стратегічний запас міцності за всіма основними складовими.

5. На даному етапі проводиться сам процес модернізації, який і є власне радикальним перетворенням основних складових організації. Даний етап вимагає значних інвестицій і несе найбільші ризики.

6. Мотивація і контроль. Вони є безперервними діями на внутрішнє середовище підприємства.

Мотивація і контроль дозволяють підвищувати ефективність і динаміку діяльності персоналу при постійному контролі проміжних планових показників і здійсненні дій управління, з метою мінімізації відхилень від запланованих параметрів.

7. Наданому етапі проводиться аналіз результатів, який дозволяє порівняти отримані результати із запланованими показниками і при необхідності проводяться зміни в подальшій стратегії розвитку підприємства.

Такий алгоритм перетворень дозволяє досліджувати модернізацію підприємства як процес.

Проведений теоретичний аналіз складових процесу модернізації дозволяє представити складний комплекс перетворень виробничої структури підприємства у вигляді єдиної системи.

В цілому механізм модернізації Мотивація і контроль повинен проходити послідовно. Саме цей фактор дозволить здійснювати модернізацію підприємства як частково (цеху, дільниці), так і всього підприємства в цілому. Процес модернізації може і не мати того результату, що очікується, якщо його проводити нерівномірно і не в правильному порядку.

Модернізацію рекомендовано проводити один раз приблизно в п'ять років, це дасть можливість змінити повністю застаріле обладнання і зробити це одночасно. Часткова заміна обладнання, яке працює в єдиному технологічному

процесі може не дати очікуваного результату. Заміна на першому етапі модернізації комунікацій та підготовка до встановлення нового обладнання є найбільш оптимальним та доцільним.

Повна заміна застарілого обладнання на протязі одного року дасть можливість технологічному процесу повністю відповідати очікуваним результатам. Тільки в такому випадку буде повністю досягнуто очікуваний результат від модернізації.

Дослідження ефективності та доцільності впровадження новітніх технологій показують, що при частковій зміні обладнання, що входить до єдиного виробничого процесу ефективність діяльності нового обладнання становить 64 %. При одночасній зміні цей показник становить 94 %.

Тому, найбільш доцільним та необхідним в модернізації виробничої діяльності підприємства є порядок, послідовність та обов'язковість заміни обладнання.

### **3.2. Вдосконалення виробничої діяльності за рахунок впровадження новітніх технологій**

У сучасній економіці важливим фактором діяльності та розвитку вітчизняних підприємств є наявність ефективних систем управління виробничими процесами, фінансами та кадровим складом.

Особливу актуальність проблема управління підприємством набуває у зв'язку з інтеграцією України в світові глобальні процеси. В зв'язку з цим загострюється конкурентна боротьба як між окремими підприємствами, так і між країнами за увагу споживачів, частку в експорті, доступ до інвестицій. Уже на сьогодні виробникам продукції в Україні доводиться жорстко конкурувати з постачальниками імпортованих товарів, а експортери продукції повинні розв'язувати низку проблем, пов'язаних з маркетингом, збутом, підтвердженням якості продукції. Конкурентна перевага у собівартості вітчизняних товарів за рахунок відносно низького рівня однієї з її складових –

заробітної плати – поступово нівелюється. З урахуванням цієї тенденції та в умовах наближення в Україні цін на енергоносії до світового рівня найважливішим фактором конкурентноздатності стає правильне та досконале управління підприємствами.

Як показує досвід країн з розвинутою економікою і передовий вітчизняний досвід, ефективне управління підприємствами сьогодні неможливий без використання сучасних інформаційних технологій і правильного їх використання [35]. Сьогодні інформаційні технології дозволяють застосовувати ефективні методи управління, охоплюючи весь життєвий цикл продукції та послуг, від їх маркетингу, через логістику, виробництво із забезпеченням якості, до збуту та після продажно́ї підтримки. Сучасні системи управління ресурсами підприємств дозволяють менеджерам усіх рівнів управління підприємством приймати оптимальні рішення на основі повної достовірної інформації у режимі on-line в матеріальній сфері, управлінні людськими ресурсами та виробничою діяльністю підприємства. Передові компанії використовують інформаційні для стратегічного управління, а також низку інших технологій, які відносяться до групи інтелектуальних засобів підтримки бізнесу. Максимальний ефект, що отримується при інтеграції всіх цих технологій якраз і забезпечує підтримку всіх складових управління виробничою діяльністю підприємствами.

На сьогоднішній день в Україні доступні передові методології, програмне забезпечення, засоби обчислювальної та інформаційно-комунікаційної техніки для впровадження подібних систем. У той же час серйозних успіхів у цьому напрямку, як у державному, так і в приватному секторі економіки, ще мало. Головними причинами низької ефективності вітчизняного інформаційного менеджменту на підприємствах є наступні [33]:

- існуючі бізнес-процеси не є оптимальними, а також вони не відповідають стратегічним цілям підприємств;
- відсутній системний підхід до реалізації систем управління;

- очікування від використання закордонних технологій без їх адаптації та підтримки не оправдуються, це спричинене низькою інформованістю керівництва підприємств;

- низький рівень управління проектами створення інформаційних систем управління. Що в свою чергу призводить до:

- 1) низького відсотку успішних проектів;
- 2) підвищення вартості проектів;
- 3) непотрібного дублювання деяких видів робіт;
- 4) невідповідності інформаційних технологій вимогам законодавства;
- 5) несанкціонованих витоків технологічної та комерційної інформації підприємств;
- 6) дискримінації передових вітчизняних розробок.

Беручи до уваги багатоплановість проблем формування ефективних інтегрованих систем управління підприємствами, виникла необхідність проведення державної технічної політики, яка полягала б у формуванні юридичного простору, що був би на захисті інтересів усіх суб'єктів ринку.

Управління виробничими процесами сервісних підприємств: промислові інформаційні технології піднімають ефективність ремонтів і технічного обслуговування.

Для підприємств різних галузей управління виробничими процесами грає визначальну роль у досягненні максимальної ефективності діяльності підприємства. Саме на цю грань діяльності підприємств приходить значна доля інвестиційних вкладень, основна частина витрат у собівартості виробленої продукції (наданих послуг), працездатність обладнання прямо пов'язана з випуском кінцевої продукції.

Відслідковуючи тенденції розвитку потреб у області управління виробничою діяльністю підприємства світовий ринок інформаційно-технологічних рішень надає пропозиції з цілого ряду продуктів. Змагання між виробниками інформаційно-технологічних рішень розвертається відразу по кількох напрямках. З однієї сторони, через технологічну специфіку

обслуговування обладнання споживачу важливо запропонувати продукт, що в повній мірі враховує функціональні потреби виробничих процесів діагностування і технічного обслуговування устаткування. З іншої сторони, сфера управління виробничою діяльністю тісно пов'язана з іншими сферами діяльності підприємства – фінансами, управлінням запасами, кадровим потенціалом і т.д.

В цілому пропонувані інформаційно-технологічні продукти в області управління виробничою діяльністю підприємства можна розділити на 3 основні групи [28].

Група 1. Локальні системи «Управління технічним та сервісним обслуговуванням і ремонтами». Дана група включає глибоку функціональність на рівні регулярних задач технічного та сервісного обслуговування обладнання, вони не мають необхідної повноти в першу чергу в області горизонтальної інтеграції з іншими сферами діяльності підприємства.

Група 2. Системи на основі промислових пакетів з управління проектами (Primavera, Open Plan...). Архітектурно такі системи надають інфраструктурне оточення промислових пакетів з управління проектами. Основна сфера застосування таких рішень – виконання складних ремонтів проектного типу.

Група 3. Підсистеми «Управління технічним та сервісним обслуговуванням» у ERP-системах (SAP R3, Oracle Applications, Baan, J.D.Edwards, IFS Applications). У ERP-системах (Enterprise Resource Planning systems) функціональні можливості з моделювання складного технологічного обладнання, його ремонту, технічного і сервісного обслуговування представлений найбільш повно і, що дуже важливо для середніх і великих промислових підприємств, ці функціональні можливості інтегровані з усіма сферами діяльності підприємства.

При застосуванні світових ERP-систем для задач управління виробничою діяльністю підприємства особливе місце займає система IFS Applications як система, яка "виросла" на базі досвіду розробки програмних продуктів,

призначених саме для управління виробничою діяльністю підприємства, а також досвіду, що враховує тенденції розвитку світового бізнесу.

Мета створення і розвитку системи IFS Applications направлена на облік відносно невеликого, але ключового набору параметрів, виконання яких є запорукою успішного прогресу управління виробничою діяльністю підприємства в сучасних умовах:

1) робота в режимі так званого "розширеного підприємства" ("Extended Enterprise") – підприємство має бути відкритим для взаємодії з постачальниками, партнерами, споживачами, утворює з ними одне ціле товариство, що направлене на задоволення вимог кінцевого клієнта;

2) еволюція розвитку підприємства – поступовий розвиток, вдосконалення технологій, що використовуються підприємством, насичення товарів (послуг) новими споживчими властивостями, поповнення номенклатури продукції підприємства новими товарами (послугами), які заміщають морально застарілі види товарів (послуг); перехід підприємств від рішення тільки задач виробництва товарів (послуг) до задач підтримки повного життєвого циклу використання товару клієнтом;

3) підвищення відповідальності кожного співробітника в досягненні успіху підприємства; загальне підвищення управління підприємством для досягнення його стратегічних цілей.

Увесь набір функціональних задач управління виробничою діяльністю підприємства поділений на ряд складових (разом їх у системі більше 60). Кожна частина має власну організацію яка складається з п'яти рівнів:

- збереженні даних;
- бізнес-об'єкти, які відображають бізнес-сутності прикладної області, яка виділяється;
- бізнес-операції – реалізують бізнес-логіку обробки даних методом безпосереднього використання методології системи;



- бізнес-процеси – відображають методологію рішення задач управління в межах даної складової і направлені на задоволення потреб кінцевого споживача, незважаючи на те чи він внутрішній чи зовнішній;

- інтерфейсні рішення – це ті рішення за допомогою яких споживач безпосередньо взаємодіє із системою.

Така архітектура має ряд переваг, основною серед яких є гнучкість. Кожна частина може функціонувати як окремо, так і в комплексі разом з іншими.

Компонентна архітектура утворює передумови отримання технологічних і економічних вигод для клієнтів. З однієї сторони, компонентний принцип забезпечує швидке і легке поширення, а також модернізацію інформаційної системи підприємства – у системі можна послідовно і вільно змінювати набір компонентів, що використовуються, в залежності від зміни інформаційних потреб підприємства. З іншої сторони, компонентний принцип забезпечує розумний підхід до вибору компонентів управління підприємством, що автоматизуються, змінювати параметри на кожному етапі розвитку інформаційної системи підприємства на той набір параметрів, що відповідає потребам управління вже і зараз, а також підвищує швидкість повернення капіталовкладень.

Загалом компонентний принцип формування архітектури комплексу інформаційного забезпечення дозволяє підтримувати тенденції еволюційного розвитку підприємств тим самим забезпечує і послідовність та гнучкість розвитку функціональності їх інформаційних систем.

Підтримка життєвого циклу продукту в інформаційній системі підприємств, яка побудована на основі IFS Applications, забезпечується за допомогою низки бізнес-додатків: IFS/Інжиніринг, IFS/Виробництво, IFS/Технічне обслуговування та ремонт. Дані рішення формують цілісну інтегровану систему, яка дозволяє пов'язати усі важливі події, факти та документацію з продуктом на протязі всього його життєвого циклу, починаючи з моменту проектування і закінчуючи після продажним обслуговуванням. За

рахунок чого, продукт можна трасувати по виробничому ланцюжку та пов'язати його з конкретною виробничою партією. Після чого до нього легко приєднують специфікації матеріалів, номенклатуру запасних частин, історію сервісу тих виробів, які потребують після продажного обслуговування тощо.

Для різних видів виробництва системою IFS Applications пропонується два види бізнес-рішень: управління основними фондами підприємства (Enterprise Asset Management) та сервісне обслуговування (Service Management).

Кожен із бізнес-рішень формується у вигляді бізнес-моделі, яка складається із певних модулів додатку IFS/Технічне обслуговування. По своїй структурі бізнес-рішення є ієрархічним набором моделей процесів, які ґрунтуються на практиці застосування тих чи інших систем для вирішення задач відповідного класу.

За допомогою додатку "IFS/Технічне обслуговування і ремонт" відбувається підтримка всіх видів планового та позапланового обслуговування: огляд, профілактика, ремонт.

Система надає можливості для оперативного і простого оформлення звітів про знайдені недоліки, відмови, брак з наданням термінів їх усунення, а також необхідних робіт та операцій по їх усуненню.

Глибина та якість наданих рішень з управління виробничою діяльністю підприємства і роботі з технічного та сервісного обслуговування і ремонту вивели систему, як відзначають міжнародні консалтингові компанії, в розряд світових лідерів ERP-ринку.

Головним ефектом застосування EAM-систем в управлінні виробничою діяльністю підприємства є скорочення витрат на технічне і сервісне обслуговування обладнання, а також підвищення його продуктивності (нормативним є зменшення від 20 % і більше витрат на ремонтні роботи).

Отже, інвестиційні проекти, що направлені на використання сучасних інформаційних технологій в області управління виробничою діяльністю підприємств різних галузей, а особливо сервісних сьогодні успішно

конкурують із традиційними інвестиційними проектами з вдосконалення обладнання і технологій за ступенем економічної ефективності.

### **3.3. Розрахунок економічної ефективності пропонованих заходів**

Виробничо-господарська діяльність і фінансове становище підприємства у значній мірі залежать від їх забезпечення основними виробничими фондами та їх використання. Розвиток транспортних послуг є невідривним від питань ефективності використання основних фондів.

На сьогоднішній день, більшість керівників пришили до висновку, що для того щоб забезпечити необхідний показник конкурентоспроможності підприємства, необхідно проводити постійне оновлення та модернізацію усіх аспектів своєї діяльності: підвищувати якість надання послуг, знижувати можливі внутрішні та зовнішні витрати, скорочувати час на освоєння нових видів послуг і покращення обслуговування. З цією метою менеджери стараються впроваджувати різного роду інновації реорганізації своєї діяльності. Зараз відбувається зміна акцентів із окремої функціональної одиниці на всю структуру підприємства. Необхідні зміни впроваджуються за рахунок перетворення бізнес-процесів та змін в організаційній і виробничій структурі підприємства, а також творчого використання новітніх інформаційних технологій.

Для вдосконалення виробничої діяльності нашого підприємства важливо зробити наголос на етапи оновлення процесу, оскільки, для оновлення процесу необхідний певний новаторський підхід, який вимагає не тільки планового оновлення обладнання (що постійно відбувається на підприємстві), а і пошуку шляхів зниження витрат на його сервісне та технічне обслуговування (аналіз показує високий ступінь витрат).

Концепція оновлення існує вже близько двох десятиріч, вона поступово впроваджувалась в багато яких організаціях, і в авангарді цього процесу, самі того не усвідомлюючи, завжди були виробничі підприємства. Вони оновляли

бізнес-процес, використовуючи суміжні інженерні розробки, ненасичене і осередкове виробництво, групові технології і витягаючі виробничі системи. Всі ці заходи пов'язані з фундаментальним переглядом виробничого процесу.

Розробка напрямків удосконалення виробничої діяльності на ТзОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» базується на оцінці інноваційного потенціалу та інноваційної активності підприємства. Дослідження інноваційного потенціалу передбачає аналіз наступних сукупних ресурсів: інтелектуальних, матеріальних, фінансових, кадрових, інфраструктурних, додаткових джерел підвищення результатів інноваційної діяльності. На сьогоднішній день на прийняття рішень з управління підприємством найбільший вплив мають фінансові можливості даного підприємства, тобто його здатність розвивати і вкладати кошти у свій розвиток.

Зазначені особливості обумовлюють склад комплексу концептуальних вимог щодо здійснення стратегічного планування подальшого розвитку підприємства, а саме: цілісність і єдність; реалізація ситуаційно-ресурсного підходу; цілеспрямованість; забезпечення росту синергетичного ефекту від впровадження різного роду проектів; активність; комплексність; капітально-відтворюючий характер; ієрархічний характер розподілу прибутку; причинно-наслідковий характер цілей; колективний характер прийняття управлінських рішень; мотиваційний характер; позитивність впливу на ефективність господарської діяльності; прогресивність виробничо-технологічної основи підприємства; моніторинг умов подальшого розвитку підприємства.

Як вже зазначалось раніше ТзОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» працює на ринку міжнародних та внутрішніх негабаритних перевезень вже понад 20 років. Дане підприємство перевозить сільськогосподарську, будівельну техніку та негабаритні конструкції спеціалізованими низько рамними платформами по території Європи та України. Однак необхідно зазначити, що сервісне обслуговування своєї техніки, підприємство лише частково проводить самостійно, а для виконання інших операцій, таких як діагностика та чистка

форсунок і т.д., підприємство користується послугами інших сервісних підприємств.

Аналіз професійних якостей кадрового складу показав, що на підприємстві є спеціалісти широкого профілю і високої кваліфікації. Необхідно відзначити, що дані спеціалісти мають часткову зайнятість, а також на підприємстві існують вільні площі, що в свою чергу є немаловажним фактором при виборі шляхів вдосконалення виробничої діяльності.

Враховуючи вищесказане, нами пропонується встановити на підприємстві нове обладнання для тестування, діагностики і очистки форсунок. Дане обладнання дозволить підприємству зменшити залежність від підприємств в яких замовлялась послуга, вийти на ринок даних послуг, а також більш ефективно використати виробничі площі та підвищити зайнятість робітників, що в свою чергу приведе до підвищення ефективності виробничої діяльності всього підприємства. А отже, і дозволить підвищити прибутковість підприємства.

Розрахуємо окупність встановлення установки діагностики і очистки форсунок.

При розрахунку грошових засобів і матеріалів, які необхідні для покупки і експлуатації обладнання для діагностики і очистки форсунок використовуємо наступні усереднені параметри:

- Універсальна установка на шість форсунок в середньому коштує 22 тис. грн. (SMC-3003 (фірми ЮНИСОВ-СЕРВИС, Росія) – 12 400 грн., LUC-306 (фірми LANTECH, Росія) – 14 900 грн., CNC-602A (фірми LAUNCH, Китай) – 18 120 грн., A-4040 (фірми CARBON ZAPP, Греція) – 28 180 грн., ASNU JUNIOR (фірми ASNU, Англія) – 52 350 грн.);
- Площа, яку займає обладнання – оренду або оплату даної площі ми не враховуємо, оскільки, як показали дослідження на підприємстві є вільні площі, що не використовуються;
- Амортизація обладнання (розраховується виходячи із гарантійного періоду, що надається виробником – 12 місяців);

- Мінімальне завантаження обладнання – тестування і діагностика форсунок одного автомобіля на чотири дні;

- Розхід рідини для тестування форсунок (вартість 500 грн. за 4 літри) хватає для тестування форсунок приблизно в 50 автомобілів. Вартість розчину на один автомобіль:

$$500 : 50 = 10,00 \text{ грн.};$$

- Розхід рідини для ультразвукової очистки форсунок (вартість 270 грн. – 4 літри) хватає для промивки форсунок в УЗ-ванні приблизно в 30 автомобілів. Вартість розчину на один автомобіль:

$$270 : 30 = 9,00 \text{ грн.};$$

- Розхід електроенергії – 10 кВт = 8,20 грн.;
- Вартість послуг по зняттю і установці форсунок – в середньому 400 грн. (Залежить від розцінок конкретного автосервісу);

- Вартість промивки і тестування форсунок – в середньому 500 грн. (Залежить від розцінок конкретного автосервісу);

- Додаткова оплата роботи спеціалістів – 100 грн. день;

- Робочих днів в місяці – 24 дня;

- Розрахунковий період – 1 місяць.

Розрахуємо розхідну і дохідну частину при експлуатації обладнання для діагностики і очистки форсунок ультразвуком.

*Розхідна частина*

Амортизація обладнання (при 12 місячній гарантії і повній амортизації за один рік)

$$22\ 000 : 12 = 1\ 833,33 \text{ грн.}$$

Розхід тестової рідини

$$10,00 \cdot 6 = 60 \text{ грн.}$$

Розхід розчину для УЗ-ванни (ультразвукова очистка форсунок)

$$9,00 \cdot 6 = 54 \text{ грн.}$$

Розхід електроенергії

$$8,20 \cdot 6 = 50,40 \text{ грн.}$$

Додаткова оплата праці спеціалістів

$$100 \cdot 22 = 2\,200 \text{ грн.}$$

Отже разом:

$$1\,833,33 + 60 + 54 + 50,4 + 2\,200 = 4\,197,73 \text{ грн.}$$

*Дохідна частина*

Зняття і установка форсунок – 400 грн. Промивка і тестування форсунок – 500 грн.

$$(400 + 500) \cdot 6 = 5\,400 \text{ грн.}$$

Розрахунковий термін окупності нового обладнання складе:

$$4\,197,73 : 5\,400 = 0,78 \text{ року.}$$

Як бачимо з приблизних розрахунків обладнання для діагностики і очистки форсунок ультразвуком не тільки повністю окупить себе в короткий термін експлуатації – 0,78 року (менше 9,5 місяців), але і буде приносити суттєвий прибуток підприємству, навіть при неповному завантаженні.

Додаткові джерела прибутку підприємства, не враховувались в розрахунках:

- Втрати часу і коштів на транспортування до обслуговуючої фірми і очікування в черзі;
- Розширення списку послуг які надає підприємство.

### **Висновки до 3 розділу**

Виробничо-господарська діяльність та фінансовий стан підприємства багато в чому залежать від забезпеченості основними виробничими фондами та їх використання. Розвиток транспортних послуг є невіддільним від проблеми ефективного використання основних виробничих фондів підприємства.

Сьогодні більшість керівників підприємств розуміють, – щоб успішно боротися з конкурентами і підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності, необхідне справді революційне оновлення і модернізація всіх аспектів діяльності: підвищення якості надання послуг, зниження можливих внутрішніх і зовнішніх витрат, скорочення часу освоєння нових видів послуг, а також поліпшення обслуговування споживачів. Для цього менеджери підприємств намагаються впроваджувати всілякі новини для реорганізації діяльності, оточуючої виробничі процеси, і бізнес поступово відмовляється від ідей Адама Сміта. В даний час акцент переміщується з окремих функціональних одиниць на всю структуру підприємства. Необхідні зміни впроваджуються за допомогою перетворення бізнес-процесу і організаційної та виробничої структури підприємства, а також творчого застосування новітніх інформаційних технологій.

Враховуючи проведені дослідження, нами пропонується встановити на підприємстві нове обладнання для тестування, діагностики і очистки форсунок. Дане обладнання дозволить підприємству зменшити залежність від підприємств в яких замовлялась послуга, вийти на ринок даних послуг, а також більш ефективно використати виробничі площі та підвищити зайнятість робітників, що в свою чергу приведе до підвищення ефективності виробничої діяльності всього підприємства. А отже, і дозволить підвищити прибутковість підприємства.

Як показують розрахунки обладнання для діагностики і очистки форсунок ультразвуком не тільки повністю окупить себе в короткий термін експлуатації – 0,78 року (менше 9,5 місяців), але і буде приносити суттєвий прибуток підприємству, навіть при неповному завантаженні.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» інноваційна діяльність – це діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробку, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг. А інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні 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.

Регулювання у сфері інноваційної діяльності проводиться державними та регіональними органами управління відповідно з державною інноваційною політикою. Головна її мета, згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність», це формування соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоздатної продукції. Впровадження інноваційної політики на місцях має також відповідати державній регіональній політиці та стратегії розвитку відповідного регіону.

Принципами розробки інноваційної політики є норми та правила діяльності підприємства, які обумовлюють взаємозв'язок розвитку даного підприємства та напрямками його інноваційної роботи.

Інноваційний потенціал перебуває у прихованому вигляді, це пояснюється тим, що він має властивість до накопичення та розвитку на власній базі в міру своєї реалізації. В процесі саморозвитку виявляються ще більш потужні можливості розвитку. Дану властивість інноваційного потенціалу щодо впливу на систему можна пояснити тим, що непізнаність завжди більша вже пізнаного, як правило, старе замінюється новим, існує об'єктивна потреба прямувати до кращого.

Інноваційний потенціал має бути об'єктом управління та базою для формування програм і проектів подальшого соціально-економічного розвитку суспільного виробництва.

Аналіз діяльності ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» показує, що організаційна структура є лінійною, що є властивим малим аграрним підприємствам, тобто та яка використовується в масштабах невеликого підприємства та малому бізнесі. Основною характеристикою її є поєднанням в ланках функцій і повноважень, складається з одних лінійних ланок.

Організаційна структура ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» це упорядкована сукупність взаємопов'язаних структурних елементів, які знаходяться між собою у стійких відносинах і забезпечують функціонування та розвиток підприємства як єдиного цілого.

Проведений аналіз основних показників діяльності ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» показує ріст ефективності господарської діяльності на протязі 2016 року. Спостерігається збільшення виручки від продажу продукції (376 тис. грн. або 12,6 %).

Також підвищилася продуктивність праці на одного працівника (9,64 тис. грн. або 12,6 %) при незмінній кількості персоналу.

Дана тенденція по підприємству є позитивною.

Аналіз оцінки стратегій показує, що за оцінками експертів самою кращою стратегією для ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» є «Стратегія освоєння нових ринків». Дана стратегія дозволить збільшити величину прибутку підприємства.

Отже, як підсумок можна сказати, що: економічний стан ТЗОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ» є достатньо стабільним, і в перспективі має хороший потенціал до зростання показників ефективності його діяльності, однак при умові, що буде змінена стратегія. Це необхідно зробити у зв'язку з тим, що теперішня стратегія не є достатньо ефективною для нашого підприємства.

Враховуючи проведені дослідження, нами пропонується встановити на підприємстві нове обладнання для тестування, діагностики і очистки форсунок. Дане обладнання дозволить підприємству зменшити залежність від підприємств в яких замовлялась послуга, вийти на ринок даних послуг, а також більш ефективно використати виробничі площі та підвищити зайнятість робітників, що в свою чергу приведе до підвищення ефективності виробничої діяльності всього підприємства. А отже, і дозволить підвищити прибутковість підприємства.

Як показують розрахунки обладнання для діагностики і очистки форсунок ультразвуком не тільки повністю окупить себе в короткий термін експлуатації – 0,78 року (менше 9,5 місяців), але і буде приносити суттєвий прибуток підприємству, навіть при неповному завантаженні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 4 липня 2002 року із змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
2. Архієреєв С.І. Інноваційний потенціал України: прогнозно-аналітичні оцінки: Монографія / С.І. Архієреєв, Т.В. Тарасенко. – Х.: Золоті сторінки, 2008. – 112 с.
3. Асмолова Г. Механізм регулювання відтворення основних засобів підприємств // Економіст. – 2007. – № 7. – С. 24 – 27.
4. Белінський П.Ю. Менеджмент виробництва та операцій: Навчальний посібник – Чернівці: Рута, 2004. – 220 с.
5. Бобровська О.Ю. Інноваційне управління як важіль і джерело інноваційного розвитку регіонів / О.Ю. Бобровська // Публічне управління: теорія та практика. – 2011. – №4(8). – С. 20-27.
6. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навч. пос. – Київ: Атіка, 2002. – 475 с.
7. Бондаренко О.А. Економічні основи відтворення основних засобів. / Бондаренко О. А. – Суми: Довкілля, 2001. – 202 с.
8. Бондаренко О. Сучасні напрямки відтворення основних засобів/ О.Бондаренко// Економіка: проблеми теорії та практики. – 2005, вип. 15. – С. 120 – 127.
9. Бухгалтерський облік в Україні: навч. посібник; за ред. Р.Л. Хом'яка, В. І. Лемішівського. – 6-те вид., доп. і перероб. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ +» Інститут післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2007. – 1200 с.
10. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник – К.: ЦУЛ, 2002. – 356 с.

11. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. / В.О. Василенко, В.Г. Шматько; За ред. В.О. Василенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 440 с.
12. Васильков В.Г. Організація виробництва: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003 – 524 с.
13. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посібник / П.В. Круш, С.О. Тульчинська, Р.В. Тульчинський [та ін.]. – Київ: ЦУЛ, 2008. – 206 с.
14. Гевко Р.Б. Підвищення ефективності виробництва біопалива / Р.Б. Гевко, Р.І. Розум // Матеріали круглого столу «Проблеми розвитку альтернативних та відновлювальних джерел енергії: економічний аспект» (26 травня 2011р.) Тернопіль ТНЕУ С. 26-32.
15. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 488 с.
16. Грещак М.Г., Гребешкова О.М., Коцюба О.С. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2001 – 228 с.
17. Гриньов А. В. Організація та управління на підприємстві. – Харків: Вид. дім "ІНЖЕК", 2004. – 329 с.
18. Гудима О.В. Стан та методика визначення показників використання основних засобів / Гудима О.В. // Держава і регіони. Серія: Економіка та підприємство. – 2003. - № 4. – С. 81 – 85.
19. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 864 с.
20. Денисенко МЛ. Економіка підприємства: пошук шляхів розвитку: Посібник. – К.: МАУП, 2002. – 381 с.
21. Дзяди́кевич Ю.В. Економіка докiлля i природних ресурсiв: монографiя / Ю.В. Дзяди́кевич, Б.О. Язлюк, Р.Б. Гевко та iн. - Тернопiль: Астон, 2016. – 392 с.

22. Дзядикевич Ю. В. Методи оцінки ефективності інвестицій в енергозбереження / Ю. В. Дзядикевич, М. В. Буряк, Р. І. Розум // Інноваційна економіка. – 2011. – № 2. – С. 119–122.
23. Дзядикевич Ю.В. Управління процесами ефективного енергозбереження / Ю.В. Дзядикевич, Р.Б. Гевко, Р.І. Розум, М.В. Буряк // Інноваційна економіка. – Тернопіль. – 2010. – № 3. – С. 151 – 154.
24. Дребот Н.П. Стратегічне управління: Навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / Н.П. Дребот, Л.В. Мороз, Б.І.Пшик – Л.: ЛБІ НБУ, 2006. – 152 с.
25. Дудар Т.Г. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. / Т.Г. Дудар, В.В. Мельниченко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.
26. Заблоцький Б.Ф. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. / Б.Ф. Заблоцький. – Львів: Новий Світ – 2000, 2007. – 456 с.
27. Економіка підприємства: підручник / за ред. С.Ф. Покропивного – К.: КНЕУ, 2006. – 528 с.
28. Економіка підприємства: Навч. посібник./ За ред. А. В. Шегди. – К.: Знання, 2005. – 431 с.
29. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / Л.І. Михайлова, О.І. Гуторов, С.Г. Турчіна, І.О. Шарко. – Вид. 2-ге, доп. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 234 с.
30. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. Посіб / Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
31. Інноваційний менеджмент сталого розвитку на прикладі агропромислового комплексу (Управління новаторською діяльністю за Сковородинівським підходом) / [І.Я. Гришин, Д.І. Мазоренко, О.К. Бурова та ін.]; за ред. Д.І. Мазоренка, О.К. Бурової. – Х.: ХНТУСГ, 2005. – 547 с.
32. Іщук С.О. Виробничий потенціал промислових підприємств: проблеми формування і розвитку. / Іщук С.О. – Львів: ІРД НАН України, 2006. – 278 с.

33. Коваль З. О. Підприємництво і менеджмент: навч. посіб. / З. О. Коваль, О. І. Тивончук. – Львів, 2009. – 172 с.
34. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. / І.В. Ковальчук. – К.: Знання, 2008. – 680 с.
35. Круш П.В. Капітал та основні засоби підприємства: навч. посіб. для вузів / П.В. Круш, В.І. Подвігіна, О.В. Клименко. – К.: Центр навч. літ., 2005. – 166 с.
36. Круш П.В. Капітал, основні та оборотні засоби підприємства / Круш П.В., Клименко О.В., Подвігіна В.І., Гулевич В.О. – К.: "Центр учбової літератури", 2008. – 328 с.
37. Кузьмін О.Є. Трансформація підприємств: економічна оцінка та побудова систем менеджменту: монографія / О.Є. Кузьмін, А.С. Мороз, Н.Ю. Подольчак, Р.В. Шуляр. – Львів: Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2005. – 335 с.
38. Лещук В. П. Теоретичний аспекти ефективності використання основних фондів // [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/En\\_oif/2007\\_4\\_1/zbirnuk\\_O\\_FN\\_4has\\_1](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/En_oif/2007_4_1/zbirnuk_O_FN_4has_1).
39. Маркетинг. Менеджмент. Інновації / За заг. ред. С.М.Ілляшенко Монографія. – Суми: ТОВ «Торговий дім «Папірус», 2010. – 624 с.
40. Мацибора В.І. Економіка підприємства: навч. посіб. для вузів / В.І. Мацибора, В.К. Збарський, Т.В. Мацибора. – К.: Каравела, 2008. – 312 с.
41. Менеджмент: Навч. посіб. для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗ. / Дикань Н.В., Борисенко І.І. – К., 2008. – 389 с.
42. Менеджмент в АПК / [Ю.Б. Королев, В.Д. Коротнев, Г.Н. Кочеткова и др.]. – М.: КолосС, 2007. – 424 с.
43. Організація виробництва: Навч. посібник / Онищенко В. О. – К.: Лібро, 2003. – 336 с.
44. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства: Підручник. – К.: Скарби, 2008. – 336 с.

45. Падалка К. Основні засоби // Главбух. – 2007. – № 21. – С. 106 – 146.
46. Пилипенко С.М. Виробничий менеджмент: Конспект лекцій; Харк. нац.екон. ун-т. – Х., 2006. – 80 с.
47. Планування діяльності підприємства: Навч.-метод. посібник для само-ст. вивч. дисц. / Белов М. А., Євдокимова Н. М., Москалюк В. Є. та ін за заг. ред. Москалика В. Є. – К.: КНЕУ, 2002. – 252 с.
48. Погоріла І.І. Амортизаційна політика та її вплив на відтворення основних фондів підприємств // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 8. – С. 17 – 20.
49. Поліщук С. Г. Моделювання використання основних фондів підприємства / С. Г. Поліщук, І. Г. Поліщук // Економіка і регіон: збірник наукових праць. – №4. – 2009. – Полт. НТУ. – С. 111 – 116.
50. Поперечний, С. Використання основних фондів підприємств в умовах динамічного ринкового середовища: монографія / С. Поперечний, О.Л. Клебан. – Львів: Українські технології, 2009. – 163 с.
51. Роббінз, Стівен П., Коултер, Мері. Менеджмент, 8-е видання.: Пер. з англ. – М.: Видавничий менеджмент «Вільямс», 2007. – 1056 с.
52. Рогоза М. Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.
53. Розум В. М. Пат. 118478 U Україна, МПК (2006) А01В 79/00 А01С 5/00. Поперечна тепла грядка Володимира Розума / В. М. Розум, Р. І. розум, М. В. Буряк, І. В. Розум (Україна); заявник та патентовласник В. М. Розум. – № u201702006; заявл. 02.03.2017; опубл. 10.08.2017, бюл. № 15
54. Розум В. М. Пат. 108266 U Україна, МПК (2016.01) А01С 5/00. Спосіб вирощування рослин / В. М. Розум, Р. І. Розум, І. В. Розум, М. В. Буряк (Україна); заявник та патентовласник В. М. Розум. – № 108266; заявл. 18.01.2016; опубл. 11.07.2016, бюл. № 13.



55. Розум В. М. Пат. 100792 U Україна, МПК (2015.01) A01C 5/00 A01B 79/00. Теплі грядки Володимира Розума / В. М. Розум, І. В. Розум, Р. І. Розум, М. В. Буряк (Україна); заявник та патентовласник В. М. Розум, І. В. Розум, Р. І. Розум, М. В. Буряк. – № u201501648; заявл. 25.02.2015; опуб. 10.08.2015, бюл. № 15.

56. Розум В. М. Пат. 100511 U Україна, МПК (2015.01) A01B 79/00 A01C 5/00. Спосіб вирощування рослин за Володимиром Розумом / В. М. Розум, І. В. Розум, Р. І. Розум, М. В. Градова, М. В. Буряк (Україна); заявник та патентовласник В. М. Розум, І. В. Розум, Р. І. Розум, М. В. Градова, М. В. Буряк. – № u201501664; заявл. 25.02.2015; опубл. 27.07.2015, бюл. № 14.

57. Розум Р.І. Еколого-економічні системи: основні аспекти / Р.І. Розум, М.В. Буряк, І.В. Любезна // Науковий огляд. Науковий журнал. – Київ, 2015. – № 6 (16). – С. 33-49.

58. Розум Руслан. Еколого-економічна оцінка впровадження природоохоронних заходів [Текст] / Руслан Розум, Марина Мотрюк // Прикладна економіка - від теорії до практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. [м. Тернопіль, 20 жовт. 2016 р.]. - Тернопіль : Вектор, 2016. - С. 195-196.

59. Розум, Руслан. Формування просторової структури землекористування в нових соціально-економічних умовах [Текст] / Руслан Розум, Валентин Карпенко // Теоретичні та прикладні аспекти розвитку аграрного бізнесу України : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю [м. Тернопіль, 28 жовт. 2015 р.] – Тернопіль: Економічна думка, 2015. – С. 200-202.

60. Сахно Є. Ю. Менеджмент сервісу: теорія і практика : навч. посіб. / Є. Ю. Сахно, М. С. Дорош, А. В. Ребенок. – К. : Центр учб. л-ри, 2010. – 328 с.

61. Серьогіна Ю. С. Аналіз основних засобів в системі управління підприємством // Збірник наукових праць науково-практичної конференції II туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з напрямку «Бухгалтерський облік, аналіз і аудит». – Запоріжжя: ЗНУ, 2011. – С. 237 – 242.

62. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій: Навч. посіб. / В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявський. – К.: МАУП, 2007. – 488 с.
63. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент Підручник. - К.: Знання, 2011. - 423 с.
64. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2006. – 464 с.
65. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислових підприємств. – 2-ге вид. – К. : Алеута, 2003. – 485 с.
66. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – Житомир: ЖДТУ, 2003. – 580 с.
67. Федулова Л.І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні / Л.І. Федулова. – К.: «Фенікс», 2005. – 320 с.
68. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства: Навч. посібник. – Житомир: ЖІТІ, 2002. – 647 с.
69. Чорна І.О. Ефективність використання основних виробничих фондів та розроблення позицій щодо її поліпшення / І.О. Чорна. – 2009. – № 3. – С. 45 – 55.
70. Шелегеда Б.Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства. / Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький – Донецьк: ДонУЕП, 2007. – 219 с.
71. Rozum R.I. Improving efficiency of using agricultural land / R. I. Rozum, I. V. Liubezna, O. M. Kalchenko // Науковий вісник Полісся. – 2017. - № 3 (11). Ч. 1. – С. 193-196.