

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «Управління впровадженням продуктивних інновацій  
на підприємстві  
(на матеріалах ТОВ «Мрія Сервіс»)»

**Виконав:** студент магістратури за  
спеціальністю 073 Менеджмент  
***Остапчук В.В.***

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** к.е.н., доцент,  
***Захаркевич Н.П.***

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

**Рецензент:** к.е.н., ***Фасолько Т. М.***

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2020 рік

## Анотація

**Остапчук В.В. Управління впровадженням продуктивних інновацій на підприємстві (на матеріалах ТОВ «Мрія Сервіс») – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.** Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2020. – 80 с.

В роботі сформульовано базові поняття дослідження: інновація, продуктова інновація та система управління впровадженням продуктивних інновацій.

Здійснено ABC-аналіз товарного асортименту підприємства та визначено, що найбільш важливим на даному підприємстві є виробництво цукрових буряків, пшениці, ріпаку і кукурудзи. Проміжною продукцією є гречка, соя, свині, запропоновано керівництву підприємства приділити увагу збільшенню питомої ваги продукції у складі класу А і В переважно за рахунок скорочення товарних позицій класу С.

За результатами розрахунків оцінки інноваційного потенціалу підприємства встановлено, що інноваційний потенціал ТОВ «Мрія Сервіс» згідно з функцією Харрінгтона протягом усіх п'яти оцінюваних років відповідає задовільному рівню.

З метою організації впровадження продуктивних інновацій в діяльність ТОВ «Мрія Сервіс» запропоновано створення проектної групи, яка прийме на себе завдання підготовки проекту продуктової інновації.

Розроблені практичні рекомендації щодо впровадження продуктивних інновацій у ТОВ «Мрія Сервіс», зокрема запропоновано вирощування стевії та її переробка. Розрахунки засвідчили, що строк окупності проекту з виробництва й переробки стевії становить приблизно 2,5 роки. Виходячи зі строку експлуатації обладнання з переробки стевії, чиста приведена вартість проекту буде 47,8 млн. грн.

**Ключові слова:** інновація, продуктова інновація, система управління

впровадженням продуктивних інновацій, товарний асортимент, проектна група.

### **Abstract**

**Ostapchuk VV Implementation management product innovation in the enterprise (on the materials of LLC «Mriya Servis»)** - qualification for scholarly ppatsya a rule pukopysu. Mahicteпcka pobota on zdotuttya ocvitnoho ctupenya mahictpa for 073 cпetsialnictyu Management. - Khmelnitsky univepcytet uppavlinnya and a rule behalf Leonida Yuzkova, Khmelnitsky, 2020 - 80 with.

The basic concepts of research are formulated in the work: innovation, product innovation and management system of introduction of product innovations. ABC analysis of the product range of the enterprise was performed. According to the results of calculations of the assessment of the innovation potential of the enterprise, it is established that the innovation potential of Mriya Service LLC according to the Harrington function during all five evaluated years corresponds to a satisfactory level. In order to organize the introduction of product innovations in the activities of LLC "Dream Service", it is proposed to create a project team that will take on the task of preparing a project of product innovation. Practical recommendations for the introduction of product innovations in Mriya Service LLC have been developed, in particular, stevia cultivation and processing are proposed.

**Key words:** innovation, product innovation, management system of product innovation implementation, product range, project group.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ПРОДУКТОВИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутність продуктивних інновацій та їх різновиди.....	8
1.2. Складові системи управління впровадженням продуктивних інновацій на підприємстві .....	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ПРОДУКТОВИХ ІННОВАЦІЙ У ТОВ «МРІЯ СЕРВІС».....	21
2.1. Аналіз асортиментної політики підприємства як основи впровадження продуктивних інновацій.....	21
2.2. Оцінка потенціалу підприємства щодо впровадження продуктивних інновацій.....	32
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ПРОДУКТОВИХ ІННОВАЦІЙ У ТОВ «МРІЯ СЕРВІС» .....	41
3.1. Формування команди проекту по впровадженню продуктивних інновацій.....	41
3.2. Обґрунтування економічної доцільності впровадження інноваційного продукту .....	49
ВИСНОВКИ .....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	68
ДОДАТКИ .....	78

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасній економіці на сьогоднішній день існує тенденція, яка поступово перетворює традиційне розуміння складових елементів підприємства. Нове покоління підприємств створює інноваційний продукт з новими технологіями та організацією діяльності. Постійне прискорення науково-технічного прогресу, мінливе зовнішнє оточення в умовах невизначеності, посилення ринкової конкуренції вимагають від підприємств постійного розвитку і вдосконалення. Все більше компаній готові інвестувати в підвищення своєї конкурентоспроможності для підтримки зростання рівня доходів в майбутньому.

За останні десятиліття значно зріс інтерес до інновацій серед вчених-економістів, що закономірно, оскільки інновації стали одними з головних чинників економічного зростання. Інновації є необхідною умовою розвитку виробництва, підвищення якості та зростання кількості появи нових товарів і послуг, а в умовах ринкової економіки вони є рушійною силою конкуренції, завдяки, яким вдається використовувати сучасну технологію і організацію виробництва, забезпечувати успіх і ефективність діяльності підприємства. Інновації позитивно впливають на розвиток підприємств і економіки країни, тому необхідно сприяти ефективному здійсненню інноваційного процесу, систематичному створенню та поширенню наукових досліджень і розробок, від впровадження яких буде залежати конкурентоспроможність вітчизняних підприємств і країни в цілому.

Проблеми використання інновацій знайшли своє відображення в роботах Антонюка Л. Л., Поручника А. М., Савчука В. С. [3], Барютина Л.С. [4], Бобиріва Д. Б. [5], Валенти Ф. [6], Дусаева Х.Б. [9], Ілляшенка С.М. [26], Крачка Л. І., [34] Лаптева Е.А. [35], Новицького К. О. [38], Петрова В. М. [41], Посилкіна О.В. [43], Санто Б. [51], Сафронова І.В. [52], Твісса Б. [59], Фатхутдинова Р.А. [60], Федулової Л. [61] та інших вчених, які в своїх працях розглядали питання значущості необхідності активізації інноваційних процесів. Але, незважаючи на численні дослідження в цьому напрямку, багато питань

залишаються невирішеними і дискусійними. Незважаючи на те, що інновації стають невід'ємною складовою діяльності підприємств, це не сприяє інноваційному розвитку вітчизняних підприємств, а тому проблеми впровадження наукових розробок в практичну діяльність залишаються досить актуальними, що визначає напрямок, мету і завдання магістерської роботи.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є опрацювання теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів управління впровадженням продуктових інновацій в діяльність сільськогосподарського підприємства. Для досягнення визначеної мети в роботі були поставлені та вирішені такі **завдання:**

- визначити сутність продуктових інновацій та їх різновиди;
- описати складові системи управління впровадженням продуктових інновацій на підприємстві;
- провести аналіз асортиментної політики підприємства як основи впровадження продуктових інновацій;
- оцінити потенціал підприємства щодо впровадження продуктових інновацій;
- визначити організаційні засади формування команди проекту по впровадженню продуктових інновацій на підприємстві;
- обґрунтувати економічну доцільність впровадження інноваційного продукту на підприємстві.

**Об'єкт дослідження** – процес управління впровадженням продуктових інновацій в діяльність ТОВ «Мрія Сервіс».

**Предмет дослідження** є теоретичні аспекти та практичні рекомендації щодо удосконалення процесу управління впровадженням продуктових інновацій в діяльність ТОВ «Мрія Сервіс».

**Методи дослідження.** Теоретичною і методичною основою роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем управління інноваційним розвитком підприємства. Для вирішення поставлених завдань у роботі використана система

загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: методи порівняльного аналізу, фінансово-економічного та статистичного аналізу – для аналізу системи техніко-економічних показників; дослідження показників інноваційного потенціалу; графічно-аналітичний метод - для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і таблиць стану, проблем та шляхів удосконалення асортиментної політики підприємства.

**Інформаційною базою дослідження** є нормативно-правові акти України, які визначають окремі аспекти інноваційної діяльності підприємства, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем управління впровадженням продуктових інновацій, матеріали фінансової звітності та статистичні дані ТОВ «Мрія Сервіс».

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на II Міжнародній науково-практичній конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку» (28 квітня 2020 р., м. Херсон, Україна) [10].

**Практичне значення одержаних результатів.** Опрацьовані автором теоретичні положення та практичні рекомендації щодо управління впровадженням продуктових інновацій можуть використовуватись в практичній діяльності сільськогосподарських підприємств.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ПРОДУКТОВИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Сутність продуктивних інновацій та їх різновиди

Умови сьогодення вимагають від суб'єктів господарювання перманентного оновлення як виробничих потужностей, так і активізації інноваційних процесів у всіх сферах виробництва та просування товарів, робіт або послуг, що потребує постійного залучення коштів (інвестування). Інноваційно-інвестиційний розвиток є визначальним фактором росту ефективності діяльності підприємства, підвищення якості продукції, економного використання ресурсів, запобігання екологічним наслідкам індустріалізації. Лише за умови досягнення високого рівня інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств економіка країни зможе зайняти гідне місце у світовому процесі економічного розвитку. Саме інновації та інвестиції, сприяють динамічному саморозвитку підприємництва та забезпечують конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів на всіх ієрархічних рівнях економіки.

З метою систематизації наукових уявлень щодо економічної сутності «інновацій» наведемо найбільш відомі їх визначення у табл. А.1. додаток А.

Наведені визначення демонструють зовсім різні підходи до трактування сутності «інновації». Так, одні визначають її як об'єкт, інші – як процес або систему, але частіше за все цю категорію ідентифікують як конкретний результат, перетворення (поліпшення). Крім того, може стверджувати що практично всі джерела пов'язують інновації з наукою і технікою, раціоналізацією.

Так, ряд авторів (П.Н. Завлін, А.К. Казанцев, Л.Е. Мендель, тощо) наголошують на необхідності введення трьох категорій інновацій – базова,

поліпшуюча, раціоналізаційна. Базова інновація розглядається як продукт, який реалізує і комерціалізує ідею, відкриття або винахід, що дозволяють здійснити прорив в конкретній області, але не конкретизується поняття «прориву», і не наводиться його кількісна оцінка. Поліпшуюча інновація удосконалює існуючий продукт, «якісні та вартісні характеристики, якого поліпшені за рахунок використання більш ефективних компонентів і матеріалів, часткової зміни однієї чи ряду технічних підсистем». Під раціоналізаційними інноваціями маються на увазі естетичні (в кольорі, декорі і т.п.), а також незначні технічні або зовнішні зміни в продукті, що залишають незмінним його конструктивне виконання і не мають досить помітного впливу на параметри, властивості, вартість будь-якого виробу, матеріалів і компонентів, що входять у нього [4, с. 21]. Інновації повинні мати обов'язкові ознаки новизни, як наукової, так і технічної, мати можливість практичного застосування та впровадження, бути доцільними, раціональними, захищеними та прибутковими в довгостроковій перспективі.

Отже, аналіз змісту категорії «інновація» дає підстави сформулювати власне бачення цього терміну. Так, на нашу думку, «інновація» – це нововведення, яке характеризується новизною, є доцільним до впровадження у визначеній сфері діяльності, внаслідок чого відбувається поліпшення виробничих та/або управлінських процесів, покращення якості товарів (робіт/послуг), підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, і як наслідок, зростання прибутковості суб'єктів господарювання, набуття ними конкурентних переваг.

Тепер звернемось до визначення сутності продуктових інновацій. У літературі можна знайти багато інтерпретацій поняття нового продукту. Згідно з однією з них «кожна модифікація виробу, яка збільшує його конкурентоспроможність і привабливість для покупців, рівнозначна з визнанням модифікованого виробу новим продуктом» [74, с. 177]. І. Р. Рутковські приймає, що новий продукт – це «зовсім оригінальний, покращений або модифікований виріб, який характеризують істотні

технічно-технологічні зміни і конкурентоспроможність, а також який в більшому ступені задовольняє існуючі або нові потреби покупців, виробляється в процесі досліджень і розвитку і його пропонують в каналах дистрибуції не довше ніж один рік з моменту впровадження на ринок» [74, с. 17].

Загалом можна виділити два основні джерела створення продуктових інновацій, а саме джерела пропозиційного або попитового характеру. Пропозиційні джерела пов'язані з появою нових технічних і виробничих можливостей виробника продукту. Вони є ефектом інвестиційних процесів, а також науково-дослідних робіт, реалізованих в країні, або технічно-виробничих досягнень, що переймаються із-за кордону в формі патентних ліцензій і ноу-хау, імпортованих виробничих машин і устаткування, а також навчання працівників за рубежом.

В свою чергу попитова інспірація означає імпульс до кращого задоволення потреб споживачів, а, отже, впливає з аналізу ринку, з дослідженням потреб споживачів. В високорозвинутих країнах попитові джерела є головним каналом продуктових інновацій. Пропозиційні джерела натомість генерують найчастіше продуктові інновації з більшим масштабом новизни. Вищезгадане розрізнення джерел продуктових інновацій трактується як підстава пропозиційного і попитового визначення процесу інновації продукту. Згідно з пропозиційним визначенням, наведеним за Й. А. Шумпетером «процес інновації продукту становить певну послідовність подій, почавши від виникнення задуму (винахідливість) через втілення задуму (інновація), а також поширення (імітація) (дифузія). Цей процес відбувається в деякій мірі автономно від промислових процесів і необхідним є вишукування підприємця, який інновацію використає в виробничому процесі» [70, с. 49].

В свою чергу попитовий підхід відповідає пропозиції П. Друкера, згідно з яким «процес інновації продукту – це є послідовність подій, здійснюваних в результаті спостережень ринкових процесів, на підставі яких

впровадження інновації дозволяє підприємцеві отримання конкурентної переваги» [70, с. 49].

Продуктові інновації можна розглядати з точки зору виробника (постачальника) і клієнта. Для підприємства мірою продуктової інноваційності є самооцінка ступеня новизни впроваджуваного до виробництва і на ринок нового продукту з точки зору способу конфігурування множини вартості його технічно-споживчих ознак, діапазон змін застосованої технології чи використаних компонентів. Новий продукт для виробника характеризує змінена (нова або покращена) конструкція, склад матеріалу, технологічний процес або спосіб обслуговування клієнта. Вищезгадані зміни необов'язково мусять бути помічені покупцем. Новий продукт для споживача – це виріб, що задовольняє нову потребу або в кращий спосіб задовольняючий існуючу потребу. У випадку споживача продуктова інновація повинна поставляти певні функціональні, психологічні, суспільні користі, а також користі в сфері супутніх послуг.

Отже, продуктова інновація представляє собою впровадження товару або послуги, які є абсолютно новими або значно поліпшеними для певного підприємства, на певному ринку чи у певній галузі. До таких інновацій відносять: удосконалення в матеріалах, компонентах, технічних характеристиках, у вбудованому програмному забезпеченні. Продуктова інновація, являє собою як введення у споживання нової продукції (послуг), так і здійснення значних удосконалень у споживчих властивостях (характеристиках), уже певний час (можливо, досить тривалий) функціонуючих на ринку товарів та послуг. Метою впровадження таких інновацій є зростання обсягів виготовленої продукції, збільшення прибутку.

Класифікація інновацій означає розподіл інновацій на конкретні групи за визначеними ознаками для досягнення поставленої мети. Це необхідно для обґрунтованого виділення інвестицій, а також для управління інноваційними процесами на підприємстві. За допомогою класифікації можна чітко визначити місце кожної інновації в загальній системі та відмінні ознаки кожної групи

інновацій. Класифікацію інновацій, як правило, проводять по різних схемах, виділяючи визначені групи інновацій і використовуючи різні класифікаційні ознаки. Розглянемо деякі з них.

Критерій новизни інновацій дає змогу розподілити їх за двома типами: радикальні (базові), тобто принципово нові види техніки та технології, які є основою для розвитку галузей промисловості, впровадження яких тягне низку інноваційних зрушень; та модифікаційні, пов'язані з вдосконаленням та адаптацією до нових умов наявних технічних засобів.

Й. Шумпетер - засновник теорії інноваційного розвитку, виділяє п'ять типів інновацій [65, с.159].

1. Випуск нового продукту або відомого продукту нової якості.
2. Впровадження нового методу виробництва.
3. Проникнення на новий ринок збуту – відомий чи невідомий.
4. Організаційна перебудова, зокрема створення монополії чи її ліквідація.
5. Отримання нового джерела сировини або напівфабрикатів.

В роботі [33, с. 23] автор звертається до думки Х. Фримена, який розглядає нововведення як продукти (принципово нові товари) і нововведення як процеси (поліпшення технологій виробництва). Однак ця концепція не дозволяє однозначно визначити тип інновації, тому що для виробника новий продукт є новацією, а для споживача – процесом з погляду колишніх видів товарів та послуг.

На думку Я. Ван Дейна [75, с.12] інновації класифікуються відповідно до ролі, яку вони виконують у механізмі зміни лідируючих галузей, а також по стадіях виробничого процесу.

Найбільше практичне значення для підприємств, з врахуванням соціальної значущості продукції, має класифікація інновацій за двома критеріями: предметним змістом та глибиною передбачуваних змін [43, с.15]. Аналіз вищезазначених підходів, дозволив запропонувати класифікацію продуктових інновацій рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Види продуктивних інновацій

Примітка. Систематизовано автором.

За глибиною передбачуваних змін виділяють наступні продуктивні інновації:

- локальні, передбачають локальне оновлення окремих елементів продукту (наприклад, вузлів, деталей);
- системні, передбачають зміну всіх елементів продукту, радикальні перетворення;
- функціональні, передбачають перегрупування складових частин продукту з метою покращання його функціонування (наприклад, розробка нових габаритних розмірів товару, зміна продуктивності, потужності, інших характеристик);
- адаптивні, передбачають адаптивні зміни елементів продукту (адаптація до змін в оточуючому середовищі);
- якісні, які передбачають якісні зміни, що виходять за межі простих функціональних та адаптованих змін;
- базисні радикальні, передбачають створення якісно нового продукту, Ю який раніше не існував (розробка і впровадження нових видів продуктів, з використанням принципово нової технології).

Отже, введення продуктивних інновацій супроводжується певними технологічними змінами, коли на ринку з'являється товар або послуга, цілком нова або значно вдосконалена з точки зору своїх технічних, функціональних чи споживчих властивостей. Цей вид інновації - це також нове застосування відомого раніше продукту. Продуктивні інновації виникають завдяки використанню нових знань або технологій або створені в результаті нового застосування відомих знань чи невідомого раніше поєднання елементів знань та технологій. Характеризуючи продуктивні інновації, можемо спостерігати зміни у їх вигляді чи зовнішніх ознаках (вигляд, колір і т.п.).

## **1.2. Складові системи управління впровадженням продуктивних інновацій на підприємстві**

За теорією М.Портера конкурентоспроможність країни на світовому ринку та її економічне заростання базується на використанні трьох основних структурних джерел економічного розвитку: факторів виробництва, інвестицій або інноваційної діяльності [42, с. 33]. Кожна країна одночасно використовує всі джерела розвитку, але конкурентоспроможність та ефективність економіки визначається їх структурою і часткою кожного джерела в загальному обсязі. Якщо для функціонування та розвитку народного господарства країни, придбання споживчих товарів використовується валюта від експорту природних ресурсів, то рівень економічного розвитку такої країни буде низьким.

Спрямованість розвитку на основі інвестицій характеризується вкладенням капіталу не в підвищення конкурентоспроможності галузей країни, а лише в їх відтворення. Українській економіці, в теперішній час, не вистачає інвестицій навіть на просте відтворення, внаслідок чого зростає питома вага зношених основних фондів, підвищується їх аварійність. Економічна політика країни, орієнтована на міжнародні кредити, безперспективна, бо кредити

потрібно повертати з великими відсотками.

Пріоритет повинен бути відданий розвитку країни на основі активізації інноваційної діяльності в наукомістких, перспективних галузях промисловості, які є двигунами розвитку економіки, тоді як фактори виробництва і інвестиції повинні бути засобами обґрунтованої інноваційної діяльності, а не її метою.

Інноваційний розвиток визначається як процес господарювання, що спирається на безупинні пошук і використання нових способів і галузей реалізації науково-виробничого потенціалу підприємства у мінливих умовах зовнішнього конкурентного середовища в межах обраної місії, цілей та прийнятої мотивації діяльності, який пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту. Процес інноваційного розвитку необхідно розглядати в межах визначеного ринку або галузі, як комплекс організаційно-економічних відносин між суб'єктами господарювання у конкретних ринкових умовах [26, с.23-24].

Підприємство, що стало на інноваційний шлях розвитку, повинне функціонувати згідно з такими принципами :

- адаптивності – прагнення до підтримання певного балансу зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку;
- динамічності – динамічне приведення у відповідність цілей і спонукальних мотивів діяльності підприємства;
- самоорганізації – самостійне забезпечення підтримання умов функціонування, тобто самопідтримка обміну ресурсами між елементами виробничо-збутової системи підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем;
- саморегуляції – коригування системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування;
- саморозвитку – самостійне забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємства, відповідно до його місії і прийнятої мотивації [26].

Управління інноваційним розвитком підприємства орієнтоване на досягнення визначених цілей підприємства в умовах конкурентного

середовища, коли цілі інших господарюючих суб'єктів можуть з ними не збігатися. Це протиріччя слід належним чином враховувати, узгоджуючи намічені цілі з можливостями їхнього досягнення. У цілому, в масштабах ринку таке узгодження цілей і інтересів господарюючих суб'єктів відбувається за допомогою ринкових та внутрішніх організаційно-економічних механізмів, а також механізмів державного і регіонального регулювання і підтримки (рис. 1.2).

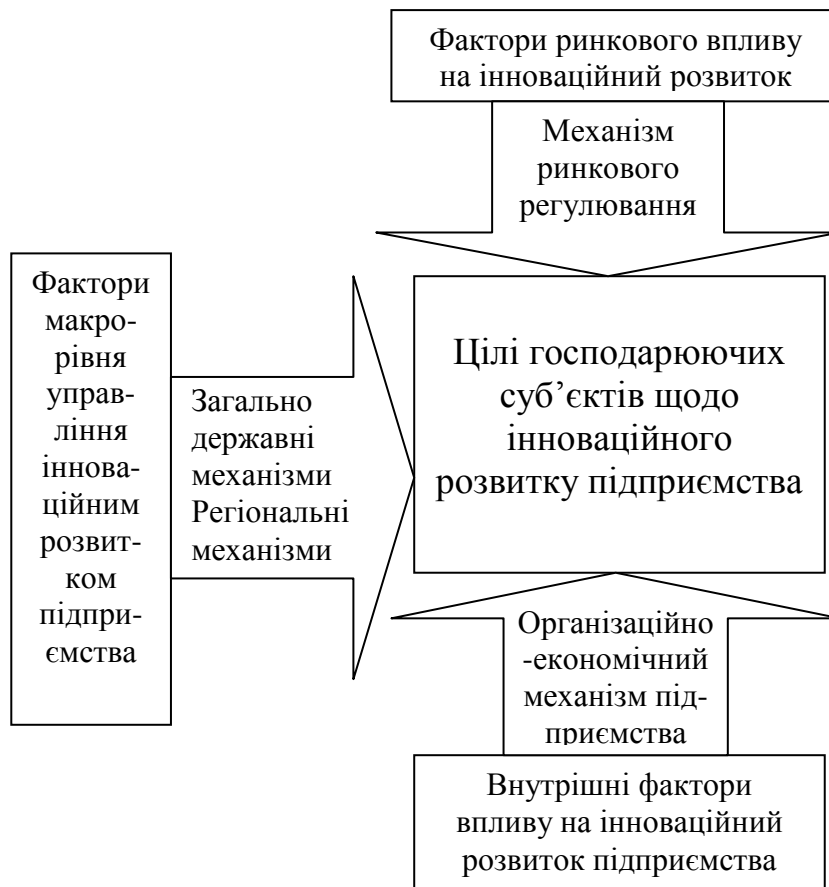


Рисунок 1.2 – Узгодження цілей інноваційного розвитку підприємства  
Примітка. Складено автором

Окремо взятий суб'єкт господарської діяльності вплинути на дію цих механізмів не може, він здатний тільки враховувати їх у процесі свого функціонування, будуючи стратегію і тактику своєї поведінки таким чином, щоб максимально використовувати наявні сприятливі можливості і згладжувати деструктивний вплив несприятливих.

Як впливає з вищевикладеного, управління інноваційним розвитком

підприємства здійснюється на декількох рівнях: рівні держави, рівні регіону чи галузі, рівні конкретного суб'єкта господарювання. Перші два становлять макрорівень управління, а останній – мікрорівень. Виділяють наступні методи управління інноваційним розвитком підприємства на макрорівні [50, с.25-26]:

1. Методи економічного стимулювання. За допомогою методів даної групи держава стимулює розвиток пріоритетних галузей, регулює виробництво певних видів товарів, стимулює розвиток науки і техніки, інвестиційну і інноваційну діяльність, що у свою чергу надає можливість розвитку підприємницьких структур і окремих суб'єктів господарської діяльності (хоча в умовах України цей механізм далекий від досконалості).

2. Методи планування. Включають групу методів, які передбачають проведення планово-дослідницьких робіт, що передують соціально-економічному розвитку. Методи даної групи стимулюють розвиток певних галузей, регіонів, видів діяльності, що, у свою чергу, зумовлює розробку новацій різного рівня й інноваційний шлях розвитку в цілому.

3. Правові методи. Ці методи здійснюють регулюючий вплив через правове регламентування конкретних видів діяльності, систему державних стандартів і методів прямого адміністрування.

4. Методи соціального регулювання. Впливають на розвиток ринку певних видів товарів через суспільні рухи (“зелені”), різні недержавні організації. Цей вплив може як стимулювати розвиток, так і протидіяти йому.

5. Методи політичного регулювання. На розвиток ринкових можливостей впливають шляхом надання різного роду прав і свобод, що стимулюють розвиток інноваційної діяльності підприємства [50].

Серед розглянутих методів провідна роль належить економічним, вплив яких може бути прямим і опосередкованим. Однак в умовах нашої держави не можна нехтувати адміністративними методами, вплив яких є досить помітним. Слід зазначити, що єдиної думки щодо необхідності втручання держави в систему вільних ринків не існує, ряд фахівців вважає, що система здатна координувати економічну діяльність без примусу і регулювання, а інноваційний розвиток являє

собою процес, що самоорганізується; інші фахівці відзначають прямі порушення функціонування ринкового механізму, що формуються в результаті дії зовнішніх чинників. Таким чином макрорівень управління визначає поле інноваційної діяльності підприємства, а мікрорівень конкретизує варіанти дій окремих суб'єктів підприємницької діяльності на шляху інноваційного розвитку.

На мікрорівні до основних функцій управління процесами інноваційного розвитку на підприємстві належать: аналіз зовнішнього середовища і прогнозування його розвитку; аналіз внутрішнього середовища підприємства; виявлення напрямків та варіантів інноваційного розвитку з врахуванням ринкових можливостей; вибір цільових ділянок ринку (сегментів чи ніш); аналіз і кількісна оцінка ризику на етапах інноваційного розвитку; виділення пріоритетних напрямків діяльності; формування організаційної структури управління підприємством; планування виробничо-збутової і фінансової діяльності за обраними напрямками; маркетинговий аудит плану інноваційного розвитку.

Система управління інноваційним розвитком підприємства є відкритою системою (рис. 1.3).

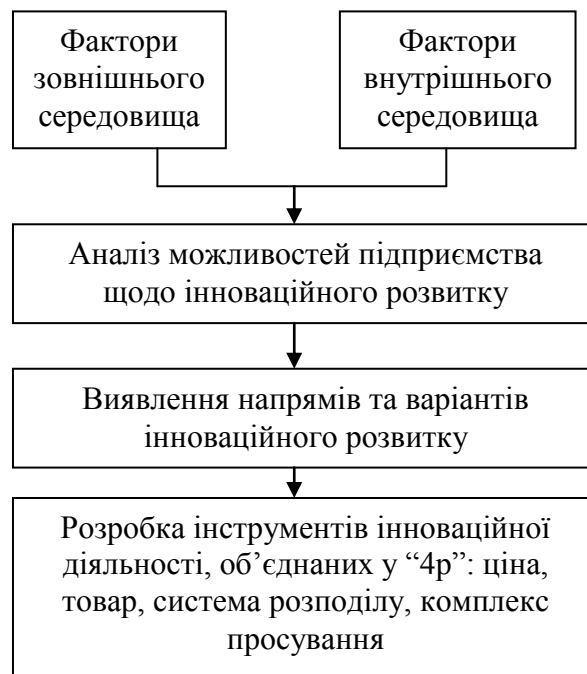


Рисунок 1.3 – Управління процесами інноваційним розвитком на підприємстві  
Примітка. Систематизовано автором

Її вхід – інформація про вплив зовнішніх факторів та факторів, що є

складовими внутрішнього середовища. Наступним етапом є зіставлення отриманої інформації з можливостями підприємства шляхом проведення SWOT – аналізу, на основі якого виявляються основні напрями та варіанти інноваційного розвитку підприємства. Виходом є комплекс інструментів (впливів) на інші функціональні підсистеми підприємства, а також на цільовий ринок, об'єднаних у “4р”: товар, ціна, система розподілу, комплекс просування.

Система управління впровадженням продуктових інновацій є сукупністю елементів організаційного середовища, діяльність яких спрямовується та координується суб'єктами інноваційної діяльності на підприємстві з метою розробки та/або виведення на ринок нових та/або модифікованих товарів та послуг, які ідентифікуються як продуктові інновації.

Суб'єктом управління впровадженням продуктових інновацій на підприємстві є керівництво підприємства. Об'єктом управління – процес інноваційного розвитку, який реалізується працівниками підрозділів підприємства. Предметом – сукупність організаційно-економічних відносин, що виникають в системі впровадження продуктових інновацій. В цій системі обов'язковим є процес уточнення цілей організації під впливом мінливого конкурентного середовища [60, с. 140].

Однак підприємство з цілком високими можливостями інноваційного розвитку може виробляти не конкурентоспроможну продукцію, особливо якщо ця продукція є новою для ринку, і навпаки високий рівень конкурентоспроможності товарної інновації може значно збільшити можливості інноваційного розвитку промислового підприємства. Таким чином процес управління рівнем інноваційного розвитку підприємства повинен також містити інструменти управління конкурентоспроможністю інновацій, які воно виробляє.

Оскільки інновації при впровадженні на ринок дають комплексний ефект, то потребують побудови системної моделі, яка спирається не тільки на можливості інноваційного розвитку підприємства, а й на конкурентоспроможність інновації. Така модель допомагає визначити напрямок (стратегію) інноваційного розвитку, який можна розглядати як шлях або рух, що

базується на впровадженні і реалізації інновацій, що спричиняють поліпшення кількісних та якісних характеристик діяльності підприємства, забезпечують зміцнення його ринкових позицій та створюють умови для прогресивного розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ПРОДУКТОВИХ ІННОВАЦІЙ У ТОВ «МРІЯ СЕРВІС»

#### **2.1. Аналіз асортиментної політики підприємства як основи впровадження продуктових інновацій**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мрія Сервіс» – це сучасне підприємство, що спеціалізується на виробництві сільськогосподарської продукції. ТОВ «Мрія Сервіс» було засноване як підприємство, яке спеціалізувалося на вирощуванні продукції рослинництва з досить вузьким асортиментним рядом. Проте у 2011 році підприємство почало розвивати тваринницький напрям (запроваджено вирощування свиней), що дозволило значним чином підвищити результативність господарської діяльності.

Продукція підприємства, в основному реалізується на внутрішньому ринку України, однак частка продукції спрямованої на експорт щороку збільшується. Для виконання поставлених завдань ТОВ «Мрія Сервіс» має потужну виробничу базу, необхідне технологічне устаткування, земельні площі, кваліфікований персонал. Якість продукції підприємства визнана як споживачами, так і експертами в сільськогосподарській галузі, що призводить до формування позитивного іміджу підприємства.

ТОВ «Мрія Сервіс» має досить просту як виробничу так і організаційну структуру управління в цілому. Так, в складі виробничої структури можна виділити основне виробництво, яке займається виробництвом продукції, що призначена для реалізації зовнішнім споживачам (зернові та зернобобові культури, технічні культури, олійні культури, овочі відкритого та закритого ґрунту, худоба та птиця) та обслуговуюче виробництво – виконує роботи, які забезпечують необхідні умови для нормального перебігу основних та допоміжних виробничих процесів (підготовка та виробництво комбікормів, ремонт техніки та обладнання).

Організаційну структуру підприємства представлено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1. – Організаційна структура ТОВ «Мрія Сервіс»

Примітка. Складено автором на основі даних ТОВ «Мрія Сервіс»

Очолює підприємство директор підприємства, якому підпорядковані: головний агроном, головний бухгалтер, заступник директора, юрист, секретар. В організаційній структурі управління підприємством можна виділити 3 рівні управління: директор, заступник директора (головний агроном) та спеціалісти, яким вже підпорядковуються відповідні виробничі структурні підрозділи.

Підприємство характеризується високим ступенем централізації управління. Директор самостійно контролює всі напрямки роботи підприємства, фактично одноосібно приймає більшість рішень. Негативним моментом діяльності підприємства є відсутність спеціалістів з окремих напрямів діяльності. Так, на підприємстві відсутній працівник, відповідальний за роботу з персоналом. Зокрема прийняття рішень щодо

набору та звільнення працівників є функцією директора підприємства. Натомість обов'язки щодо ведення обліково-реєстраційної документації по персоналу (особі справи, заяви, накази, трудові книжки) входять у функціональну сферу головного бухгалтера. Однак такий перерозподіл обов'язків є неефективним, оскільки нівелюється цілий ряд питань пов'язаних з управлінням персоналом: навчання, підвищення кваліфікації, планування службової та професійної кар'єри, мотивація персоналу, його соціальний розвиток. Крім того, при виконанні своїх службових обов'язків головний бухгалтер не завжди встигає вчасно заповнювати кадрову документацію (особові картки та трудові книжки), оформляти відповідні накази по руху персоналу (прийняття на роботу, звільнення, службові переміщення, відпустки, зміни умов праці тощо). Тому, на нашу думку, доцільним є введення до штату посади менеджера з кадрів, який забезпечував би реалізацію усього спектру функцій з управління персоналом підприємства.

Ефективність організації виробничо-господарської діяльності підприємства визначається на основі дослідження основних техніко-економічних показників за 2019-2019 рр. (табл. Б.1 додаток Б). Розглянемо ці показники в динаміці з метою визначення основних тенденцій розвитку підприємства, порівняння значень показників в часі, оцінювання їх важливості.

Наведені дані свідчать, що за досліджуваний період обсяг товарної продукції зріс у 1,75 рази з 34999,09 тис. грн. до 61105,82 тис. грн., що зумовлено зростанням продуктивності праці на 71,82% та збільшенням чисельності працівників на 1,61%. Необхідно відзначити, що найбільш відчутне зростання обсягів виробництва (на 86,17%) відбулось у 2018 р. Однак у 2019 р. обсяги товарної продукції порівняно із попереднім роком скоротились на 6,23% або 4,05 млн. грн., що зумовлено зниженням урожайності, а відтак і валового збору ряду сільськогосподарських культур.

Практично аналогічними темпами відбувається збільшення обсягу

реалізації продукції (за досліджуваний період чистий дохід (виручка) від реалізації зростає у 1,72 рази), при цьому собівартість виробництва зростає порівняно вищими темпами (у 2,69 рази). Таке зростання чистого доходу від реалізації продукції і зміна величини собівартості виробництва привели до деякого коливання такого показника «як витрати на 1 грн. реалізованої продукції»: так у 2015 р. він складає 0,67 грн. на 1 грн., а у 2019 р. він знизився до 1,04 грн. на 1 грн., що і призвело до отримання підприємством збитків.

Збільшення виручки від продажу продукції нижчими темпами, ніж зростання собівартості призвело до зниження величини валового прибутку з 12498 тис. грн. у 2015 р. до 184 тис. грн. у 2019 р., тобто майже на 98,53%.

Наведені дані свідчать, що протягом 2015-2018 рр. на підприємстві спостерігалась позитивна динаміка показників чистого доходу, собівартості та чистого прибутку. Однак у 2019 р. у зв'язку із значним підвищенням цін на паливно-мастильні матеріали, а також зниженням урожайності окремих сільськогосподарських культур, значним чином підвищилась собівартість, і, як наслідок підприємство отримало збитки в розмірі 2,7 млн. грн.

Одночасно з процесом зміни показників діяльності триває процес зміни чисельності персоналу підприємства. За п'ять років середньооблікова чисельність персоналу зростає незначним чином з 62 осіб до 63 осіб, або на 1,61%. Механізація та автоматизація окремих виробничих процесів призвела до зростання продуктивності праці на підприємстві у 1,7 рази. Якщо в 2015 році продуктивність праці 1-го працівника складала відповідно 564,5 тис. грн., то в 2018 році вона збільшилась до 1104,4 тис. грн. (досягла максимального значення), а у 2019 році відповідно 969,93 тис. грн., тобто за аналізований період зростання склало 71,82%.

Для того, щоб виявити, наскільки ефективно функціонує суб'єкт господарювання, необхідно проаналізувати його фінансові результати (табл. Б.2). Як видно із наведених даних, прибуток підприємство отримує переважно від реалізації продукції. Інші доходи та витрати складають дуже

невелику частину у загальних фінансових результатах. У 2019 р. підприємство отримало збитки у розмірі 2,75 млн. грн., хоча у попередніх періодах функціонувало із значними прибутками. Основними причинами збиткової діяльності підприємства стало значне підвищення собівартості продукції (на 37,18 млн. грн.), в той час як дохід зріс на 24,87 млн. грн. В результаті цього величина валового прибутку скоротилась на 12,3 млн. грн. Крім того, скоротились інші операційні доходи підприємства (на 4,38 млн. грн.) та зросли адміністративні витрати на 219 тис. грн. Отже, результати операційної діяльності у 2019 р. були від'ємними і збиток складав 1580 тис. грн. Крім того, в останньому періоді значним чином зросли фінансові витрати (на 2 млн. грн.), що спричинило формування у підсумку збитку.

Сільськогосподарське виробництво як базис народного господарства країни, забезпечуючи промисловість сировиною, а населення - продуктами харчування, є особливою галуззю, зважаючи саме на вид продукції. Але сьогодні аграрні підприємства, маючи певний товарний асортимент, не можуть ефективно реалізувати його на внутрішньому ринку. Причиною такої ситуації є нераціональна посередницька мережа, дефіцит коштів у населення, недооцінювання ролі маркетингових інструментів тощо. Гостро ця проблема стоїть перед суб'єктами малого підприємництва, які порівняно з потужними агрохолдингами не мають організаційно-кадрових можливостей для здійснення ефективної товарної політики та визначення оптимального асортименту сільськогосподарської продукції, котрий міг би забезпечити максимальні прибутки [61].

Для більш детального аналізу асортиментної політики підприємства необхідно провести аналіз динаміки обсягу і структури виробництва усіх видів продукції (табл. Б.3).

Наведені дані демонструють, що товарна продукція підприємства зросла на 26,1 млн. грн. Таке зростання відбулось за рахунок приросту виробництва та реалізації: пшениці на 3,4 млн. грн., ячменя на 1,04 млн. грн.,

сої на 2,2 млн. грн., гречки на 2,89 млн. грн., цибулі ріпчастої на 0,7 млн. грн., іншої продукції рослинництва на 0,25 млн. грн., м'яса свиней на 2,3 млн. грн. та цукрових буряків на 17,69 млн. грн.

Одночасно спостерігається скорочення обсягів виробництва по окремих асортиментних позиціях, зокрема: обсяги вирощування кукурудзи зменшились на 3,2 млн. грн., соняшнику на 292 тис. грн., ріпаку на 785 тис. грн., гірчиці на 77 тис. грн.

Щодо зміни структури товарної продукції, то необхідно відмітити скорочення загальної частки виробництва зернових культур у 1,5 ризи з 41,2% до 25,55% (за рахунок зменшення обсягів вирощування кукурудзи) та значне зростання частки цукру з 18,36% до 39,47%. В цілому структура товарної продукції у 2019 р. наведена на рис. 2.2.

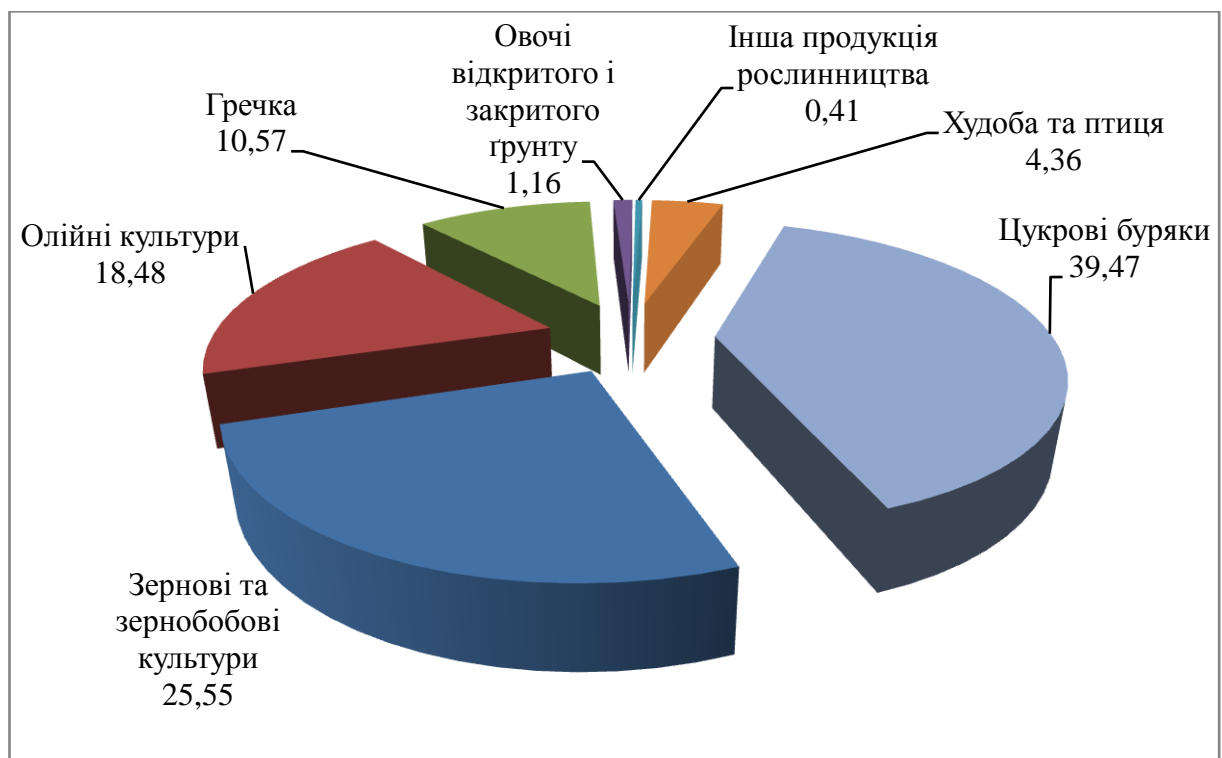


Рисунок 2.2 – Структура товарної продукції  
ТОВ «Мрія Сервіс» у 2019 р.

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Мрія Сервіс»

Наведений рисунок засвідчив, що найбільшу питому вагу в структурі виробництва ТОВ «Мрія Сервіс» займають цукрові буряки (39,47%), наступними за обсягом виробництва йдуть зернові та зернобобові (25,55%),

при цьому питома вага пшениці складає 16,93% всього обсягу виробництва), наступні олійні культури (18,48%). Найменший обсяг в структурі виробництва займають худоба та птиці (4,36%), овочі відкритого ґрунту (1,16%) та інша продукція рослинництва (0,41%). Переважно зміни у структурі виробництва спричинені коливаннями попиту і пропозиції на ринку сільськогосподарської продукції та необхідністю проведення сівозмін для раціонального використання земель і підвищення їх врожайності.

Проаналізуємо основні показники асортименту: ширина (кількість асортиментних груп, що пропонуються) та глибина (кількість позицій у кожній асортиментній групі). Опис товарного асортименту призначений для формування детального уявлення про напрямки ринкової діяльності підприємства, складові його пропозиції (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Опис асортименту ТОВ «Марія Сервіс»

	Ширина асортименту				
	Зернові та зернобобові культури	Олійні культури	Цукроносні технічні культури	Овочі відкритого і закритого ґрунту	Худоба та птиця
Глибина асортименту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Пшениця</li> <li>– Кукурудза</li> <li>– Ячмінь</li> <li>– Гречка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Насіння соняшнику</li> <li>– Соя</li> <li>– Ріпак</li> <li>– Гірчиця</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Цукрові буряки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Цибуля ріпчаста</li> <li>– Буряки столові</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Свині</li> </ul>

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «Марія Сервіс».

Отже, глибина асортименту ТОВ «Марія Сервіс» складає 4 позиції, а його ширина – 5 позицій. Слід зауважити, що сільськогосподарське виробництво відноситься до одного з найбільш ризикованих видів діяльності, на який впливає ряд факторів, як соціально-економічного, так і політичного та природно-кліматичного характеру. Тому цей вид господарської діяльності потребує особливої уваги з точки зору балансування товарного асортименту та визначення оптимальної його структури із врахуванням маркетингових, цінових та природних ризиків з метою мінімізації втрат та максимізації

планового прибутку.

Визначення оптимального асортименту можна здійснити за допомогою застосування методики АВС-аналізу асортименту товарів сільськогосподарського підприємства. Такий аналіз ґрунтується на дії закону Паретто, згідно з яким 20% зусиль дають 80% результату, а решта 80% зусиль втілюють лише 20%.

Метод АВС-аналізу дає можливість розподілити всю продукцію підприємства на три групи А, В та С на підставі аналізу обсягів реалізації та отриманих на основі цього доходів. Зміст групування товарів на основі дії закону Паретто відображено на рис. 2.3.

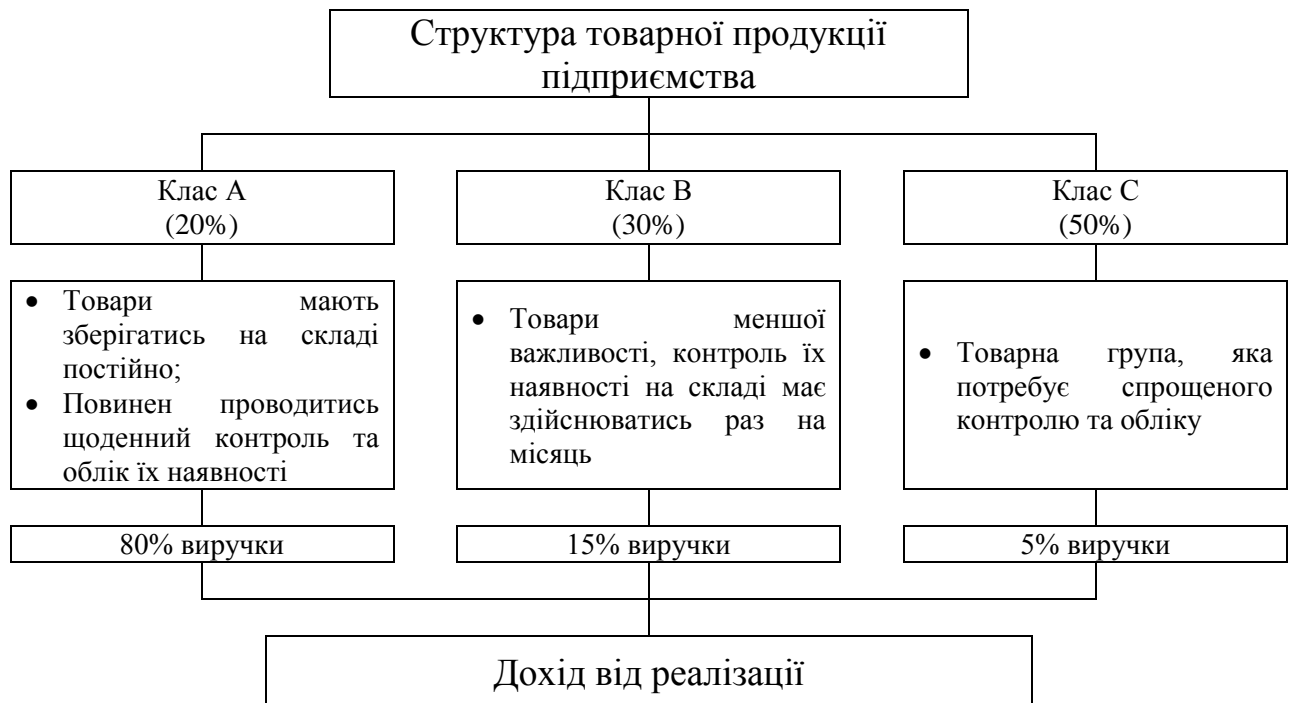


Рисунок 2.3 – Структура товарної продукції та доходів від реалізації згідно із принципом Паретто

Примітка. Складено автором.

Отже наведена структура засвідчує, що для підприємства найважливішою є товарна група класу А, яка складає лише 20% в структурі асортименту та дає можливість отримати 80% виручки від реалізації продукції. При цьому зазначається, що продукція класу А маж постійно знаходитись на складі, а її стан має систематично моніторитись. Продукція

класу В складає приблизно 30% асортименту, однак дає можливість отримати лише 15% виручки від реалізації, при цьому її стан має моніторитись на підприємстві щомісячно. Продукція класу В складає 50% структури асортименту, однак, формує лише 5% доходів. Саме ця асортиментна група має систематично переглядатись на предмет оптимізації (виключення збиткових асортиментних позицій, або тих, які не користуються попитом, чи в найближчому часі можуть бути зняті з виробництва).

Є. Голубков зазначає, що продукції класу А необхідно приділяти особливу увагу та постійно проводити щоденний її моніторинг. Що стосується продукції класу В та С, то кожного дня проводити аналіз недоцільно [7]. Алгоритм проведення ABC-аналізу передбачає таку послідовність дій:

- 1) визначити з об'єкти аналізу;
- 2) встановити параметри та критерії, згідно з якими буде проводитися аналіз об'єкта;
- 3) провести ієрархічне групування параметрів в порядку зменшення значення параметра;
- 4) ідентифікувати товарні групи класу А, В та С [32].

Результати ABC-аналізу для окремих категорій сільськогосподарської продукції доцільно доповнити аналізом «обсяг продажів – вклад в покриття витрат (виручка з продажів за вирахуванням всіх змінних витрат)» [8], це дасть можливість встановити рівень ефективності власного асортименту та ідентифікувати шляхи його оптимізації.

Особливість функціонування сільськогосподарських підприємств полягає в тому, що фактично неможливо спрогнозувати майбутню врожайність сільськогосподарських культур та визначити обсяг потенційного попиту на ринку у зв'язку із значним впливом природно-кліматичних чинників. Однак, спробуємо здійснити ABC-аналіз для асортиментного ряду ТОВ «Мрія Сервіс» на основі аналізу показників роботи підприємства за останні п'ять років (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. АВС-аналіз товарної сільськогосподарської продукції ТОВ «Мрія Сервіс»

Назва продукції (послуг)	Дохід (виручка) від реалізації, тис. грн					Дохід від реалізації за 5 років, тис. грн	Частка в загальному обсязі, %	Частка в загальному обсязі з накопичувальним періодом, %	Клас
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Цукрові буряки	6425,83	7045,2	5319,62	13214,34	24118,46	56123,45	23,108	23,108	А (79,88%)
Пшениця	6943,82	6225,21	8879,24	18739,86	10345,22	51133,35	21,053	44,161	
Ріпак	9461,25	9569,14	11871,28	11298,65	8695,36	50895,68	20,955	65,116	
Кукурудза	7143,31	8068,32	8584,44	8184,03	3898,55	35878,65	14,772	79,888	
Гречка	3566,41	4690,53	5473,62	7649,72	6458,89	27839,17	11,462	91,350	В (16,25%)
Свині	363,99	406,24	897,6	1587,19	2664,21	5919,23	2,437	93,787	
Соя	356,99	402,48	431,2	1935,24	2584,78	5710,69	2,351	96,138	
Ячмінь	332,49	707,15	1095,6	1870,08	1368,77	5374,09	2,213	98,351	
Насіння соняшнику	304,49	255,78	550	638,56	12,22	1761,05	0,725	99,076	С (3,86%)
Гірчиця	100,51	244,49	897,6	–	–	1242,6	0,512	99,588	
Цибуля ріпчаста	–	–	–	39,1	708,83	747,93	0,308	99,896	
Інша продукція рослинництва	–	–	–	–	250,53	250,53	0,103	99,999	
Буряки столові	–	–	–	2,61	0	2,61	0,001	100,000	
Всього товарна продукція (роботи, послуги)	34999,09	37614,54	44000,2	65159,47	61105,82	242879,03	100,00		

Примітка. Розраховано автором

Таким чином, найбільш важливим на даному підприємстві є виробництво цукрових буряків, пшениці, ріпаку і кукурудзи. Проміжною продукцією є гречка, соя, свині. В свою чергу, всі останні види товарної продукції на підприємстві займають не надто вагомні позиції та приносять найменші доходи.

Зобразимо на рисунку 2.4 діаграму Паретто, яка демонструє, що

найбільший обсяг виручки ТОВ «Мрія Сервіс» отримує за рахунок надходжень від реалізації цукрових буряків, пшениці, ріпаку і кукурудзи.

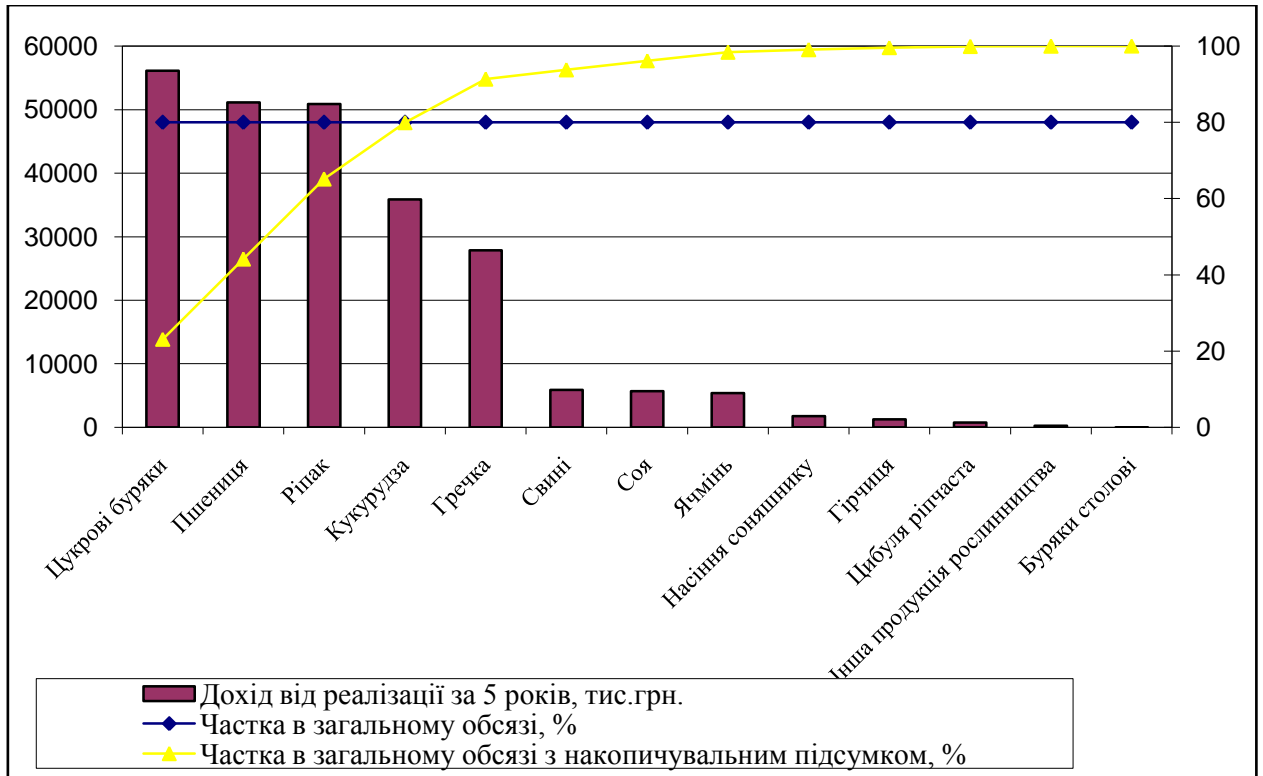


Рисунок 2.4. – Діаграма Паретто для визначення найбільш прибуткових видів продукції ТОВ «Мрія Сервіс»

Примітка. Складено автором на основі даних табл. 2.5

Отже, проведений аналіз свідчить, що підприємству необхідно скорочувати товарні групи класу С та збільшувати обсяги вирощування сільськогосподарських рослин, які увійшли до класу А та класу В. Крім того, у зв'язку з необхідністю врахування сівозміни необхідно вводити в структуру асортименту інноваційну продукцію, яка має перспективи з точки зору зростання попиту.

З метою забезпечення переходу товарної продукції з класу С до класу В рекомендовано збільшувати її кількість за рахунок науково обґрунтованої сівозміни. Так, доцільно в наступних періодах більшу частину посівних площ виділити під такі культури, як горох, картопля, цукровий буряк. Отже, в ТОВ «Мрія Сервіс» доцільно освоювати нові інноваційні види продукції, які можуть забезпечити приріст доходів, і як наслідок, вихід із зони збиткової діяльності.

Таким чином, проведення класичного ABC аналізу є одним із дієвих способів формування правильної асортиментної політики. Якщо проводити дослідження регулярно (щомісячно, щокварталу), то можна розробити власну стратегію для переведення малорентабельних видів продукції з класу С до класу В. Це можливо за рахунок покращення якості продукції, запровадження нових видів діяльності, вирощування нових високорентабельних сільськогосподарських культур.

## **2.2. Оцінка потенціалу підприємства щодо впровадження продуктивних інновацій**

Ефективне функціонування підприємства залежить від організації його системи менеджменту, результативність якої, в свою чергу, залежить від рівня збалансованості її основних підсистем та їх здатності реалізовувати сформований потенціал. Виключенням не є і система управління інноваційною діяльністю, яка є однією з підсистем управління.

Слід відмітити, що система управління інноваційною діяльністю на ТОВ «Мрія Сервіс», як і на більшості дрібних сільськогосподарських підприємств, не сформована, а інноваційна діяльність в цілому не набула систематичного характеру.

До внутрішньогосподарських причин, що перешкоджають розвитку інноваційних процесів на ТОВ «Мрія Сервіс» слід віднести:

- недостатньо високу кваліфікацію персоналу підприємства;
- відсутність на підприємствах дієвих механізмів стимулювання для пошуку фінансових резервів і зростання прибутку фахівцями підприємств;
- відсутність ефективної взаємодії структурних підрозділів підприємства – служби агронома, виробничої дільниці, бухгалтерії, а також їх перевантаженість поточною роботою;
- обмеженість можливостей для організації роботи по вирішенню нетипових ситуацій.

Основним рушійним елементом системи управління є керівники, які очолюють роботу виконавців в системі управління інноваційною діяльністю, формують конкретні задачі на певний період, забезпечують необхідні умови для їх виконання. Оскільки на ТОВ «Мрія Сервіс» не визначено конкретний відділ чи посаду, до прямих обов'язків якого б віднесено здійснення такої діяльності, розглянемо фактичні функції підрозділів підприємства як існуючі в даний час, так і ті, які бажано здійснювати в рамках управління інноваційною діяльністю (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3. Можливість розподілу функцій у сфері управління впровадженням продуктивних інновацій між функціональними підрозділами на ТОВ «Мрія Сервіс»

Функції	Директор	Бухгалтер	Головний агроном	Заступник директора	Спеціалізований відділ/посада, якому рекомендовано виконувати
1	2	3	4	5	6
Дослідження ринку, визначення прогнозу потреби в вироблених товарах і послугах. Моніторинг виявлених тенденцій	+		+	+	Маркетолог
Просування продукції на ринок	+				Маркетолог
Маркетинг нових продуктів (види діяльності, пов'язані з виходом нового продукту на ринок, тобто попереднє дослідження ринку, адаптація продукту до різних ринків)					Маркетолог
Придбання матеріалізованої технології в формі патентів, ліцензій, розкриття ноу-хау, торговельних марок, конструкцій, моделей і послуг технологічного змісту		+	+	+	Головний механік
Придбання упредметненої технології (машин і устаткування), зі свого технологічного змісту пов'язаних із упровадженням продуктивних чи процесних інновацій		+	+	+	Головний механік
Розробка «власними силами» матеріалізованої технології в формі патентів, ліцензій, розкриття ноу-хау, торговельних марок, конструкцій, моделей і послуг технологічного змісту			+	+	Головний механік
Здійснення змін в процедурах, методах і стандартах виробництва і контролю якості виготовлення нового продукту або застосування нового процесу			+	+	Головний агроном

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
Інструментальна підготовка виробництва (установка придбаного виробничого обладнання, інструменту)			+	+	Головний механік
Забезпечення пуску виробництва, що включає модифікацію продукту і технічного процесу, пробне виробництво, якщо передбачається доробка конструкції			+	+	Головний агроном
Забезпечення якості інноваційної продукції, що випускається			+	+	+
Кількість додаткових функцій	2	2	8	8	10

Примітка. Запропоновано автором.

Як бачимо, що управління впровадженням продуктивних інновацій на ТОВ «Мрія Сервіс» може бути організовано і на базі існуючої організаційної структури. Основне навантаження при цьому було покладатись на головного агронома та заступника директора, що призведе до нерівномірного розподілу обов'язків. Зазначене вказує на необхідність перегляду підходу до управління інноваційною діяльністю, у тому числі в частині управління впровадженням продуктивних інновацій, надання їх системного та пріоритетного характеру.

Для малих та середніх підприємств це можна здійснити шляхом створення проектних (дорадчих) груп. Формування і функціонування дорадчих структур дає очевидні переваги:

- вони забезпечують високий рівень взаємодії та інформованості щодо складних проблем інноваційної діяльності підприємства;
- скорочують час на обговорення і підготовку рішень;
- є джерелом інноваційних ідей;
- на їх основі організуються різного роду інтелектуальні групи, проводиться «мозковий штурм»;
- участь в таких структурах сприяє формуванню почуття причетності до прийняття найважливіших рішень, розвиває почуття відповідальності у членів команди;
- прийняті рішення в ієрархічному ланцюжку управлінських відносин здійснюються швидше, ніж на рівні горизонтального взаємодії, а дорадчий

орган забезпечує високу ступінь обґрунтованості прийнятих науково-технологічних рішень.

Таким чином, виникає потреба в удосконаленні організаційних засад управління впровадженням продуктивних інновацій, обґрунтуванні механізму його функціонування та забезпечення ефективності.

Однією із складових системи інноваційного процесу є інноваційний потенціал, що виявляє здатність підприємства до модернізації та оновлення, визначає технічне лідерство і конкурентну перевагу суб'єкта господарювання на ринку [35].

Так, прихильники ресурсного підходу вважають, що інноваційний потенціал підприємства формує кадрова, технологічна, фінансова та наукова його складові, які і визначають здатність і готовність підприємства до здійснення інновацій [68]. Відповідно до цього підходу, інноваційний потенціал підприємства формують ресурси матеріального і нематеріального характеру, які визначають інноваційні можливості підприємства.

З метою здійснення оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Мрія Сервіс», пропонуємо сформуванню перелік показників та алгоритму їх оцінки для визначення кінцевого (інтегрального) показника. Так, з метою повної та достовірної оцінки рівня інноваційного потенціалу ТОВ «Мрія Сервіс» пропонуємо провести ідентифікацію таких показників: показники фінансової стійкості, ліквідності, інноваційної активності та інноваційної забезпеченості підприємства.

На основі систематизації літературних джерел визначимо перелік показників оцінювання інноваційного потенціалу підприємства: забезпечення інтелектуальною власністю, кадрове та матеріально-технічне забезпечення, рівень впровадження інновацій, освоєння нової техніки та технологій, впровадження нових видів продукції та інноваційної активності. Перелік основних показників оцінювання, алгоритм їх розрахунку та нормативні значення відобразимо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Показники ресурсного забезпечення підприємства для цілей реалізації інноваційного потенціалу

Показник	Розрахунок показника	Нормативне значення
1. Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю, $K_{iv}$	Права на комерційні позначення, права на об'єкти промислової власності, авторське право та суміжні з ним права нематеріальні активи	$K_{iv} = 0,10-0,15$ - стратегія інноваційного лідера $K_{iv} = 0,05-0,10$ - стратегія інноваційного послідовника
2. Коефіцієнт кваліфікації персоналу, зайнятого в інноваційній сфері, $K_{пер}$	Чисельність працівників, зайнятих в інноваційній сфері / середня чисельність працівників підприємства	$K_{пер} = 0,20-0,25$ - стратегія інноваційного лідера $K_{пер} = 0,15-0,20$ - стратегія інноваційного послідовника
3. Середня частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва, $AQ$	$Q_{int}=100*(1-\Delta Z/\Delta P)$ $\Delta Z$ - приріст застосованих ресурсів за період, $\Delta P$ - приріст обсягу продукції за певний період	$Q_{int} = 0,20-0,25$ - стратегія інноваційного лідера $Q_{int} = 0,15-0,20$ - стратегія інноваційного послідовника
4. Коефіцієнт забезпеченості устаткуванням, необхідним для інноваційної сфери, $K_{зу}$	Вартість виробничого устаткування, пов'язаного з технологічними інноваціями / Вартість устаткування виробничого призначення	$K_{зу} = 0,25-0,30$ - стратегія інноваційного послідовника $K_{зу} = 0,15-0,25$ - стратегія інноваційного лідера
5. Коефіцієнт освоєння нової техніки, $K_{нт}$	Вартість введених основних фондів / середньорічна вартість основних виробничих фондів	$K_{нт} = 0,35-0,40$ - стратегія інноваційного лідера $K_{нт} = 0,30-0,35$ - стратегія інноваційного послідовника
6. Коефіцієнт освоєння нової продукції, $K_{нп}$	Обсяг реалізації нової продукції / загальний обсяг реалізації	$K_{нп} = 0,45-0,50$ - стратегія інноваційного лідера $K_{нп} = 0,40-0,45$ - стратегія інноваційного послідовника
7. Коефіцієнт інноваційного зростання, $K_{із}$	Витрати підприємства на інноваційну діяльність / загальний обсяг витрат підприємства	$K_{із} = 0,55-0,60$ - стратегія інноваційного лідера $K_{із} = 0,50-0,55$ - стратегія інноваційного послідовника

Джерело: [61]

З метою проведення оцінювання рівня інноваційного потенціалу, на нашу думку, доцільним є застосування показників, які доповнюють або деталізують систему показників, наведених в табл. 2.4. Крім того, таке оцінювання слід здійснювати в динаміці за кілька років, що дозволяє визначити тенденції зростання або зниження інноваційної активності суб'єкта господарювання та встановити його потенційні можливості щодо освоєння та впровадження інноваційного продукту.

Для фактичного оцінювання інноваційного потенціалу підприємства проведемо розрахунок зазначених показників для ТОВ «Мрія Сервіс» за період 2015-2019 рр. Результати розрахунків відобразимо в табл. 2.5.

На наступному етапі проведемо моделювання процесу розрахунку інтегрального показника реалізації інноваційного потенціалу підприємства ТОВ «Мрія Сервіс».

Таблиця 2.5. Показники оцінки реалізації інноваційного потенціалу ТОВ «Мрія Сервіс» за період 2015-2019 рр.

Показник	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
1. Питома вага витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт у загальній сумі витрат підприємства	-	-	-	-	-
2. Питома вага чисельності технічних працівників і працівників із науковим ступенем, у загальній їх чисельності	0,23	0,18	0,19	0,22	0,25
3. Середній вік технічних працівників і дослідників	42,7	42,7	43,1	42,4	42,6
4. Коефіцієнт плинності працівників підрозділів, які зайняті інноваційною діяльністю	12,58	12,64	13,41	14,3	10,8
5. Рівень інформатизації робіт, пов'язаних із науково-дослідницькими і дослідно-конструкторськими роботами	-	-	-	-	-
6. Рівень забезпечення інноваційної діяльності машинами й устаткуванням	-	-	-	-	-
7. Коефіцієнт фінансової залежності інноваційної діяльності (частка позикових коштів у фінансуванні інноваційних проектів, %)	17,23	28,52	24,62	160,24	140,12
8. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,76	0,92	0,77	0,62	0,48
9. Коефіцієнт критичної ліквідності	0,35	0,45	0,34	0,26	0,13
10. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,10	0,15	0,12	0,04

Примітка. Систематизовано автором на основі [62] та розраховано на основі річної фінансової звітності ТОВ «Мрія Сервіс»

За основу для розрахунку цього показника візьмемо вище наведені дані у таблиці 2.8. При проведенні таких розрахунків враховуємо, що науковими джерелами пропонується використовувати для цього універсальний показник — функцію бажаності Харрінгтона (формула 2.1), оскільки ця функція є кількісним, однозначним, єдиним і універсальним показником якості досліджуваного об'єкта, характеризується такими властивостями, як адекватність, ефективність і статистична чутливість, що дозволяє використовувати її як критерій оптимізації [61] (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. Шкала бажаності Харрінгтона

Дуже добре	Добре	Задовільно	Погано	Дуже погано
1,00-0,8	0,8-0,63	0,63-0,37	0,37-0,2	0,2-0

Джерело: [61]

$$D = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n d_i}, \quad (2.1)$$

де  $n$  – кількість показників, що використовуються для оцінки інноваційного потенціалу підприємства;

$d_i$  – часткова функція, яка визначається відповідно до шкали Харрінгтона [62].

З метою переведення показників до нормованого вигляду скористаємось шкалою Харрінгтона та проведемо розрахунки величини часткових функцій за формулою (2.2).

$$d_i = \exp(-\exp(-y_i)), \quad (2.2)$$

де  $d_i$  – часткова функція, яка визначається відповідно до шкали Харрінгтона;

$y_i$  – показник інноваційної діяльності в безрозмірному вигляді.

Для надання показникам нормованого вигляду використаємо формули:

$$y_i \uparrow(\max) = k_i/k_{kpm}, \quad (2.3)$$

$$y_i \downarrow(\min) = (1-k_i)/k_{kpm}, \quad (2.4)$$

де  $k_i$  – розрахункове значення показника;

$k_{kpm}$  – критичне значення показника;

$\max/\min$  – критерій максимізації (мінімізації) отриманого показника.

Сутність методу, який ми використовуємо полягає в тому, що всі включені в модель показники зводяться до єдиного нормованого показника (функція  $D$ ), у зв'язку з цим ми можемо отримати інтегральну оцінку, яка може відобразити реальний рівень інноваційного потенціалу підприємства.

Проведемо нормування показників оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Мрія Сервіс» у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. Нормовані значення показників оцінки реалізації інноваційного потенціалу ТОВ «Мрія Сервіс» за 2015-2019 рр.

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
2. Питома вага чисельності інженерно-технічних працівників і дослідників із науковим ступенем (максимізація показника)	0,92	0,72	0,76	0,88	1
3. Середній вік інженерно-технічних працівників і дослідників (нормативне значення 45 років)	0,95	0,95	0,96	0,94	0,95
4. Коефіцієнт плинності робітників підрозділів інноваційної сфери (мінімізація показника)	0,86	0,85	0,81	0,76	1,00
7. Коефіцієнт фінансової залежності інноваційної діяльності (мінімізація показника)	1,00	0,60	0,70	0,11	0,12
8. Коефіцієнт поточної ліквідності (нормативне значення 1)	0,76	0,92	0,77	0,62	0,48
9. Коефіцієнт критичної ліквідності (нормативне значення 0,5)	0,7	0,9	0,68	0,52	0,26
10. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (нормативне значення 0,2)	0,25	0,5	0,75	0,6	0,2

Примітка. Розраховано автором на основі даних табл. 2.5, 2.6

Тепер відобразимо ці показники за частковою функцією бажаності Харрінгтона, та отримаємо значення для ТОВ «Мрія Сервіс» за 2015-2019 рр, які представлені нами у табл. 2.8.

Таблиця 2.8. Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона ТОВ «Мрія Сервіс» за 2015-2019 рр.

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
2. Питома вага чисельності інженерно-технічних працівників і дослідників із науковим ступенем	0,678	0,678	0,678	0,670	0,693
3. Середній вік інженерно-технічних працівників і дослідників	0,680	0,680	0,680	0,680	0,683
4. Коефіцієнт плинності робітників підрозділів інноваційної сфери	0,518	0,515	0,472	0,378	0,694
7. Коефіцієнт фінансової залежності інноваційної діяльності	0,692	0,671	0,679	0,368	0,416
8. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,622	0,678	0,623	0,579	0,517
9. Коефіцієнт критичної ліквідності	0,522	0,561	0,522	0,481	0,421
10. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,428	0,497	0,567	0,526	0,414
<b>Функція Харрінгтона</b>	<b>0,582</b>	<b>0,606</b>	<b>0,598</b>	<b>0,512</b>	<b>0,535</b>

Примітка. Розраховано автором

Отже, проведені розрахунки підтверджують, що інноваційний потенціал ТОВ «Мрія Сервіс» згідно з функцією Харрінгтона протягом усіх

п'яти оцінюваних років відповідає задовільному рівню. Однак абсолютне значення показника свідчить, що рівень інноваційного потенціалу підприємства знизився на 0,047 або на 8,08% за рахунок погіршення показників ліквідності та платоспроможності та зростання рівня фінансової залежності інноваційної діяльності підприємства.

Таким чином, інноваційний потенціал підприємства відображає здатність суб'єкта господарювання на основі використання наявних та потенційних ресурсів здійснювати наукові дослідження і розробки та/або освоювати та комерціалізувати інноваційні продукти у власній діяльності, забезпечуючи собі стійкі конкурентні переваги на довготривалу перспективу. Це, в свою чергу, дозволяє забезпечити стабільне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі та його виживання в мінливому ринковому середовищі.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ПРОДУКТОВИХ ІННОВАЦІЙ У ТОВ «МРІЯ СЕРВІС»

#### **3.1. Формування команди проекту по впровадженню продуктивних інновацій**

Сучасне вивчення досвіду розвитку світової господарської системи переконливо свідчить, що основним чинником економічного зростання в сучасних умовах є ефективна інноваційна діяльність. Це означає, що інноваційні технології перетворюються на основний економічний ресурс, а ефективність трансформації організаційно-структурних відносин різного рівня стає головним пріоритетом у конкурентному середовищі.

Процес впровадження інновації в процесі її життєвого циклу формує передумови для чергового зміни структури. Рівень існуючої інноваційної стійкості і живучості господарської системи задає вектор її розвитку в процесі зміни структури, створює умови для збереження інноваційного характеру подальшого розвитку. В цілому процес інноваційної діяльності господарської системи, являє собою сукупність інноваційних циклів окремих продуктів, які реалізуються за допомогою відібраних або розроблених інноваційних проектів.

Механізм розробки і впровадження продуктивних інновацій на підприємстві потребує відповідних структурних змін, що полягає в реалізації наступних альтернативних рішень:

- прийом на роботу нових співробітників у вже існуючі структурні підрозділи;
- включення нових структурних підрозділів у вже існуючу організаційну структуру управління суб'єкта підприємницької діяльності;
- організація проектної групи у складі працівників існуючих підрозділів

(може комбінуватись з першим варіантом – залучення нового працівника у випадку відсутності на підприємстві).

Для вирішення завдання на підприємстві із незначною чисельністю працівників (зокрема ТОВ «Мрія Сервіс») найбільш доцільним нам вважається використання третього підходу, що передбачає створення наступне [64, с.140]:

- управління проектами продуктивних інновацій має обов'язково здійснюватися в рамках спеціально створюваних проектних груп, до складу яких повинні бути включені представники спеціалізованих підрозділів;

- до завдань такої проектної групи відносяться розробка регламентних процедур (оперативні плани, методи контролю, інформаційні бази і т. п.), а також безпосередньо реалізація цих процедур у відповідних структурних підрозділах;

- завершення діяльності проектної групи відбувається із досягненням на задіяних підрозділів достатнього рівня регламентації, що дозволяє керівництву кожного підрозділу приймати самостійні рішення в рамках нових процедур розв'язання оперативних завдань із відносно невисокою часткою інноваційних потреб. Отже, для підприємства рівною мірою важливі як організація процесу підготовки проекту продуктової інновації, так і подальша його реалізація.

Важливою частиною підготовчого етапу здійснення структурних змін є його початкова стадія, пов'язана із трансформацією організаційно-управлінської побудови підприємства на засадах реалізації проектного підходу. Вважаємо доцільним створення на ТОВ «Мрія Сервіс» проектної групи, яка прийме на себе завдання підготовки проекту продуктової інновації. Утримання спеціального підрозділу на даному етапі розвитку ТОВ «Мрія Сервіс» є недоцільним, оскільки це призведе до зростання витрат. Створення проектної групи включає в себе такі завдання.

1. Визначення посадових осіб, від яких залежить прийняття ключових функціональних рішень щодо створення продуктової інновації (не повинен

бути працівник відділу маркетингу, головний агроном, керівник виробничих підрозділів, бухгалтер тощо. Проектна група повинна очолюватися керівником підприємства. Визначення решти відповідальних осіб має здійснюватися на базі аналізу прийнятих і реально діючих на підприємстві процедур прийняття оперативних рішень.

2. Визначення можливості та механізмів зняття частини поточного управлінського навантаження з ключових керівників підприємства з метою їх включення в проектну групу. На практиці ці особи повністю завантажені рішенням оперативних завдань, тому виникає природне прагнення до включення в проектну групу працівників із більш низьким ступенем відповідальності. Такий підхід є не припустимим для підприємств, в яких впроваджуються продуктивні інновації.

Такий характер вимог пов'язаний із тим, що вже на стадії формування проектної групи з числа осіб, які не несуть пряму відповідальність за прийняття рішень, на рівні функціональних підрозділів автоматично може закладатися конфлікт між повноваженнями та відповідальністю лінійного та проектного керівництва (тобто виникатиме небезпека утворення двох різних центрів влади, перший з яких несе відповідальність за поточну ефективність роботи підрозділу та не відповідає за перспективу впровадження інновацій, а другий – з членів проектної групи – навпаки, зосереджується на стратегічній перспективі та не несе відповідальності за вирішення поточних завдань). Тому з метою запобігання передумов для створення такого конфлікту більш перспективним варіантом представляється початкове включення в проектну групу саме ключових осіб зі складу керівництва підприємства та його основних підрозділів. Саме з цих причин виникає необхідність часткового вивільнення цих осіб від оперативних завдань із одночасним збільшенням навантаження на їх заступників. З іншого боку, цей процес часткової передачі повноважень не може бути миттєвим, а вимагатиме певного часу та пов'язаний з деяким скороченням продуктивності вирішення оперативних завдань. Таке часткове зниження ефективності є допустимим і може

розглядатися як елемент витрат, пов'язаних структурними змінами, хоча й проявляється ще на стадії, яка передує стратегічному плануванню. Терміни перерозподілу обов'язків бажано мінімізувати, що, можливо, буде вимагати фактичного посилення кадрового потенціалу підрозділів за рахунок розширення числа співробітників і (або) навіть залучення сторонніх консультантів [60].

3. Діяльність проектної групи носить переважно новаційний характер і полягає у такому: розробка (пошук, генерація та відбір) новацій; накопичення новацій і переведення їх в регламентні процедури (методики, інструкції, бази даних, оперативні плани); координація та організаційне забезпечення діяльності членів проектної групи.

Систему суб'єктів проектної групи ТОВ «Мрія Сервіс» наведено на рис. 3.1.

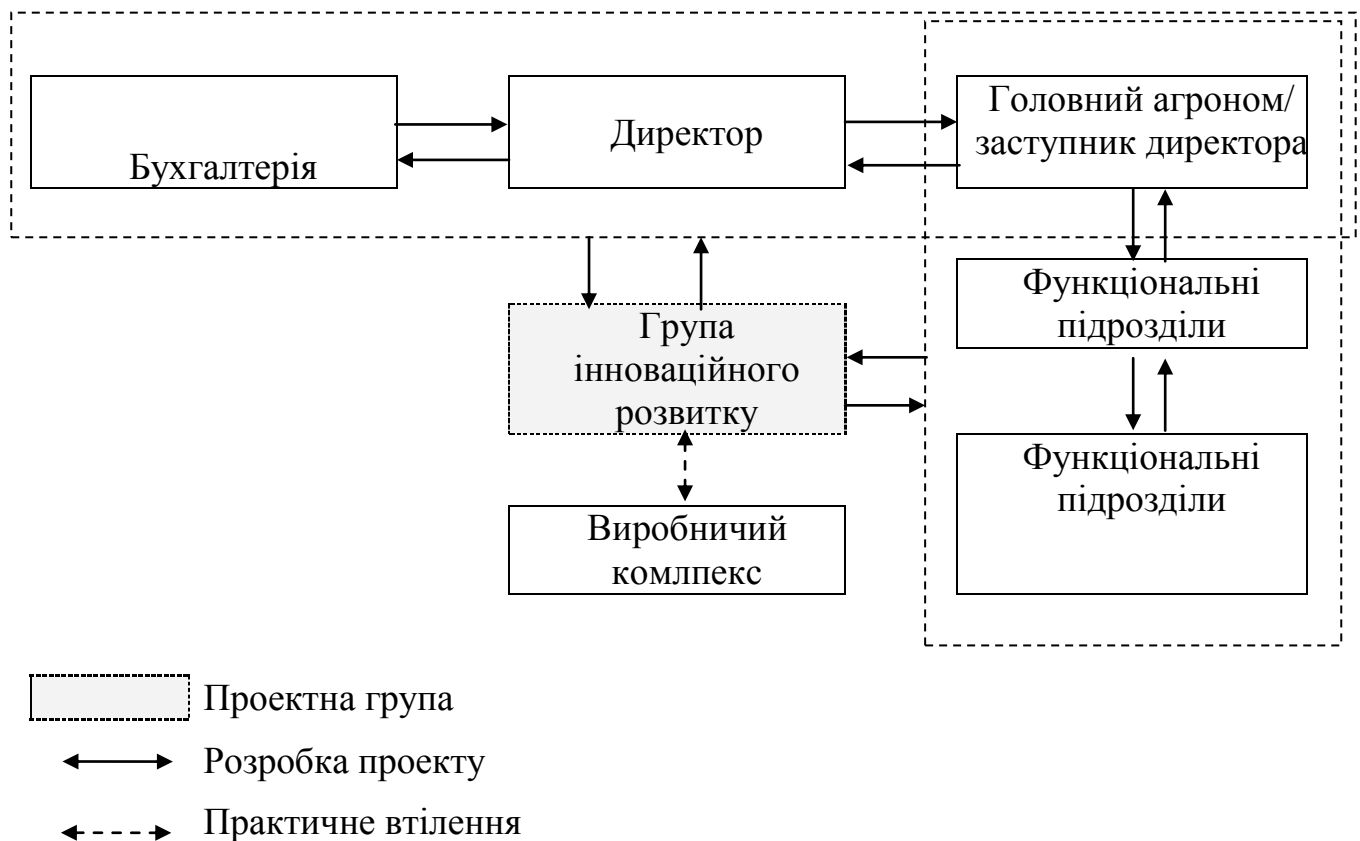


Рис 3.1. Механізм взаємодії функціональних підрозділів в процесі розробки продуктової інновації

Примітка. Запропоновано автором.

Отже, формування проектної групи відбувається за двома рівнями:

– на першому рівні залучаються керівники лінійних підрозділів (директор, головний бухгалтер, головний агроном або заступник директора) спільно залучаються до розробки продуктової інновації в межах своїх функціональних напрямів, контроль за результатами виконання тощо;

– на другому рівні залучаються працівники функціональних підрозділів, які мають знання або повноваження у цій сфері, а також в процесі реалізації будуть відповідати за своєчасне виконання поточних та оперативних завдань.

Формування системи управління продуктовою інновацією починається з прийняття керівництвом підприємства в особі директора рішення про відкриття проекту. Команда проекту створюється керівником проекту, якому директор делегує права з управління проектом. Таким керівником може бути або головний агроном (якщо продуктова інноваційна планується впроваджуватись у галузі рослинництва) або заступник директора чи начальник свиноферми (якщо продуктова інноваційна планується впроваджуватись у галузі тваринництва).

Керівник проекту на початковому етапі виконує функції менеджера проекту: координація дій учасників команди; загальне управління проектом; контроль основних складників проекту.

Він визначає необхідну кількість фахівців – членів команди, їх кваліфікацію, проводить відбір працівників. Необхідне програмно-інформаційне забезпечення (супроводження) проекту ведеться силами підрозділів підприємства. Дані операції є разовими, але вимагають періодичного оновлення, що диктується тенденціями ринку програмних продуктів.

Продуктові інновації можуть впливати на різні аспекти діяльності підприємства, зокрема на його конкурентоспроможність, контрольовану ним частку ринку, ефективність використання основних і оборотних фондів, продуктивність праці та інші [5]. Тому впровадження продуктивних інновацій достатньо часто викликають необхідність впровадження і інших видів інновацій – технологічних, організаційних, маркетингових. Саме тому, в

діяльність проектної групи необхідно залучати і інших працівників для всебічного обґрунтування заходів забезпечення впровадження продуктивних інновацій. Відповідно до цього, проектна група повинна визначити взаємозв'язок між різними типами інновацій, що відображають етапи впровадження, згруповані нами в три цільових напрями:

- 1) конкурентоспроможність, частка цільового ринку, попит;
- 2) виробнича та збутова політика;
- 3) відповідність нормативним вимогам та інші чинники.

Кожна із зазначених груп включає сукупність показників, зміна значень яких є відображенням позитивного ефекту від впровадження інновацій. Склад кожної із зазначених груп цілей та встановлення видів інновацій, для яких вони є релевантними, наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Матриця взаємозв'язку продуктивних інновацій з іншими типами інновацій

Напрямок взаємозв'язку	Цілі впровадження інновацій	Взаємозв'язок між інноваціями			
		Продуктові	Технологічні	Організаційні	Маркетингові
1	2	3	4	5	6
Конкурентоспроможність, частка цільового ринку, попит	Репозиціонування товарів, попит на які скорочується	+			
	Розширення асортименту товарів і послуг	+			
	Розробка екологічно чистих продуктів	+			
	Збільшення або утримання частки ринку	+			+
	Вихід на нові ринки	+			+
	Покращення представлення та поінформованості про товари				+
	Скорочення часу на реагування на запити споживачів			+	+

Продовж.табл.3.1

1	2	3	4	5	6
Виробнича та збутова політика	Підвищення якості товарів і послуг	+	+	+	
	Підвищення гнучкості в постачанні товарів і наданні послуг		+	+	
	Збільшення спроможності виробництва і постачання товарів і послуг		+	+	
	Скорочення питомих витрат праці		+	+	
	Скорочення затрат сировини і матеріалів	+	+	+	
	Зменшення витрат на проектування нових продуктів		+	+	
	Скорочення простоїв, оптимізація часу на перед виробничу підготовку		+	+	
	Відповідність технічним галузевим стандартам		+	+	
	Скорочення операційних витрат при наданні послуг		+	+	
	Підвищення ефективності та швидкості поставок сировини/ матеріалів та відвантаження готової продукції		+	+	
	Налагодження інформаційного забезпечення		+	+	
Відповідність нормативним вимогам	Скорочення негативного впливу на навколишнє середовище / підвищення безпечності та корисності	+	+	+	
	Відповідність регуляторним вимогам	+	+	+	

Примітка. Складено автором на основі власних досліджень.

Характеризуючи наслідки впровадження продуктових, технологічних, організаційних та маркетингових інновацій за їх відображенням на зміні ключових показників діяльності підприємства у розрізі визначених 3 цільових груп, можна відзначити ряд особливостей. По-перше, різні види інновацій охоплюють своєю дією різні сфери діяльності підприємства та стадії виробничого процесу, відмінним є й ступінь їх впливу на зміну досліджуваних показників.

За даними табл. 3.1 можна відзначити, що результати впровадження продуктових і маркетингових інновацій в основному відображаються на показниках, що характеризують конкурентоспроможність підприємства, його позиції на ринку та попит на його продукцію. У той самий час, їх роль у

покращенні значень показників, що характеризують виробничу й збутову діяльність підприємства, а також організацію робочого процесу, є незначною.

Справедливим буде й зворотне спостереження, що практично єдиними типами нововведень, за рахунок яких можуть бути покращені показники 1-ї групи, що характеризують конкурентоспроможність, попит і ринок, є продуктові та маркетингові інновації.

Для технологічних інновацій основною сферою, в якій відображаються впроваджені зміни, є виробництво та збут. Цікавою характерною рисою організаційних інновацій є те, що їх упровадження може позитивно позначитися на найбільшій кількості досліджуваних показників порівняно з іншими видами інновацій. Поряд із тим, за ступенем впливу даний тип інновацій можна віднести до тієї категорії нововведень, що характеризується найбільш опосередкованим та слабким типом зв'язку між інноваціями й результатами діяльності підприємства.

Таким чином, на відміну від продуктових і технологічних організаційні інновації найчастіше відіграють другорядну роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства. Однак на основі проведеного дослідження можна стверджувати, що в ряді випадків упровадження організаційних інновацій є обов'язковою умовою ефективності технологічних, продуктових чи маркетингових інновацій. Основною площиною взаємозв'язку є продуктові та технологічні зміни, саме вони здебільшого забезпечують істотніше якісні зміни та відповідно дають відчутніший результат щодо приросту доданої вартості. Таким чином, при впровадженні продуктових інновацій проектна група повинна підготувати заходи забезпечення їх реалізації, які можуть лежати в площині інших інноваційних рішень.

### **3.2. Обґрунтування економічної доцільності впровадження інноваційного продукту**

Одним із шляхів підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, є запровадження вирощування нового продукту для ТОВ «Мрія Сервіс» та відносно нового для ринку України. Це стосується виробництва стевії. стевія – продукт унікальний для тієї складової ринку, де він приносить найбільшу ефективність, та має значні потенційні можливості.

У свою чергу, стевія як інновація володіє: актуальністю (попит і має потенційні можливості реалізації на ринку), потенційною корисністю (приносить різні види корисності) і новизною (володіє значними потенційними інноваційними можливостями, є конкурентним інноваційним продуктом). Стевія як інноваційний продукт набуває потенційної новачії не тільки для галузі, що безпосередньо забезпечує її виробництво, але і для всіх господарюючих суб'єктів, які виробляють цей продукт. Виробництво природних цукрозамінників на прикладі стевії показує, що кінцева продукція значно вища за ціною від синтетичних цукрозамінників, але в десятки разів випереджає їх за якістю і безпечністю для здоров'я.

Рівень продажу стевії у країнах ЄС в 2018 маркетинговому році становив 0,5 тис. т, в азійських країнах - 1,4, у Північній Америці - 1,2, у Південній Америці - 1,0, а в інших країнах світу - 0,05 тис. т. Дослідження свідчать, що таке значне зростання пов'язано, насамперед, з двома факторами [73]:

по-перше, було доведено, що використання стевії, змішаної з цукром, забезпечує зниження калорійності від 30 до 40% при виробництві продуктів зі зниженою калорійністю, не шкодить їх функціональності та смаку;

по-друге, з визнанням безпечності стевіол-глікозидів для застосування в продуктах і напоях у 2008 р. об'єднаним Комітетом експертів ФАО/ВООЗ із харчових добавок (JECFA) стевію застосовують у харчовому виробництві, створюють нові та допрацьовують існуючі рецептури продуктів і напоїв із

нульовою або зниженою калорійністю (табл. 3.2), що відкриває вихід на світовий ринок підсолоджувачів із стевії.

Таблиця 3.2. Порівняння калорійності в продуктах харчування

Продукт	RebA	Цукор	Вигода (зниження на), %
Газований безалкогольний напій (0,24 л)	1	103	99
Лимонад (0,24 л)	5	107	95
Шоколадний пудинг (0,5 склянки)	90	172	48
Гарячий шоколад (0,24 л)	64	148	57
Йогурт (0,5 склянки)	100	210	52

Примітка. Складено на основі [75].

Після отримання законодавчих дозволів на підсолоджувачі на основі стевії, зокрема в 2008 р., Управління з контролю за продуктами харчування і ліками США (FDA) присвоїло статус GRAS (визнаний у цілому безпечним), Організації харчових стандартів Австралії та Нової Зеландії (FSANZ), урядових органів Швейцарії, в 2009 р. - Французької адміністрації з безпеки продовольства (AFSAA), у листопаді 2011 р. - Європейської Комісії на реалізацію речовин дитерпенових глікозидів, швидко зростає активність світових виробників стевії. Так, у США стевія уже використовується при виробництві понад 6000 продуктів [66], а в Японії, Бразилії, Парагваї, Китаї її вже тривалий час застосовують як заміник цукру у виробництві продуктів харчування і для домашнього використання.

При цьому, як доводять дослідження М. В. Роїка і І. В. Кузнецової, основним світовим виробником як стевії, так і продуктів, отриманих з неї, є Китай, який має 6 переробних підприємств стевії, з яких 4 великі (GLG Life Tech Corporation (GLG), PureCircle (Jiangxi) Co., Ltd (Jiangxi Purecircle), Shandong Huaxian Stevia Co., Ltd. (Shandong Huaxian) и Qufu Haigen Stevia Products Co., Ltd. (Qufu Haigen) та 2 - середньої потужності (Jining Aoxing Stevia Products Co., Ltd. (Jining Aoxing) і Heilongjiang Land Reclamation Huiju Nailin Stevioside Co., Ltd. (Heilongjiang Nailin)). За даними МОЦ, на Китай припадає 75-80 % світового виробництва листя стевії. 60-70 % від загального виробництва продуктів, одержаних зі стевії, Китай експортує. Китайські

виробники постійно удосконалюють виробництво солодких продуктів і, враховуючи попит ринку країн ЄС, виробляють переважно Reb-A80, Reb-A95 и Reb-A97.

Потужними країнами-виробниками стевії як сировини є Парагвай, Аргентина, Бразилія, Чилі, Камбоджа, Колумбія, Кенія, Індонезія, Малайзія, Перу, В'єтнам та Індія. Виробниками стевії стають не лише фермерські господарства, а й великі зернові компанії, наприклад, у Каліфорнії зернова компанія S&W та її філіал Stevia California [57].

Незважаючи на зазначене, ринок цукрозамінників на основі стевії перебуває у стадії формування, Азійсько-Тихоокеанський регіон, де інгредієнт використовується як підсолоджувач у Японії і Кореї протягом десятиріч, має найбільшу частку світового ринку - понад 30 %.

Аналіз та оцінка бізнес-можливостей виробництва стевії на основі застосування ефективних селекційних досягнень, інтенсивних технологій її вирощування через проектний механізм свідчать про значний інноваційний потенціал продуктів на основі стевії. Хоча вирощування й реалізація первинних продуктів на основі стевії потребує значних капітальних витрат, вони швидко відшкодовуються за рахунок реалізації сухого листя та товарних продуктів на їх основі (фасування).

Так, технологічний процес виробництва листя стевії можна подати у вигляді схеми (рис. 3.2).

Згідно з наведеним на рис. 3.2 технологічний процес продукування сухого листя стевії налічує сім етапів. При цьому необхідно враховувати, що тривале вирощування стевії на одному місці може супроводжуватися її виродженням, що призведе до зниження обсягів виробництва, тому для підтримки врожайності необхідно кожні 2-3 роки підсаджувати новий матеріал.

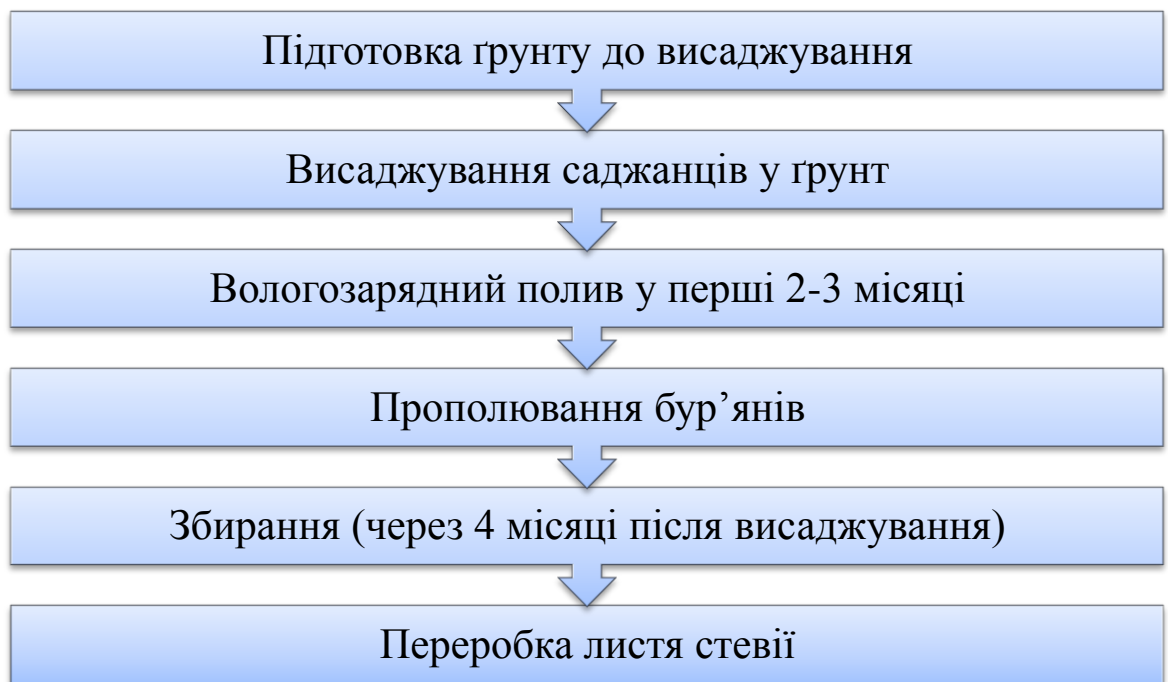


Рисунок 3.2 - Блок-схема процесу виробництва та переробки листя стевії

Примітка. Складено автором.

Після скошування рослини корінці залишаються в землі й через місяць, за умови достатнього обсягу поливу, дадуть паростки нового врожаю. Згідно з проведеними дослідженнями, а також враховуючи потребу України у природних цукрозамінниках, в інноваційних проектах з виробництва стевії необхідно також передбачувати й потужності з її переробки. При цьому реалізуючи проекти, необхідно враховувати певні особливості.

По-перше, витрати за таким проектом здійснюються як у сфері сільськогосподарського виробництва, так і у сфері переробки, а виручка отримується у торговельній сфері.

По-друге, специфічні особливості вирощування стевії дозволяють двічі протягом року збирати врожай цієї культури, несучи лише одноразові витрати на висаджування цієї рослини.

Таким чином, вирощування та переробка стевії мають певні переваги, оскільки одержувані продукти є не лише високопродуктивними й низькокалорійними, що використовується у фармакології для виробництва стевіозиду, але й економічно вигідними.

Основні технічні параметри інноваційного бізнес-проекту вирощування

стевії на основі інтенсивної технології, розрахованого на 3 роки, розроблено для площі 50 га з виходом до 2 т/га сухого листа за два врожаї, а також перероблення його у зоні розміщення.

Відповідно до розроблених М. І. Кісілем і М. М. Кропивком методологічних підходів щодо розрахунку ефективності інвестицій в інвестиційному проекті [30, с. 22-24], оцінюючи можливість реалізації проекту з виробництва й переробки стевії, нами визначено необхідний обсяг витрат та номенклатуру технічних засобів для виробництві листа стевії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Розрахунок потреби у технічних засобах для виробництва стевії на площі 50 га

Вид машин	Кількість, шт.	Ціна з ПДВ, грн. за 1 од.	Загальні витрати, тис. грн.
Трактор ХТЗ-16131	1	1200000	1200,0
Луцильник УДА 4.5 - 20	1	150000	150,0
Розкидач мінеральних добрив МВД-1000	1	20000	20,0
Розкидач органічних добрив МВУ - 10	1	42000	42,0
Оборотний плуг ПО - 5	1	300000	300,0
Культиватор КПС - 8	1	100000	100,0
Культиватор КПС - 8	1	36000	36,0
Дошувальна установка ДДА-100А	1	95000	95,0
Культиватор КРНВ -5,6	1	80000	80,0
Борони ЗОР-07 (райборонки)	12	120000	42,0
Борони БЗСС-1	12	120000	60,0
Сцепка С-11-У	1	12600	12,6
Обприскувач ОП-2000-2-01	1	100000	100,0
Агрегат для скошування стевії	1	10000	10,0
Всього	х	х	2247,6

Примітка. Розраховано автором на основі [38].

Так, згідно із даними табл. 3.3, потреба в забезпеченні ТОВ «Мрія Сервіс» технічними засобами для обробітку площі й збирання врожаю стевії на площі 50 га перевищує 2,3 млн. грн., що складає 3,8% величини чистого доходу підприємства. При цьому, для основного обробітку ґрунту необхідні:

- агрегат для лушення стерні - трактор ХТЗ-16131 + луцильник УДА 4.5 - 20;
- внесення мінеральних добрив - трактор ХТЗ-16131 + розкидач

мінеральних добрив МВД-1000;

- внесення органічних добрив - трактор ХТЗ-16131 + розкидач органічних добрив МВУ - 10;

- оранка глибока - трактор ХТЗ-16131+ оборотний плуг ПО - 5;

- вирівнювання поверхні поля - трактор ХТЗ-16131+ культиватор КПС - 8;

- вологозарядний полив 600 м - трактор ХТЗ-16131+ ДДА-100А.

Складові передпосівного обробітку ґрунту:

- суцільний обробіток ґрунту - трактор ХТЗ-16131+ сцепка С-11У + борони БЗСС-1,0 + борони ЗОР-07;

- весняний вологозарядний полив - трактор ХТЗ-16131+ ДДА-100А;

- внесення ґрунтових гербіцидів - трактор ХТЗ-16131+ обприскувач ОП-2000-2-01;

- садіння розсади - трактор ХТЗ-16131+ розсадосаджалка.

Догляд за посівами передбачає:

- полив 300 м<sup>3</sup> - трактор ХТЗ-16131+ ДДА-100А;

- розпушування ґрунту в міжряддях - трактор ХТЗ-16131+ культиватор КПС - 8;

- внесення фунгіцидів - трактор ХТЗ-16131+ ОП-2000-2-1;

- розпушування ґрунту в міжряддях - трактор ХТЗ-16131+ культиватор КПС - 8.

Збирання врожаю включає:

- скошування стевиї - КПС-5Г;

- перевезення зеленої маси на тік + сушіння листя стевиї;

- обчищування + затарювання сухого листя - вручну.

Окрім того, з метою збільшення обсягу отриманого доходу нами заплановано протягом трьох років створити й відповідні потужності для переробки стебла і листя стевиї (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. Потреба у фінансуванні потужностей для переробки стебла стевії, тис. грн

Статті витрат	Рік реалізації			Разом
	2021	2022	2023	
Проектування комплексу	38,8	-	-	38,8
Загальнобудівельні роботи	209,7	38,8	-	248,5
Придбання обладнання	466,0	388,3	132,0	986,4
Монтаж обладнання	33,1	20,2	12,4	65,8
Пуск, налагодження	15,5	31,1	23,3	69,9
Всього	763,2	478,4	167,8	1409,4

Примітка. Розраховано автором на основі [38].

Так, згідно з даними табл. 3.4, загальна потреба у фінансуванні будівництва й придбанні обладнання для переробки стебла та листя стевії перевищує 1,4 млн грн. При цьому витрати на технічні засоби з виробництва й переробки стебла та листя стевії протягом трьох років будуть на рівні майже 2,4 млн грн: у першому році - понад 1,7 млн грн (73,1 %), другому - 0,5 млн грн (19,9 %) і на третьому році реалізації проекту - 0,2 млн. грн. (7,0 %).

Окрім того, до виробничих витрат нами також віднесено й фінансування проекту, яке пов'язано з:

- платою за реалізацію інноваційної програми «Інтенсивна технологія вирощування й переробки стевії», технології вирощування насіння;
- платою за технологічний супровід (послуги), надання консультацій з вирощування стевії та насіння;
- платою за реалізацію наукомісткої продукції - насіння, розсада стевії.

Згідно з даними табл. 3.5, загальний обсяг фінансування за цими витратами протягом трьох років становитиме майже 3,1 млн. грн. При цьому в першому році необхідно буде профінансувати майже 35,6 % витрат. Форма реалізації інноваційного продукту - контракт з виробниками стевії на інноваційно-технологічне забезпечення і договір про науково-технічний супровід.

Таблиця 3.5. Технологічне забезпечення вирощування стевії як інноваційного продукту на площі 50 га у першому році реалізації проекту

№ з/п	Найменування робіт	Необхідні обсяги фінансування, тис. грн
1	2	3
1	Інтенсивна технологія вирощування стевії Площа вирощування стевії 50 га з урожайністю 2т/га сухого листя	419,7
2	Технологія вирощування насіння сортів стевії	139,9
3	Система трансферу інноваційних технологій і продукції із природного цукрозамінника	93,3
4	Наукомістка продукція виробництва НДУ на власній експериментально-виробничій базі: - Блок "А" - для площі стевії 50 га необхідно спочатку отримати насіння супереліти; - Блок "Б" - внаслідок розмноження насіння супереліти буде отримано насіння еліти; - Блок "В" - із висіяного насіння буде отримана розсада, яку дорощуватимуть у теплиці з подальшим садінням у відкритий ґрунт - Блок "Г" - технологія переробки листя стевії	447,2
Разом		1100,0

Примітка. Розраховано автором на основі [38].

До інтенсивної технології вирощування стевії Інституту біоенергетичних культур та цукрових буряків НААН входить комплекс науково-технічних розробок, які мають правову охорону. Комплекс науково-технічних розробок викладено у повному обсязі в реєстрі до паспорту інноваційного проекту. Так, селекційні досягнення представлені сортами, які юридично захищені авторськими свідоцтвами, реєстраційними номерами і включені до Державного реєстру сортів рослин України (табл. 3.6).

Таблиця 3.6. Селекційні досягнення Інституту біоенергетичних культур і цукрових буряків НААН, що мають правову охорону

Назва сорту	Свідоцтво про державну реєстрацію	Рік реєстрації
Берегиня	04471	1999
Славутич	04472	1999

Примітка. Складено автором на основі [56].

Оцінка вартості прав на об'єкти інтелектуальної власності провадиться відповідно до "Методики оцінки вартості й бухгалтерського обліку прав на об'єкти інтелектуальної власності в наукових установах НААН", розробленої

Національним науковим центром "Інститутом аграрної економіки" та "Інститутом обліку і фінансів НААН" [36].

Товарна продукція, що буде одержана в результаті застосування у виробництві інтенсивної технології вирощування стевії, надає можливість підвищити урожайність до 2,5 т/га сухого листа зі вмістом глікозидів до 20%.

При здійсненні розрахунку ефективності вирощування й переробки стевії необхідно також врахувати експлуатаційні витрати, до яких відносять витрати, пов'язані із заробітної платою, амортизаційними відрахуваннями, придбанням пально-мастильних матеріалів, забезпеченням електроенергією, водою, медикаментами, оздоровленням персоналу тощо. Окрім перелічених до виробничих також відносять й загальновиробничі.

У процесі дослідження проведено розрахунки потреби в заробітній платі та хімічних засобах захисту рослин від хвороб і шкідників, мінеральних добрив, які сприяють покращенню агрономічних та фізико-хімічних властивостей ґрунтів і, відповідно, впливають на врожайність (табл. 3.7 і 3.8).

Таблиця 3.7. Розрахунок потреби в персоналі та заробітній платі на перший плановий рік вирощування стевії

№ з/п	Категорія працівників	Потреба, осіб	Середня заробітна плата, грн	Витрати на заробітну плату з нарахуваннями, тис. грн
1	Робітники основного виробництва	3	7614	274,1
2	Робітники допоміжного виробництва	2	7650	183,6
3	Спеціалісти і службовці	1	9000	108,0
Разом		6	-	565,7

Примітка. Розраховано автором на основі [38].

Так, за даними табл. 3.7, щорічна потреба в заробітній платі становить 565,7 тис. грн. При цьому 48,45 % загального обсягу цих витрат становлять витрати на заробітну плату працівникам основного виробництва, 32,46% - допоміжного виробництва, 19,09% - зарплата спеціалісту.

Таблиця 3.8. Щорічні витрати на хімічні засоби захисту рослин

Препарат	Норма на 1 га, кг, л	Ціна, 1 кг, л	Вартість на 1 га, грн	Витрати на 50 га, грн	Кількість обприскувань
1	2	3	4	5	6
Пірамін-Турбо, 52%, г.е.	2	80	160	8000	1 (гербіцид)
Дуал Г олд 96 %, г.е.	1,5	95	142,5	7125	1 (гербіцид)
Альто- Супер 33%, г.е.	0,5	198	99,0	4950	1 (фунгіцид)
Разом			401,5	20075	

Примітка. Розраховано автором на основі [38].

За даними, наведеними в табл. 3.8, загальні щорічні витрати на хімічні засоби захисту рослин перевищують 20 тис. грн. При цьому вартість засобів захисту рослин взято відповідно до пропозицій комерційних іноземних підприємств, що поставляють препарати в Україну, де:

- Пірамін-Турбо, 52%, г.е. - ґрунтовий гербіцид;
- ДуалГолд 96%, г.е. - ґрунтовий гербіцид;
- Альто-Супер, 33% г.е. - фунгіцид для обприскування як попереджувальний захід до початку хвороб, що забезпечує захист рослин протягом 40-50 днів.

У цілому, згідно з практикою реалізації інвестиційних проектів щорічні експлуатаційні витрати становлять близько 35 % вартості капітальних витрат та робіт, пов'язаних із забезпеченням функціонування об'єктів проекту [30, с. 28-34].

Проведені дослідження доводять, що загальні витрати з реалізації проекту вирощування й переробки стевії протягом трьох років становлять 11,5 млн. грн.. (табл. 3.9).

Таблиця 3.9. Загальні витрати на вирощування й переробку стевії у перші три роки реалізації проекту, тис. грн

№ п/п	Показник	Рік реалізації проекту			Разом
		2021	2022	2023	
1	Вартість придбання техніки	2247,6	0,0	0,0	2247,6
2	Вартість придбання та введення в експлуатацію обладнання з переробки стевії	763,2	478,4	167,8	1409,4
3	Вартість фінансування інноваційного проекту	1100,0	993,8	992,9	3086,6
4	Вартість експлуатаційних витрат	590,6	739,8	839,3	2169,7
Всього		4701,4	2212,0	2000,0	8913,3

Примітка. Розраховано автором.

Дані табл. 3.9 свідчать, що на перший рік реалізації проекту потреба в коштах становитиме 41,9 % від загального обсягу фінансування, на другий - 30,0 %, а на третій рік - 28,1 % від загального обсягу фінансування проекту з вирощування й переробки стевії.

При цьому вартість придбання та введення в експлуатацію обладнання з переробки стевії, фінансування інноваційного проекту, а також експлуатаційних витрат залежатиме від обсягу робіт та року реалізації проекту. Так, протягом першого року реалізації проекту підприємству необхідно придбати й ввести в експлуатацію техніки та обладнання на суму понад 1,7 млн грн, профінансувати вартість інноваційного проекту на суму понад 2,4 млн грн, а також здійснити експлуатаційні витрати на суму майже 0,6 млн грн, з них частка витрат на оплату праці становитиме 42,1 %.

Після другого року реалізації проекту вартість придбання й введення в експлуатацію обладнання з переробки стевії досягне майже 0,5 млн. грн., фінансування роботи Інституту біоенергетичних культур та цукрових буряків НААН - 2,2 млн. грн, а експлуатаційні витрати перевищать 0,7 млн. грн, з них частка витрат на оплату праці - 53,8 %.

Аналогічною буде динаміка витрат і на третьому році реалізації проекту. Так, вартість придбання й введення в експлуатацію обладнання з переробки стевії дорівнюватиме близько 0,2 млн. грн., фінансування роботи Інституту біоенергетичних культур та цукрових буряків НААН – 2,2 млн. грн., експлуатаційні витрати досягнуть майже 2,2 млн. грн., із них частка витрат на оплату праці становитиме 59,3 %.

Дослідження доводять, що за умови дотримання технології вирощування та вчасного підживлення й захисту рослин, щороку можна виробляти до 1000 т сировини, або 100 т сухого листя стевії (табл. 3.10).

Згідно з даними табл. 3.10 щорічна виручка від реалізації 100 т сухого листя стевії становитиме 3,2 млн грн. Однак результати розрахунків доводять, що найбільш ефективним є перероблення продукції стевії.

Таблиця 3.10. Виробничі та фінансові показники вирощування й переробки стевії

Показники	Площа, га	Урожайність, т/га	Валовий збір сировини, т	Сухе листя стевії, т	Вартість сухого листя стевії, грн/т
Вирощування	50	2	1000	100	1185,2 дол./т

Примітка. Розраховано автором на основі [63].

Так, відповідно до екстракційної технологія переробки, щойно зібрана сировина екстрагується, а з отриманого екстракту виділяється екстракт - стевіозид, розроблений Інститутом сільського господарства Криму НААН, вартість 1 т переробленої сировини стевії становитиме понад 18,2 тис. грн (табл. 3.12).

Таблиця 3.12. Ефективність екстракційної технології переробки стевії

Продукт переробки	Вихід, кг/т	Вартість 1 кг, грн	Вартість продукту, грн 1 т сировини
Дистиляційна ефірна олія	2	1440	2880
Екстракт сухий	10	960	9600
Сироп (водний екстракт)	12	360	4320
Спиртовий екстракт (настоянка)	30	48	1440
Всього	-	2808	18240

Примітка. Розраховано автором.

При цьому, за даними табл. 3.12, щорічна виручка від реалізації переробленої сировини стевії перевищуватиме 18,2 млн грн, що значно вище, ніж якщо реалізувати сухе листя стевії. Розрахунки можливої суми виручки від реалізації продукту переробки стевії є орієнтовними і використовуються лише для попередньої оцінки можливості прийняття рішення щодо реалізації проекту з виробництва й переробки стевії.

Згідно з п. 2.1.10.3 «Методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану підприємств», затверджених наказом Міністерства економіки України від 06.09.2006 р. № 260, на основі виробничої програми, що є складовою частиною прогнозу фінансових результатів діяльності, формується модель дисконтованих грошових потоків. При цьому, загальний результат від інвестицій розраховують як суму дисконтованих грошових потоків кожного

року реалізації даного проекту розвитку підприємства й поточної (дисконтованої) вартості залишкової вартості за межами планованого періоду ( $n$  років) [37].

Згідно з наведеними рекомендаціями строк окупності інвестицій - це період, протягом якого чистий прибуток від операційної діяльності повністю відшкодовує інвестиційні витрати.

Розрахунок цього показника здійснюється за формулою 3.1.

$$T_o = \frac{K_i}{ЧП_c} \quad (3.1)$$

де  $T_o$  - строк окупності інвестицій;

$K_i$  – обсяг інвестованих коштів;

$ЧП_c$  – середньорічний розмір чистого прибутку.

Порівняння суми вкладених коштів і прогнозованих відповідних результатів проводять за допомогою спеціальних методів та інструментів, а саме: дисконтування й нарахування складних відсотків, розрахунок показників чистої приведеної вартості проекту й внутрішньої норми доходу (внутрішнього граничного рівня доходності), динамічного (дисконтного) строку окупності проекту. Побудова моделі грошових потоків ґрунтується на застосуванні техніки дисконтованих грошових потоків.

Коефіцієнт дисконтування грошових потоків розраховується на кінець року за формулою 3.2:

$$k = \frac{1}{(1+r)^n} \quad (3.2)$$

де  $k$  - коефіцієнт дисконтування грошових потоків;

$n$  - кількість років;

$r$  - обрана ставка дисконту.

Ставка дисконту ( $r$ ) – це норма прибутку, який інвестори зазвичай одержують від інвестицій аналогічного змісту й ступеня ризику. Це необхідний інвесторам рівень прибутковості інвестицій. Як правило, за ставку дисконту приймають облікову ставку Національного банку України.

Чиста поточна приведена вартість (*NPV*) - це різниця (сальдо) між інвестиційними витратами й майбутніми надходженнями, приведеними в еквівалентні умови, тобто різниця між приведеними вартостями надходжень і витратами коштів *NPV* показує, чи досягнуть інвестиції бажаного рівня віддачі: за додатного значення *NPV* грошові надходження перевищать суму вкладених коштів, забезпечать одержання прибутку вище необхідного рівня дохідності; за від'ємного значення *NPV*, що проект не забезпечить очікуваного рівня дохідності. Розрахунки ефекту сільськогосподарського підприємства необхідно вести з урахуванням життєвого циклу проекту. Тобто, розрахунки ефекту наводяться на кінець року реалізації проекту (табл. 3.13).

Таблиця 3.13. Розрахунок чистої приведеної вартості по проекту з виробництва й переробки стевії у ТОВ «Мрія Сервіс», тис. грн..

Показник	Рік реалізації проекту					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Витрати по проекту</b>						
1.1. Вартість придбання техніки	2247,6	x	x	x	x	x
1.2. Вартість придбання та введення в експлуатацію обладнання з переробки стевії	763,2	478,4	167,8	x	x	x
1.3 Вартість фінансування роботи Інституту біоенергетичних культур та цукрових буряків НААН	1100,0	993,8	992,9	x	x	x
1.4. Експлуатаційні витрати	590,6	739,8	839,3	839,3	839,3	839,3
<b>Разом витрат</b>	<b>4701,4</b>	<b>2212,0</b>	<b>2000,0</b>	<b>839,3</b>	<b>839,3</b>	<b>839,3</b>
<b>2. Вигоди</b>						
2.1. Виручка від реалізації сухого листа стевії	3200	3200	x	x	x	x
2.2. Виручка від реалізації продуктів переробки стевії	x	x	18200	18200	18200	18200
<b>Разом вигод</b>	<b>3200</b>	<b>3200</b>	<b>18200</b>	<b>18200</b>	<b>18200</b>	<b>18200</b>
3. Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту 8%	0,9259	0,8573	0,7938	0,7350	0,6806	0,6302
4. Дисконтований грошовий потік						
4.1. Витрати	4353,03	1896,35	1587,60	616,89	571,23	528,93
4.2. Вигоди	2962,88	2743,36	14447,16	13377,00	12386,92	11469,64

Продовження табл. 3.13

1	2	3	4	5	6	7
<b>5. Чиста приведена вартість (NPV)</b>	-1390,15	847,01	12859,56	12760,11	11815,69	10940,71
<b>Сумарний NPV</b>	47832,95					

Примітка. Розраховано автором

Як можна переконатися, дисконтований строк окупності становить 2,5 роки. При цьому в розрахунках взято ставку дисконтування, яка на поточний момент Національним Банком України визначена на рівні 8 % [54].

Крім того, враховано, що у перші два роки реалізації проекту підприємство отримуватиме виручку від продажу сухого листа стевії, а після запуску обладнання з екстракційної технології переробки стевії на третьому році – виручку від продажу продуктів перероблення стевії. Виходячи зі строку експлуатації обладнання з переробки стевії, що становить близько шести років, чиста приведена вартість по проекту буде 47,8 млн грн, а сума чистого потоку – 57,38 млн грн.

Отже, незважаючи на порівняно великі початкові й експлуатаційні витрати, проект з вирощування та переробки стевії, враховуючи розробку Інституту біоенергетичних культур та цукрових буряків НААН, окупиться вже на третій рік його реалізації, а рентабельність виробництва перевищить 223%. Враховуючи результати розрахунків, можна стверджувати, що реалізація таких проектів дозволить ТОВ «Мрія Сервіс» не лише успішно конкурувати з іноземними компаніями – виробниками аналогічної продукції, а й зайняти відповідну нішу на світовому ринку природних цукрозамінників.

## ВИСНОВКИ

Магістерське дослідження спрямоване на вирішення важливої наукової та прикладної проблеми – удосконалення процесів управління впровадженням продуктових інновацій в діяльність сучасних підприємств. Основні висновки та пропозиції дослідження зводяться до такого.

1. На сонові критичного аналізу наукової літератури встановлено, що «інновація» – це нововведення, яке характеризується новизною, є доцільним до впровадження у визначеній сфері діяльності, внаслідок чого відбувається поліпшення виробничих та/або управлінських процесів, покращення якості товарів (робіт/послуг), підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, і як наслідок, зростання прибутковості суб'єктів господарювання, набуття ними конкурентних переваг. В свою чергу, продуктова інновація представляє собою впровадження товару або послуги, які є абсолютно новими або значно поліпшеними для певного підприємства, на певному ринку чи у певній галузі. Продуктова інновація, являє собою як введення у споживання нової продукції (послуг), так і здійснення значних удосконалень у споживчих властивостях (характеристиках), уже певний час (можливо, досить тривалий) функціонуючих на ринку товарів та послуг.

2. Встановлено, що управління інноваційним розвитком підприємства орієнтоване на досягнення визначених цілей підприємства в умовах конкурентного середовища, коли цілі інших господарюючих суб'єктів можуть з ними не збігатися. Система управління впровадженням продуктових інновацій є сукупністю елементів організаційного середовища, діяльність яких спрямовується та координується суб'єктами інноваційної діяльності на підприємстві з метою розробки та/або виведення на ринок нових та/або модифікованих товарів та послуг, які ідентифікуються як продуктові інновації.

3. Визначено, що Товариство з обмеженою відповідальністю «Мрія Сервіс» – це сучасне аграрне підприємство, яке спеціалізується на виробництві сільськогосподарської продукції. Для виконання поставлених завдань ТОВ «Мрія Сервіс» має потужну виробничу базу, необхідне

технологічне устаткування, земельні площі, кваліфікований персонал. Якість продукції підприємства визнана як споживачами, так і експертами в сільськогосподарській галузі, що призводить до формування позитивного іміджу підприємства. Проведено аналіз асортиментної політики підприємства і встановлено, що найбільшу питому вагу в структурі виробництва ТОВ «Мрія Сервіс» займають цукрові буряки (39,47%), наступними за обсягом виробництва йдуть зернові та зернобобові (25,55%, при цьому питома вага пшениці складає 16,93% всього обсягу виробництва), наступні олійні культури (18,48%). Найменший обсяг в структурі виробництва займають худоба та птиці (4,36%), овочі відкритого ґрунту (1,16%) та інша продукція рослинництва (0,41%). Переважно зміни у структурі виробництва спричинені коливаннями попиту і пропозиції на ринку сільськогосподарської продукції та необхідністю проведення сівозмін для раціонального використання земель і підвищення їх врожайності. Доведено, що глибина асортименту ТОВ «Марія Сервіс» складає 4 позиції, а його ширина – 5 позицій.

Здійснено АВС-аналіз товарного асортименту підприємства та визначено, що найбільш важливим на даному підприємстві є виробництво цукрових буряків, пшениці, ріпаку і кукурудзи. Проміжною продукцією є гречка, соя, свині. В свою чергу, всі останні види товарної продукції на підприємстві займають не надто вагомі позиції та приносять найменші доходи. У зв'язку з цим запропоновано керівництву підприємства приділити увагу збільшенню питомої ваги продукції у складі класу А і В переважно за рахунок скорочення товарних позицій класу С.

4. За результатами розрахунків оцінки інноваційного потенціалу підприємства встановлено, що інноваційний потенціал ТОВ «Мрія Сервіс» згідно з функцією Харрінгтона протягом усіх п'яти оцінюваних років відповідає задовільному рівню. Абсолютне значення отриманого показника свідчить, що рівень інноваційного потенціалу підприємства знизився на 0,047 або на 8,08% за рахунок погіршення показників ліквідності та платоспроможності та зростання рівня фінансової залежності інноваційної

діяльності підприємства. Однак підприємство володіє достатнім потенціалом для впровадження інновацій.

5.3 метою організації впровадження продуктивних інновацій в діяльність ТОВ «Мрія Сервіс» запропоновано створення проектної групи, яка прийме на себе завдання підготовки проекту продуктової інновації. Доведено недоцільність утримання спеціального підрозділу на даному етапі розвитку підприємства, оскільки це призведе до зростання витрат. До складу проектної групи запропоновано включити осіб зі складу керівництва підприємства та його основних підрозділів (директор, головний бухгалтер, головний агроном, заступник директора), в подальшому інноваційна група розширюватиметься і до її складу входитимуть працівники функціональних підрозділів, які мають знання або повноваження у сфері інновацій, а також в процесі реалізації будуть відповідати за своєчасне виконання поточних та оперативних завдань. Діяльність проектної групи буде носити переважно новаційний характер і полягатиме у такому: розробка (пошук, генерація та відбір) новацій; накопичення новацій і переведення їх в регламентні процедури (методики, інструкції, бази даних, оперативні плани); координація та організаційне забезпечення діяльності членів проектної групи.

6. Визначено перспективи впровадження продуктивних інновацій в діяльність ТОВ «Мрія Сервіс». Зокрема у сфері рослинництва запропоновано здійснювати вирощування та переробку природного цукрозамінника стевії. Проведені розрахунки засвідчили, що строк окупності проекту з виробництва й переробки стевії становить приблизно 2,5 роки. При цьому дослідженнями враховано, що у перші два роки реалізації проекту підприємство отримуватиме виручку від продажу сухого листя стевії, а після запуску обладнання з екстракційної технології переробки стевії на третьому році – виручку від продажу продуктів перероблення стевії. Виходячи зі строку експлуатації обладнання з переробки стевії, чиста приведена вартість проекту буде 47,8 млн. грн., що свідчить про його економічну доцільність та інвестиційну привабливість

Отже, опрацьовані в роботі практичні пропозиції можуть бути використані сільськогосподарськими підприємствами в процесі організації впровадження продуктових інновацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азгальдов Г.Г., Костин А.В. Интеллектуальная собственность, инновации и квалиметрия. *Экономические стратегии*. 2008. № 2(60). С. 162-164
2. Азрилиян А.Н. Большой экономический словарь. 5-е изд. доп. и перераб. М.: Институт новой экономики, 2002. 1280 с.
3. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія. К.: КНЕУ, 2003. 394 с.
4. Барютин Л.С. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: Учебник; под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. 2-е изд. перераб. и доп. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. 518 с.
5. Бобирів Д. Б. Інноваційна складова як фактор конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіка і регіон*. 2009. № 1. С. 132–135.
6. Валента Ф. Творческая активность – инновации – эффект. М: Эксмо, 2008. 400 с.
7. Голубков Е. П. ABC- и ХУ2-анализ: проведение и оценка результативности. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2010. № 3. С. 12-23.
8. Дибб С., Симкин Л., Брэдли Дж. Практическое руководство по маркетинговому планированию. СПб. : Питер, 2001. 255 с.
9. Дусаев Х.Б. Инновации: теоретический аспект. *Вестник ОГУ*. 2006. №6. С.123-128
10. Захаркевич Н.П., Остапчук В.В. Сутність та особливості продуктивних інновацій *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Херсон, 28 квітня 2020 р. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2020. с. 36-38
11. Звіт із праці ТОВ «Мрія Сервіс» за січень-грудень 2015 р. : Форма №1-ПВ. Тернопіль, 2015. 2 с.

12. Звіт із праці ТОВ «Мрія Сервіс» за січень-грудень 2016 р. : Форма №1-ПВ. Тернопіль, 2016. 2 с.
13. Звіт із праці ТОВ «Мрія Сервіс» за січень-грудень 2017 р. : Форма №1-ПВ. Тернопіль, 2017. 2 с.
14. Звіт із праці ТОВ «Мрія Сервіс» за січень-грудень 2018 р. : Форма №1-ПВ. Тернопіль, 2018. 2 с.
15. Звіт із праці ТОВ «Мрія Сервіс» за січень-грудень 2019 р. : Форма №1-ПВ. Тернопіль, 2019. 2 с.
16. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ «Мрія Сервіс» за 2017 р.: Форма №1-П. Тернопіль, 2017. 4 с.
17. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ «Мрія Сервіс» за 2016 р.: Форма №1-П. Тернопіль, 2016. 4 с.
18. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ «Мрія Сервіс» за 2015 р.: Форма №1-П. Тернопіль, 2015. 4 с.
19. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ «Мрія Сервіс» за 2018 р.: Форма №1-П. Тернопіль, 2018. 4 с.
20. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ «Мрія Сервіс» за 2019 р.: Форма №1-П. Тернопіль, 2019. 4 с.
21. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Мрія Сервіс» за 2017 р. : Форма №2. Тернопіль, 2017. 2 с.
22. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Мрія Сервіс» за 2016 р. : Форма №2. Тернопіль, 2016. 2 с.
23. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Мрія Сервіс» за 2015 р. : Форма №2. Тернопіль, 2015. 2 с.
24. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Мрія Сервіс» за 2018 р. : Форма №2. Тернопіль, 2018. 2 с.
25. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Мрія Сервіс» за 2019 р. : Форма №2. Тернопіль, 2019. 2 с.
26. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи. Навч. посібн. Суми: «Універ. книга», 2003. 278 с.

27. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2015. № 5 (21). С. 51-57. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/No5/51.pdf>. (дата звернення 15.05.2020 р.)
28. Інноваційні технології в тваринництві. *Журнал «Тваринництво України»*. 2014. № 6. URL: <http://mmagro.gov.ua/system/fNes/Стаття%20щодо%20інновацій%20в%20> (дата звернення 15.05.2020 р.)
29. Інноваційні трансформації аграрного сектора економіки : [монографія] / [О. В. Шубравська, Л. В. Молдован, Б. Й. Пасхавер та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук О. В. Шубравської ; НАН України, Ін-т екон. та про-гнозув. К., 2012. 496 с.
30. Кісіль М.І., Кропивко М. М. Система Project Management та залучення інвестицій. *Агробізнес сьогодні. Періодичне видання з питань економіки та бізнесу*. К.: Агробізнес сьогодні, 2011 52 с.
31. Комлев Н.Г. Словарь иностранных слов. М.: ЭКСМО, 2006. 672 с.
32. Кондратюк Д. М. АВС-аналіз як інструмент зростання результативності діяльності сільськогосподарського підприємства. *Матеріали сьомої міжфакультетської науково-практичної конференції молодих вчених*, 20 трав. 2011 р. Житомир : Житомирський національний агроєкологічний університет, 2011. С. 35-38.
33. Коротков А.В. Статистический анализ развития инновационного процесса. *Вопросы статистики*. 2001. №11. С.55-59.
34. Крачок Л. І. Новітні технології в сільському господарстві: проблеми і перспективи впровадження. *Сталий розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал*. 2013. № 3. URL: [http://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Ffirb.isnbuv.gov.ua%2FcgiBin%2Ffirbis\\_nbu%2Fcgiirbis\\_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DШІRN%26P21DBN%3DШІRN%26IMAGE\\_FILE\\_DOWNUЭAD%3D1%26Image\\_fNe\\_name%3DPDF%2Fsre\\_2013\\_3\\_50.pdf&ei=IPbVKjaE8ieywOtmILYBQ&usg=AFQjCNFGeeRxIPXPS](http://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Ffirb.isnbuv.gov.ua%2FcgiBin%2Ffirbis_nbu%2Fcgiirbis_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DШІRN%26P21DBN%3DШІRN%26IMAGE_FILE_DOWNUЭAD%3D1%26Image_fNe_name%3DPDF%2Fsre_2013_3_50.pdf&ei=IPbVKjaE8ieywOtmILYBQ&usg=AFQjCNFGeeRxIPXPS)

- ujI9GGI^Bo274Ky8A^T^87611401^2в. (дата звернення 15.05.2020 р.)
35. Лаптева Е.А. Проблемы оценки инновационного потенциала промышленных предприятий. *Управление экономическими системами*. 2014. № 8. С. 18-28.
  36. Методика оцінки вартості й бухгалтерського обліку прав на об'єкти інтелектуальної власності в наукових установах УААН. розроб. В. П. Ситник [та ін.]. К.: ННЦ ІАЕ, 2009. 76 с.
  37. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств. Затверджені наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 06.09.2006 р. № 260 URL: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення 15.05.2020 р.)
  38. Новицький К. О. Обґрунтування бізнес-можливостей інноваційного проекту з виробництва стевії як природного цукрозамінника. *Інноваційна економіка*. 2014. № 2 (51). С. 121-130
  39. Отвальный плуг. Плюсы и минусы трех технологий - какая технология перспективней? *Журнал «Зерно»*. URL: <http://agro.upes.ua/artides/detail.php?ID=7507>. (дата звернення 15.05.2020 р.)
  40. Захаркін О.О., Харченко М.О., Івахнова А.Л. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства у контексті інноваційного розвитку регіонів. *Механізм регулювання економіки*. Науковий журнал. 2012. № 4. URL: [http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue\\_9/\\_Zakharkin\\_M\\_O\\_Kharchenko\\_A\\_L\\_IvakhnovaEvaluation\\_of\\_innovation\\_potential\\_of\\_enterprises\\_in\\_the\\_context\\_of\\_innovation\\_devpdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_9/_Zakharkin_M_O_Kharchenko_A_L_IvakhnovaEvaluation_of_innovation_potential_of_enterprises_in_the_context_of_innovation_devpdf). (дата звернення 15.05.2020 р.)
  41. Петров В. М. Технічне забезпечення інноваційних технологій у рослинництві. *Економіка АПК*. 2013. № 2. С. 100.
  42. Портер М. Конкуренция: Учеб. пособие. Пер с англ. М.: Вильямс, 2001. 495 с.
  43. Посилкіна О.В. Інноваційно-інвестиційний розвиток фармацевтичного виробництва: проблеми фінансового забезпечення. Монографія НФАУ. Харків.: Вид-во НФАУ: Золоті сторінки, 2002. 528 с.

44. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ «Мрія Сервіс» за 2017 р.: Форма №5. Тернопіль, 2017. 10 с.
45. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ «Мрія Сервіс» за 2016 р.: Форма №5. Тернопіль, 2016. 10 с.
46. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ «Мрія Сервіс» за 2015 р.: Форма №5. Тернопіль, 2015. 10 с.
47. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ «Мрія Сервіс» за 2019 р.: Форма №5. Тернопіль, 2019. 10 с.
48. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ «Мрія Сервіс» за 2018 р.: Форма №5. Тернопіль, 2018. 10 с.
49. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 №40-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 15.05.2020 р.)
50. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Староубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2002. 480 с. (Библиотека словарей ИНФРА-М).
51. Санто Б. Инновация как средство экономического развития: Пер. с венг. Общ. ред. и вступ. Б.В.Сазонова. М.: Прогресс, 1990. 296 с.
52. Сафронов И.В. Понятия «инновация» и инновационная деятельность: сущность и содержание. *Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского*. 2008. №4(14). С.217-225
53. Система нульового обробітку землі. Вікі-педія : [сайт]. URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%BC%D0%BB%D1%96>. (дата звернення 15.05.2020 р.)
54. Ставка дисконтування URL: <http://www.bank.gov.ua/control/uk/index>. (дата звернення 15.05.2020 р.)
55. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю Науково-виробнича фірма «Адвісмаш»: затверджено рішенням Зборів засновників від 12.07.2017 р. , протокол №3. Тернопіль, 2017. 6 с.

56. Створити високопродуктивні сорти і гібриди стевії. Звіт про НДР (заключний). *Інститут цукрових буряків НААН*. РК № 0105U007147. К., 2010. – 39 с
57. Стевія (*Stevia rebaudiana* Bertoni) – перспективний високоінтенсивний підсолоджувач. URL: [http://www./custom/files/ua\\_2013\\_03/189-193.pdf](http://www./custom/files/ua_2013_03/189-193.pdf) (дата звернення 15.05.2020 р.)
58. «Стрип-тілл»: шляхом проб і помилок. Український журнал з питань агробізнесу «Пропозиція». 2015. № 2. URL: <http://www.propozitsiya.com/?page=146&itemid=4105>. (дата звернення 15.05.2020 р.)
59. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями: Сокр. пер. с англ. Авт. предисл. и науч. ред. К.Ф.Пузыня. М.: Экономика, 1989. 217 с.
60. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник, 6-е изд. — СПб.: Питер, 2008. 448 с.: ил. (Серия «Учебники для вузов»).
61. Федулова Л. Інноваційний розвиток: еволюція поглядів та проблеми сучасного усвідомлення. *Економічна теорія*. 2013. № 2. С. 28-45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte\\_2013\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2013_2_4). (дата звернення 15.05.2020 р.)
62. Хобта В.М., Комар Г.О. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства / URL:[http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/soc\\_gum/eprom/2009\\_44/st\\_44\\_14.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/soc_gum/eprom/2009_44/st_44_14.pdf) .(дата звернення 15.05.2020 р.)
63. Цвігун Г. В. Оцінка селекційного матеріалу стевії медової за елементами структури врожаю. *Цукрові буряки*. 2008. № 11. С. 17-18.
64. Шматько Н. М. Організація планування структурних змін у процесі розвитку промислового підприємства. *Управління розвитком*. 2016. № 4. С. 138–143.
65. Шумпетер Й. Теория экономического развития: Исследования предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры. М.: Прогресс, 1982. 456 с.

66. Экономика организаций и отраслей агропромышленного комплекса: В 2 кн. Кн. 1 / В. Г. Гусаков; под общ. ред. В. Г. Гусакова. Мн.: Беларус. наука, 2007. 891 с.
67. Юхновський І.В. Сутність та структура інноваційно-інвестиційного потенціалу економіки: основні підходи та напрями формування. Український соціум. 2010. № 2. С. 159-171.
68. Яшин С.Н., Мурашова Н.А., Карлина С.Д. Совершенствование методики оценки уровня инновационной активности промышленных предприятий на основе анализа показателей статистической и финансовой отчетности. *Финансы и кредит*. 2013. № 18(546). с. 11-20.
69. Alternative Sweeteners in a Higher Sugar Price Environment. *MECAS*. 2012. № 4. 59 p
70. Brdulak J.J. Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy. Warszawa: SGH, 2005
71. Frankelius, P. (2009), Questioning two myths in innovation literature, *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 40–51.
72. John T.Addison, Robin L.Bartlett, Hilary C.Campbell and other. Словарь современной экономической теории Макмиллана. М.: ИНФРА-М, 1997. 608 с.
73. Market Size URL: <http://www.stevia.co/opportunity/market-size>.
74. Rutkowski I.P. Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania. Warszawa: PWE, 2007
75. Stevia Corp. Market Size (access date March 27, 2014) URL: <https://www.alliedmarketresearch.com/stevia-market-A06042> (дата звернення 15.05.2020 р.)
76. Van de Ven A., Angle H., Pool M. Research on the Management of Innovation.- new York: Harper and Row, 1989.

**Виконав** студент магістратури  
спеціальності 073 Менеджмент  
заочної форми навчання  
«\_\_\_» червня 2020 р.

---

Підпис

---

**В.В. Остапчук**

Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**  
доцент кафедри  
к.е.н., доцент  
«\_\_\_» червня 2020 р.

---

Підпис

---

**Н.П. Захаркевич**

Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувач кафедри  
д.е.н., професор  
«\_\_\_» червня 2020 р.

---

Підпис

---

**В.П. Синчак**

Ініціали, прізвище

## Додаток А

Таблиця А.1. Систематизація наукових уявлень щодо економічної сутності категорії «інновація»

Джерело	Визначення
1	2
ЗУ «Про інноваційну діяльність» [49]	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.
Великий економічний словник [2, с. 317]	Вкладення коштів в економіку, що забезпечує зміну поколінь техніки і технологій; нова техніка, технологія, що є результатом досягнень науково-технічного прогресу.
Словник сучасної економічної теорії Макміллана [72, с. 244]	Використовується як синонім слова «винахід» і відноситься до технологічного вдосконалення виробничих процесів і до досягнення нових властивостей і комбінацій властивостей продуктів, що продаються на ринку. В останньому випадку інновація є джерелом диференціації продукту і використовується виробниками для створення нового попиту і збільшення своєї частки ринку.
Сучасний економічний словник [50, с. 155]	Нововведення в галузі техніки, технології, організації праці та управління, засновані на використанні досягнень науки і передового досвіду, а також використання цих нововведень в різних областях і сферах діяльності.
Словник іноземних слів [31, с. 423]	Введення чогось нового; нововведена річ; модернізація; реформа; економічне вкладення коштів у нову технологію, нові форми організації праці та управління, що охоплюють не тільки окреме підприємство, а й їх сукупність, галузь.
Б. Твісс [59, с. 36]	Процес, у якому винахід або нова ідея набуває економічного змісту.
Б. Санто [51, с. 83]	Суспільно-економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, і у випадку, якщо інновація орієнтована на економічну вигоду, прибуток, її поява на ринку може принести додатковий дохід.
Ф. Валента [6, с. 112]	Зміна в первісній структурі виробничого організму, тобто перехід внутрішньої структури до нового стану.
Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук [3, с. 15]	Нове явище, новаторство або будь-яка зміна, яка вноситься суб'єктом господарювання у власну діяльність із метою підвищення своєї конкурентоспроможності, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.
Л. С. Барютін [4, с. 8]	Результатів наукових досліджень і розробок, спрямованих на вдосконалення процесу виробничої діяльності, економічних, правових і соціальних відносин у галузі науки, культури, освіти, в інших сферах діяльності суспільства.
Р. А. Фатхутдінов [60, с. 45]	Кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління й отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту.

## Продовження табл. Б.1

1	2
Г.Г. Азгальдов, А.В. Костин [1, с. 164]	Це процес (або результат процесу), в якому: 1. Використовується частково або повністю охороноздатні результати інтелектуальної діяльності; та/або 2. Забезпечується випуск патентоспроможної продукції; та/або 3. Забезпечується випуск товарів і/або послуг, що за якістю відповідають світовому рівню
P. Frankelius [71, С.41]	Щось оригінальне, нове, і важливо, нове в будь-якій області – яке покращує ринок чи суспільство (перекл. автора).
Х.Б. Дусаєв [9, с. 127]	Це матеріалізований кінцевий результат інвестиційної та творчої діяльності, заснованої на використанні досягнень науки і передового досвіду, закономірного об'єктивного процесу вдосконалення суспільного виробництва і розвитку, створення, комерціалізації та впровадження у виробництво та інші сфери діяльності нових споживчих цінностей у вигляді товарів, продукції, виробів, техніки, технологій, організаційних та інших форм і засобів, які мають абсолютно нові споживчі властивості, що сприяє задоволенню конкретних суспільних потреб та існуючих потреб ринку, що забезпечує економію витрат, що дає різні види ефектів в будь-якій сфері життя і діяльності людини
І.В. Сафронов [52, с. 129]	це прояв сучасних досягнень науково-технічного прогресу, особливий вид знання, що був реалізований у вигляді нового або вдосконаленого продукту, нового або удосконаленого технологічного процесу, що використовуються в практичній діяльності, що володіють сукупністю реалізованих ними функцій, спрямованих на задоволення існуючих потреб на відповідних сегментах ринку і приносять економічний ефект

Примітка. Систематизовано автором

Таблиця Б.1. Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2015-2019 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2019 р. до 2015 р., %
			2015	2016	2017	2018	2019	
1.	Обсяг товарної продукції	тис. грн.	34999,09	37614,54	44000,20	65159,47	61105,82	174,5926
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	34387,00	36877,00	45087,00	63188,00	59257,00	172,3238
3.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	21898,00	24514,00	35895,00	49386,00	59073,00	269,7644
4.	Валовий прибуток	тис. грн.	12489,00	12363,00	9192,00	13802,00	184,00	1,473297
5.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	11395,00	10487,00	11667,00	14140,00	-2745,00	–
6.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,6686	0,7156	0,7412	0,7762	1,0463	156,49
7.	Рентабельність/збитковість – продажу	%	52,04	42,78	32,50	28,63	-4,65	–
	– витрат	%	49,56	39,74	34,91	28,83	-4,43	–
8.	Чисельність працюючих –працівників	осіб	62	61	63	59	63	101,61
	–робітників	осіб	56	55	57	54	57	101,79
9.	Виробіток: – 1 працівника	тис.грн. /особу	564,50	616,63	698,42	1104,40	969,93	171,82
	– 1 робітника	тис.грн. /особу	624,98	683,90	771,93	1206,66	1072,03	171,53
10.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	2930,16	3054,7	3274,8	3388,70	3696,70	126,16
11.	Середньорічна ЗП одного працівника	тис. грн.	47,26	50,08	51,98	57,44	58,68	124,16
12.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	10383,50	13980,00	16313,00	18646,00	22127,50	213,10
13.	Фондовіддача	грн./грн.	3,37	2,69	2,70	3,49	2,76	81,93

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Мрія Сервіс» [11-25; 44-48]

Таблиця Б.2. Динаміка формування прибутку і фінансових результатів діяльності підприємства за 2015-2019 роки

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення, тис. грн., +/-
		2015	2016	2017	2018	2019	
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт послуг)	34387,00	36877,00	45087,00	63188,00	59257,00	24870,00
2.	Собівартість реалізованої продукції	21898,00	24514,00	35895,00	49386,00	59073,00	37175,00
3.	Валовий прибуток (збиток)	12489,00	12363,00	9192,00	13802,00	184,00	-12305,00
4.	Інші операційні доходи	4955	4855	6531	4812	574	-4381,00
5.	Адміністративні витрати	731	788	806	860	950	219,00
6.	Витрати на збут	–	–	–	–	–	–
7.	Інші операційні витрати	5130	4875	2450	1932	1388	-3742,00
8.	Фінансовий результат від операційної діяльності:	–	–	–	–	–	–
	прибуток (+), збиток (–)	11583,00	11555,00	12467,00	15822,00	-1580,00	-13163,00
9.	Дохід від участі в капіталі	–	–	–	–	–	–
10.	Інші фінансові доходи	17	–	–	–	–	-17,00
11.	Інші доходи	100	124	140	1237	1491	1391,00
12.	Фінансові витрати	305	944,00	677	1626	2308	2003,00
13.	Втрати від участі в капіталі	–	–	–	–	–	–
14.	Інші витрати	–	248	263	1293	348	348,00
15.	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (+), збиток (–)	11395,00	10487,00	11667,00	14140,00	-2745,00	-14140,00
16.	Витрати з податку на прибуток	–	–	–	–	–	–
17.	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	–	–	–	–	–	–
18.	Чистий фінансовий результат: прибуток (+), збиток (–)	11395,00	10487,00	11667,00	14140,00	-2745,00	-14140

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Мрія Сервіс» [21-25]

Таблиця Б.3. Динаміка обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) на підприємстві за 2015-2019 рр.

Назва продукції (послуг)	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2019р. від 2015р. (+, -), тис. грн.	Відхилення 2019 р до 2015р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Зернові та зернобобові культури, всього	14419,62	41,20	15000,68	39,88	18559,28	42,18	28793,97	44,19	15612,54	25,55	1192,91	8,27
у тому числі: пшениця	6943,82	19,84	6225,21	16,55	8879,24	20,18	18739,86	28,76	10345,22	16,93	3401,40	48,98
кукурудза	7143,31	20,41	8068,32	21,45	8584,44	19,51	8184,03	12,56	3898,55	6,38	-3244,76	-45,42
ячмінь	332,49	0,95	707,15	1,88	1095,60	2,49	1870,08	2,87	1368,77	2,24	1036,28	311,67
Олійні культури, всього	10223,23	29,21	10471,89	27,84	13750,06	31,25	13872,45	21,29	11292,36	18,48	1069,12	10,46
у тому числі: насіння соняшнику	304,49	0,87	255,78	0,68	550,00	1,25	638,56	0,98	12,22	0,02	-292,27	-95,99
соя	356,99	1,02	402,48	1,07	431,20	0,98	1935,24	2,97	2584,78	4,23	2227,79	624,05
ріпак	9481,25	27,09	9569,14	25,44	11871,25	26,98	11298,65	17,34	8695,36	14,23	-785,90	-8,29
гірчиця	77,00	0,22	244,49	0,65	897,60	2,04	-	-	-	-	-77,00	-100,00
гречка	3566,41	10,19	4690,53	12,47	5473,62	12,44	7649,72	11,74	6458,89	10,57	2892,48	81,10
Цукрові буряки	6425,83	18,36	7045,20	18,73	5319,62	12,09	13214,34	20,28	24118,47	39,47	17692,63	275,34
Овочі відкритого і закритого ґрунту	-	-	-	-	-	-	45,61	0,07	708,83	1,16	708,83	-
у тому числі: цибуля ріпчаста	-	-	-	-	-	-	39,10	0,06	708,83	1,16	708,83	-
буряки столові	-	-	-	-	-	-	2,61	0,001	0,00	0,00	0,00	-
Інша продукція рослинництва	-	-	-	-	-	-	-	-	250,53	0,41	250,53	-
Худоба та птиця (в живій вазі), всього	363,99	1,04	406,24	1,08	897,60	2,04	1583,38	2,43	2664,21	4,36	2300,22	631,95
в тому числі свині	363,99	1,04	406,24	1,08	897,60	2,04	1583,38	2,43	2664,21	4,36	2300,22	631,95
Всього товарна продукція (роботи, послуги)	34999,09	100,00	37614,54	100,00	44000,20	100,00	65159,47	100,00	61105,82	100,00	26106,73	74,59

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Мрія Сервіс» [44-48]