

**Міністерство освіти і науки України**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування  
Кафедра – Менеджменту і логістики  
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)  
Спеціальність – 073 Менеджмент  
Освітня програма – «Менеджмент»



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему: Управління інноваційним потенціалом підприємства**

ШИФР КРМ. МЛ.1.628-03.1.5

Здобувач Юрій ФЕДОРЧАК

Керівник д.е.н., проф. Ірина СЕДІКОВА

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 10.06. 2024 р., протокол № 15

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2024 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І  
МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного  
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Другий (магістерський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувачка кафедри МіЛ

\_\_\_\_\_  
(підпис)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

**здобувачу вищої освіти**

**Юрію ФЕДОРЧАКУ**

1. Тема роботи: «Управління інноваційним потенціалом підприємства»  
затвердженою наказом по університету від 30.10.2023 р. № 628-03.
2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 10.06.2024 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.
4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти забезпечення розвитку інноваційного потенціалу підприємства. 1.1. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. 1.2. Інноваційний потенціал і державна інноваційна політика в системі підвищення конкурентоспроможності підприємств. 1.3. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Передумови забезпечення розвитку інноваційного потенціалу підприємства одеського комбінату хлібопродуктів. 2.1. Діагностика розвитку інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості. 2.2. Аналіз внутрішніх факторів забезпечення розвитку інноваційного потенціалу підприємства. 2.3. Оцінювання рівня інноваційного потенціалу на Одеському комбінаті хлібопродуктів. Висновки до розділу 2. Розділ 3. Формування напрямів забезпечення розвитку інноваційного потенціалу підприємства. 3.1. Формування механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства. 3.2. Організаційно-економічні напрями забезпечення розвитку інноваційного потенціалу підприємства. 3.3. Економічне

обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів. Висновки до розділу 3. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 24, рисунків 21.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 13.02.2024 р.

Керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_ (підпис)

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи
1	Проходження комплексної практики та написання тез	13.02 - 07.04.24
2	Захист звіту з практики	08.04 - 09.04.24
3	Розробка I та II розділів	10.04 - 01.05.24
4	Розробка III розділу та інших складових кваліфікаційної роботи	02.05 - 14.05.24
5	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	15.05 - 18.05.24
6	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника	19.05 - 22.05.24
	Розгляд наукового керівника у чистовому варіанті	23.05 - 27.05.24
7	Нормоконтроль роботи	28.05 - 04.06.24
8	Перевірка роботи на плагіат	
9	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	05.06 - 11.06.24
10	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	12.06 - 17.06.24
11	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	18.06 - 27.06.24
12	Захист кваліфікаційної роботи	24.06 - 27.06.24

Здобувач \_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ (підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності. Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_ Юрій ФЕДОРЧАК  
підпис

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми** дослідження полягає у підвищенні значущості вивчення та розвитку інноваційного потенціалу підприємств на основі аналізу показників їх діяльності та реалізації заходів щодо покращення стану існуючих складових інноваційного потенціалу з метою забезпечення їх конкурентоспроможності та розвитку інноваційної діяльності.

**Метою дипломної роботи** є дослідження рівня інноваційного потенціалу підприємства, розробка та аналіз запропонованих шляхів забезпечення його розвитку. Відповідно до зазначеної мети виконано такі **задачі**: досліджено сутність та методи оцінки інноваційного потенціалу підприємства; поведено діагностику розвитку підприємств харчової промисловості; досліджено поточний стан діяльності досліджуваного підприємства; проаналізовано основні складові інноваційного потенціалу підприємства; визначено напрямки забезпечення розвитку інноваційного потенціалу; окреслено проблеми розвитку інноваційного потенціалу підприємства; описано програму проектів з удосконалення інноваційного потенціалу; надано пропозиції та рекомендації з реалізації запропонованого проекту; оцінено економічну ефективність реалізації запропонованих проектів.

**Об'єктом дослідження** є процеси розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні засади та практичні положення щодо забезпечення розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

**Методи дослідження**: детальний підхід, діагностичний підхід, ресурсний метод, котловий метод, компонентний метод, метод експертної оцінки, графічне моделювання.

**Кваліфікаційна робота магістра** містить 87 сторінок, 23 таблиці, 9 рисунків. Перелік посилань нараховує 43 найменування.

**Ключові слова**: потенціал, інновації, управління, інновації, розвиток, підвищення ефективності.

## SUMMARY

**The relevance of the research topic** is to increase the significance of the study and development of the innovative potential of enterprises based on the analysis of their activity indicators and the implementation of measures to improve the state of the existing components of the innovative potential in order to ensure their competitiveness and the development of innovative activity.

**The aim of the thesis is** to research the level of innovative potential of the enterprise, develop and analyze proposed ways of ensuring its development. In accordance with the specified goal, the following tasks were completed: the essence and methods of evaluating the innovative potential of the enterprise were investigated; diagnosis of the development of food industry enterprises was carried out; the current state of activity of the investigated enterprise was investigated; the main components of the innovative potential of the enterprise were analyzed; directions for ensuring the development of innovative potential are determined; the problems of developing the innovative potential of the enterprise are outlined; the program of projects to improve innovation potential is described; proposals and recommendations for the implementation of the proposed project were provided; the economic efficiency of the implementation of the proposed projects was assessed.

**The object of the study** is the processes of development of the innovative potential of the enterprise.

**The subject of the study** is the theoretical principles and practical provisions for ensuring the development of the innovative potential of the enterprise.

**Research methods:** detailed approach, diagnostic approach, resource method, boiler method, component method, expert evaluation method, graphic modeling.

**The master's** thesis contains 87 pages, 23 tables, 9 figures. The list of references includes 43 titles.

**Keywords:** potential, innovation. management, innovation, development, efficiency improvement.

<b>ЗМІСТ</b>	<b>СТОР</b>
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу	10
1.2. Інноваційний потенціал і державна інноваційна політика в системі підвищення конкурентоспроможності підприємств	17
1.3. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства	21
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2 ПЕРЕДУМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ОДЕСЬКОГО КОМБІНАТУ ХЛІБОПРОДУКТІВ	32
2.1 Діагностика розвитку інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості	32
2.2. Аналіз внутрішніх факторів забезпечення розвитку інноваційного потенціалу підприємства	39
2.3. Оцінювання рівня інноваційного потенціалу на Одеському комбінаті хлібопродуктів	50
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	58
3.1. Формування механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства	58
3.2. Організаційно-економічні напрями забезпечення розвитку інноваційного потенціалу підприємства	62
3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів	68
Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

## ВСТУП

**Актуальність теми** дослідження полягає у підвищенні значущості вивчення та розвитку інноваційного потенціалу підприємств на основі аналізу показників їх діяльності та реалізації заходів щодо покращення стану існуючих складових інноваційного потенціалу з метою забезпечення їх конкурентоспроможності та розвитку інноваційної діяльності.

Дослідження різних праць науковців показує, що не існує однозначного та усталеного підходу до визначення та оцінки інноваційного потенціалу. Серед науковців, що досліджували сутність поняття «інноваційний потенціал» та «розвиток інноваційного потенціалу» є К. Фрімена, Й. Шумпетера, І. Ансоффа, Дж. Томпсона, М. Разумової, Л. Беззубко, І. Балабанова, М. Ільїна, Є. Галушко, К. Лаптевої та ін.

**Метою дипломної роботи** є дослідження рівня інноваційного потенціалу підприємства, розробка та аналіз запропонованих шляхів забезпечення його розвитку. Відповідно до зазначеної мети необхідно виконати такі **задачі**:

- дослідити сутність та методи оцінки інноваційного потенціалу підприємства;
- зробити діагностику розвитку підприємств харчової промисловості;
- дослідити поточний стан діяльності досліджуваного підприємства;
- проаналізувати основні складові інноваційного потенціалу підприємства;
- визначити напрямки забезпечення розвитку інноваційного потенціалу;
- визначити проблеми розвитку інноваційного потенціалу підприємства;
- описати програму проектів з удосконалення інноваційного потенціалу;
- надати пропозиції та рекомендації з реалізації запропонованого проекту;
- оцінити економічну ефективність реалізації запропонованих проектів.

**Об'єктом дослідження** є процеси розвитку інноваційного потенціалу

підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні засади та практичні положення щодо забезпечення розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

**Методи дослідження:** детальний підхід, діагностичний підхід, ресурсний метод, котловий метод, компонентний метод, метод експертної оцінки, графічне моделювання.

Під час дослідження було використано інформацію із Державної служби статистики України, Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, наукових публікацій, Інтернет-ресурсів та дані бухгалтерської звітності підприємства.

**Теоретичною основою дослідження** є наукові праці вітчизняних та закордонних вчених, звіти та аналітичні довідки міжнародних та вітчизняних агентств.

**Практична значущість.** Дослідження дипломної роботи та запропоновані шляхи забезпечення розвитку інноваційного потенціалу можуть бути застосовані на практиці з метою підвищити рівень розвитку інноваційного потенціалу, який впливає на конкурентоспроможність та інноваційну діяльність підприємства.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### **1.1. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу**

Здатність формувати та ефективно використовувати інноваційний потенціал у системі стратегічного потенціалу є вирішальним фактором розвитку та конкурентоспроможності харчових підприємств. Це пов'язано з тим, що інновації взаємодіють з багатьма процесами в соціальному та природному середовищі і відіграють важливу роль у здійсненні гармонійного поєднання економічного розвитку з охороною навколишнього середовища та соціальним прогресом. Тому особливого значення набуває розгляд питання інноваційного потенціалу як системного показника, що характеризує рівень ефективності використання стратегічного потенціалу підприємств та реалізації стратегії інноваційного розвитку харчової промисловості.

Серед учених, які висвітлюють різні аспекти інноваційного потенціалу слід виділити Л. Федулова, В. Губіна, І. Гришова, Т. Гнат'єва, В. Верба, І. Новікова тощо. Крім того, питанням аналізу стратегічного потенціалу підприємства приділяли увагу багато вчених, серед яких можна виокремити І. Бузька, О. Бурака, Г. Ватсона, Н. Краснокутську, Б. Мізюка, Р. Кемпа, С. Довбня, А. Тищенко.

Стратегічний потенціал - це характеристика динамічного стану підприємства харчової промисловості, що визначається цілями його функціонування та розвитку. Іншими словами, діяльність харчового підприємства, його перехід з одного якісного стану в інший визначаються його стратегічним потенціалом. Управління цим потенціалом пов'язане не тільки з його розпізнаванням і використанням, а й з формуванням і розвитком характеристик, необхідних для досягнення бажаних результатів [8, с. 25].

Ми вважаємо так відповідно до закону організаційного розвитку, який

стверджує, що кожна матеріальна система прагне досягти свого максимального загального потенціалу на кожній стадії свого життєвого циклу. Тому стратегічний потенціал харчового підприємства є основним критерієм його екзистенційного потенціалу. Це пояснюється тим, що зростання цього потенціалу призводить до розвитку підприємства, його галузей і всіх елементів виробничо-економічної системи.

Формування стратегічного потенціалу харчового підприємства передбачає формування набору ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних) та їх унікальну комбінацію, пошук і реалізацію можливостей розвитку (переважно ринків) та створення унікальних і відмінних компетенцій харчового підприємства та його персоналу. При цьому одним із ключових завдань у процесі формування та управління стратегічним потенціалом харчових підприємств є ідентифікація його елементів. Серед таких елементів важливим вважається інноваційний потенціал.

Інноваційний потенціал [3, с. 23] трактується як прихована можливість реалізації інноваційних проектів (впровадження процесних та продуктових інновацій), залучення додаткових ресурсів для завершення формування окремих елементів або збалансування між різними елементами Багато вчених також сходяться на думці, що це передбачає Згідно з останніми дослідженнями, інноваційний потенціал у процесі свого розвитку проходить три стадії [4, с. 101]

2) Фаза можливості. Реалізація можливості "вказує" на те, що аналізований ресурс придатний для інноваційної діяльності;

3) фаза підготовки до інноваційної діяльності.

Іншими словами, інноваційний потенціал зводиться до двох утворюючих елементів: реальності (витратна частина) і можливості (накопичувальна частина). Найбільш повною структурою інноваційного потенціалу є структура, представлена Л.І. Федуловою [5, с.22]. Ця структура інноваційного потенціалу розглядає його через чотири структурні елементи:

1) Ресурси, які включають підсистеми:

- Матеріальні ресурси (сировина, матеріали, паливо, енергія, комплектуючі, виробничі площі та робочі місця, комунікації та транспорт).

- 2) Трудові ресурси (склад і компетентність керівництва, склад і кваліфікація фахівців, склад і кваліфікація робітників).

- Інформаційні ресурси (науково-технічні розробки, патенти, ноу-хау, науково-технічна інформація, економічна та комерційна інформація);

- Фінансові ресурси (можливості самофінансування інноваційної діяльності, забезпеченість обіговими коштами для виплати заробітної плати);

2) Продукт - сукупність товарів, що виробляються на харчовому підприємстві, з такими основними характеристиками як якість продукту, прибутковість, оцінка обсягів продажу, наявність ресурсів, виконання науково-дослідних, виробничих, збутових та сервісних функцій для виробництва нових видів продукції;

3) техніко-технологічний - технічна та технологічна оснащеність виробництва за такими характеристиками: обладнання та інструмент, технологія, прогресивність застосовуваної технології та методів, рівень автоматизації виробництва;

4) організаційно-управлінський - має розглядатися як інтегрована система і включає дві підсистеми: організаційну (організаційна структура, якість виконання виробничих і проектних функцій, організаційна культура); управлінську (загальне керівництво організацією, системи управління, стиль управління).

Українська харчова промисловість стикається з низкою проблем у впровадженні інноваційних моделей. Це пов'язано не лише з недосконалими організаційними та економічними механізмами, які не створюють достатніх стимулів для інновацій, але й з кількома загальними факторами [7]. По-перше, в умовах економічної нестабільності домінують короткострокові пріоритети і підприємці орієнтуються на швидке відновлення бізнесу при мінімізації ризиків, але інновації потребують великих обсягів капіталу для впровадження, що є ризикованим і пролонгує ефекти від їх впровадження. По-друге, значна

частина підприємств харчової промисловості ще не повністю оговталася від наслідків останньої економічної кризи, має низьку рентабельність і не накопичила достатніх коштів для технологічного та технічного оновлення. По-друге, наявність дешевої робочої сили не стимулює підприємців до модернізації виробництва. По-четверте, швидка олігополізація продовольчого ринку також не створює стимулів для технологічних інновацій. Одним із пріоритетних напрямів підвищення стратегічного потенціалу харчових підприємств є формування та реалізація інноваційного потенціалу. Формування інноваційного потенціалу має бути чітко узгоджено зі стратегією розвитку харчової промисловості, її цілями та завданнями.

У вітчизняній науковій літературі відсутнє чітке бачення сутності процесу формування інноваційного потенціалу та методології його формування і реалізації. Водночас існує розуміння взаємозалежності між величиною інноваційного потенціалу та конкурентоспроможністю вітчизняної харчової промисловості. Тому високий потенціал є позитивною характеристикою для виживання підприємств харчової промисловості в динамічних кризових ситуаціях на світовому ринку.

В умовах кризових трансформацій рівень та якість інноваційного потенціалу визначає стійкість та гнучкість галузі. Тому будь-які зміни у вітчизняному економічному просторі вимагають ефективного розвитку всіх складових інноваційного потенціалу та інвестиційного забезпечення їх реалізації в майбутньому.

Рівень сформованості інноваційного потенціалу визначається шляхом аналізу наявного та потенційного потенціалу і ресурсної пропозиції, оцінки необхідності та достатності наявних ресурсів для досягнення поставлених цілей і завдань, а також механізмів їх практичної реалізації з метою створення цілісних зв'язків між структурними підрозділами, що відповідають внутрішнім трансформаціям визначеним у процесі їх розробки. Ми погоджуємося з тим, що формування інноваційного потенціалу харчових підприємств характеризується як безперервний і динамічний процес побудови нових

комерційних можливостей та організаційних функцій для майбутнього стабільного розвитку та відтворення, відповідно до стратегічних цілей [2].

Більш конкретно сутність поняття інноваційного потенціалу харчової промисловості слід використовувати в контексті цілеспрямованої діяльності, що базується на розвитку та зміцненні сукупного економічного потенціалу галузі з метою підвищення її конкурентоспроможності та ринкової вартості окремих бізнес-одиниць. Виходячи з визначення інноваційного потенціалу, можна встановити, що основою його формування є не тільки поліпшення забезпечення ресурсами (тобто в матеріальній і фінансовій формі), а головним чином створення умов для бізнес-компетенцій щодо використання цих ресурсів і отримання оптимальних можливостей для збільшення їх ринкової вартості в процесі господарювання. Можна стверджувати, що йдеться насамперед про створення умов, за яких ці ресурси можуть бути використані та створюються оптимальні можливості для збільшення їх ринкової вартості в бізнес-процесах.

Іншими словами, безпосередній вплив на ресурсні складові призводить до зростання інноваційного потенціалу, а отже, і стратегічного потенціалу, але не дає максимального позитивного ефекту. Водночас, вплив на нарощування потенціалу харчових підприємств та зміну стандартних практик може сформувати важливий інноваційний потенціал та мати значний позитивний ефект, який можна розрахувати в матеріальному та фінансовому вираженні [1]. Інноваційний розвиток харчової промисловості вимагає реалізації чотирьох процесів [6]. Для інноваційного розвитку харчової промисловості необхідні такі чотири процеси: визначення можливостей промислового виробництва нових продуктів і послуг; управління та фінансування портфеля НДДКР; проектування та розробка нових продуктів і послуг; просування нових продуктів і послуг на ринку.

Вирішення завдання розвитку харчової промисловості України переважно на інноваційній основі потребує таких передумов. По-перше, чітке визначення стратегічних пріоритетів розвитку харчової промисловості на

інноваційній основі. По-друге, створення механізмів запуску та раціональної підтримки інноваційних та перспективних підприємств, у тому числі малих і середніх. По-третє, реалістична оцінка джерел інноваційного зростання харчової промисловості (фінансових, інституційних, людських тощо), на які країна може розраховувати в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Нарешті, по-четверте, слід усунути інституційні перешкоди для інновацій, які спотворюють умови для нормальної конкуренції та вільного підприємництва на українському ринку.

Щодо існування системи фінансування інновацій, то слід зазначити, що вона складається із взаємопов'язаних елементів, які мають ієрархічну підпорядкованість та специфічні функціональні характеристики. Ця система [6] включає джерела фінансування інноваційної діяльності, механізми акумулювання коштів з різних джерел, інструменти інвестування мобілізованого капіталу, механізми управління інвестиціями та механізми забезпечення повернення коштів, вкладених в інноваційний процес.

Оскільки існує багато проблем і багато чинників, які тією чи іншою мірою стримують інноваційний розвиток харчової промисловості, важливим є формування багаторівневих (національний, регіональний, галузевий, підприємства тощо) організаційно-економічних механізмів управління інноваційною діяльністю в харчовій промисловості. Якщо на національному рівні буде розроблена довгострокова стратегія сприяння інноваціям у харчовій промисловості в підгалузевому та деталізованому вигляді, харчові підприємства зможуть поетапно та з меншими фінансовими витратами реалізовувати інноваційні проекти за державної підтримки, залежно від їх конкретного змісту, з урахуванням їх специфіки. Такий документ має відображати очікувані інноваційні потреби кожної підгалузі, окреслювати проблеми та виклики, визначати фактори, що сприяють та перешкоджають інноваціям, а також розробляти відповідні системи стимулювання інновацій.

Стратегія має виокремлювати пріоритетні напрями інноваційної діяльності, визначати інноваційні проекти, що реалізуються, та можливості

участі в них наукових і освітніх установ, визначати склад учасників, залучених до них, а також виявляти взаємозв'язок впроваджуваних інновацій та їхній потенціал для створення нових робочих місць, підвищення якості та кількості виробленої продукції, зниження виробничих витрат і каналів збуту, підвищення ефективності бізнесу. та каналів збуту, загальної ефективності бізнесу, а також визначити вплив на ефективність галузі [6].

На галузевому рівні - це розробка послідовності та взаємозв'язку інновацій на різних стадіях виробничого циклу в харчовій промисловості, інтеграція харчових підприємств для створення та впровадження інновацій, економічні вигоди для учасників впровадження інновацій, а також екологічні та соціальні наслідки інновацій.

Особливе значення мають механізми управління інноваціями в харчовій промисловості, які формуються на регіональному рівні. По-перше, це пов'язано з тим, що більшість підприємств харчової промисловості функціонують на рівні регіональних, а іноді і локальних ринків. По-друге, розвиток МСП у харчовій промисловості посилює роль місцевої влади у розвитку галузі.

Використання адміністративних та економічних стимулів при формуванні механізмів управління інноваційною діяльністю дозволяє раціонально використовувати місцеві продуктивні сили та покращує економічні зв'язки між місцевими підприємствами та іншими регіональними організаціями. Враховуючи важливе соціальне значення харчової промисловості, стимулювання інновацій для її розвитку може призвести до підвищення рівня життя та задоволеності населення [6]. Крім того, з метою інтеграції різних видів інновацій у роботу підприємств харчової промисловості та прискорення їх використання в межах регіону необхідно вирішувати питання взаємодії науки, освіти та виробничих структур, надавати консультаційну та інформаційну підтримку інноваційним підприємствам, брати участь у розробці методів стимулювання інноваційної діяльності та слід створити центри для пошуку джерел фінансування проектів та управління

освоєнням залучених коштів.

## **1.2. Інноваційний потенціал і державна інноваційна політика в системі підвищення конкурентоспроможності підприємств**

Сьогодні багатоваріантність інноваційних змін визначається специфікою інноваційної політики, інноваційного потенціалу та управління інноваційними процесами. Система підвищення конкурентоспроможності національної економіки відображає багаторівневу сукупність важелів та інструментів стратегічного управління інноваційним розвитком, що ґрунтується на організації економічного простору щодо поєднання національних, регіональних та галузевих інтересів розвитку економічної системи на макро-, мезо- та мікрорівнях. Така сукупність складових та їх взаємодія передбачає логічне та формальне відтворення системи управління підтриманням конкурентних переваг та формуванням інноваційного потенціалу через реалізацію чітких пріоритетів, принципів та методів, а також розробку важелів впливу на фактори та умови, що визначають конкурентоспроможність на всіх рівнях національної економіки. Нижче наведено деякі з найбільш важливих аспектів цієї системи. Найбільш затребуваним є розгляд національної інноваційної політики як інструменту підвищення конкурентоспроможності економіки країни та формування інноваційного потенціалу країни.

Питанням інноваційної політики та формування інноваційного потенціалу приділяли увагу багато видатних вчених та дослідників: наприклад, В. Геєць [1], В. Семиноженко, Н. Терешкіна, Л. Федулова. Проте потребує ґрунтовного аналізу виявлення проблем державної інноваційної політики та інноваційного потенціалу в сучасних умовах розвитку економіки та окреслення напрямів його формування.

Сьогодні сектори економіки України потребують розробки та впровадження ефективної інноваційної стратегії та чіткого механізму

державної інноваційної політики. Основними проблемами, що стримують цей процес і в кінцевому підсумку призводять до втрати суб'єктами господарювання конкурентних переваг та зниження інноваційного потенціалу України, є неповнота та періодичні зміни нормативно-правової бази, декларативність сформульованої та реалізованої стратегії розвитку, особливо щодо інноваційного поступу як на національному, так і на регіональному рівнях, інноваційної діяльності та інноваційних процесів, недостатній рівень інноваційної діяльності та інноваційних процесів, відсутність цілісної системи державного управління, неузгодженість інноваційних стратегій у комплексі.

У рамках інноваційного розвитку України основними пріоритетами є реалізація інноваційного потенціалу економічного зростання країни, розвиток і структурне оновлення підприємств для підвищення конкурентоспроможності економіки на всіх рівнях господарювання, використання та посилення інтелектуального фактора, як важливого чинника зниження енерго- та ресурсоемності виробництва, збалансованої Реалізація національної інноваційної політики [6].

Ефективність та результативність інноваційного процесу визначається складною взаємодією низки чинників, які класифікуються як стан зовнішнього середовища, інноваційний потенціал соціально-економічної системи та специфіка інноваційного процесу. Інноваційний потенціал країни - це сукупність її науково-технічних, технологічних, організаційних, економічних і соціальних ресурсів та можливостей їх ефективного використання.

Інноваційний потенціал соціально-економічної системи повинен формально перевищувати інноваційний потенціал зовнішнього середовища і являти собою значну конкурентну перевагу. Інноваційний процес зумовлений низкою якісно нових і технологічно досконалих явищ, які постійно виникають і забезпечують зміну поколінь техніки і технологій, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності економічних суб'єктів. Втілення національного інноваційного потенціалу обумовлено наявними умовами у країні, які водночас є передумовами інноваційного розвитку: ендогенними (інформація

про стан інноваційного потенціалу на початок аналізованого часового періоду) й екзогенними (умови інноваційного середовища розвитку держави, які відповідають ендогенним передумовам в історично-часовому вимірі).

Ендогенні передумови охоплюють ті ресурси, які утворюють інноваційний потенціал країни, що підлягають регресивним чи прогресивним змінам під впливом низки екзогенних передумов. Аналіз кількісних та якісних параметрів ресурсів національної економіки дасть змогу оцінити ендогенні передумови та потенціал інноваційного розвитку України, а в майбутньому, намітити головні напрями державної інноваційної політики та методи її реалізації. Модель розроблення стратегії втілення інноваційної політики держави наведена на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Модель розроблення стратегії втілення інноваційної політики держави

Джерело: [12]

Таким чином, є підстави стверджувати, що на процес інноваційного розвитку впливають різні умови, які визначають і змінюють стан соціально-економічного середовища, інноваційної діяльності та системи конкурентоспроможності національної економіки. Умовами, за яких формується національне середовище та інноваційний потенціал і відбувається інноваційний розвиток суб'єктів, є: підготовка до інноваційної діяльності, виникнення інновацій, підґрунтя виникнення інновацій та вплив факторів конкурентоспроможності, моделі та системи управління і регулювання національної економіки, інноваційна політика, рівень змін, новизна та інтенсивність, рушійні сили інновацій, які можна відповідно класифікувати (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Класифікація умов функціонування національного середовища, формування інноваційного потенціалу

Ознака	Характеристика та властивості
1. У залежності від підготовленості до інновацій	- суб'єктивні (умови та стан соціально-економічного середовища, у якому здійснюється інноваційна діяльність, формується інноваційний потенціал, які породжуються явищами, кардинальними змінами у системі державного регулювання та інноваційного розвитку), - об'єктивні (умови та стан соціально-економічного середовища, у якому здійснюється інноваційна діяльність, формується інноваційний потенціал, які породжуються можливостями в суспільстві, не пов'язані із кардинальними змінами в системі державного регулювання інноваційного розвитку країни)
2. Залежно від генезису інновацій	- організаційно-економічні (умови та стан соціально-економічного середовища, у якому формується інноваційний потенціал, відбувається інноваційний розвиток з впливом на нього соціально-економічних чинників підвищення конкурентоспроможності), - інституційно-правові (умови та стан системи державного регулювання інноваційного розвитку та управління ним, формування інноваційного потенціалу з виявленням інституційно-правових чинників підвищення конкурентоспроможності)
3. У залежності від підґрунтя генезису інновацій та впливу чинників підвищення конкурентоспроможності	- зовнішні (умови та стан соціально-економічного середовища, у якому здійснюється інноваційна діяльність, формується інноваційний потенціал, які пов'язані із зовнішніми чинниками підвищення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку світового ринку), - внутрішні (умови та стан соціально-економічного середовища, у якому здійснюється інноваційна діяльність, формується інноваційний потенціал, які пов'язані із внутрішніми чинниками підвищення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку внутрішнього ринку, інноваційної політики держави)
4. Відповідно до моделі та системи управління й регулювання національною економікою, інноваційної політики	- протекціоністські, активне втручання (умови та стан соціально-економічного середовища, у якому здійснюється інноваційна діяльність, формується інноваційний потенціал, визначаються змінами у системі державного регулювання інноваційного розвитку, пов'язані з підсиленням державних функцій для захисту національного ринку від недобросовісної конкуренції, збільшення експортного та зменшення імпортного потенціалу, формування сприятливого інноваційного середовища для вітчизняних організацій, налагодженням контролювання за ціноутворенням тощо), - конкурентні, меркантилістські, децентралізоване регулювання (умови та стан соціально-економічного середовища, у якому здійснюється інноваційна діяльність, формується інноваційний потенціал, визначаються змінами в системі державного регулювання інноваційного розвитку, пов'язані з усуненням органів державної влади від прямого втручання в інноваційні процеси, послабленням функцій контролювання на національному ринку, вимог до зовнішньоекономічної діяльності у разі завезення імпорتنної продукції та контролю за дотриманням норм в інноваційній сфері)
5. Залежно від рівня змін, новизни та інтенсивності, імпульсу до інновацій	- революційні (на підвищення конкурентоспроможності, умови та стан соціально-економічного середовища, у якому відбувається інноваційний розвиток, формується інноваційний потенціал впливають чинники, що породжені радикальними (революційними) інноваціями, - еволюційні (на підвищення конкурентоспроможності, умови та стан соціально-економічного середовища, у якому відбувається інноваційний розвиток, формується інноваційний потенціал впливають чинники, що породжені еволюційними інноваціями)

Джерело: [10]

Крім того, необхідно змінити та реалізувати дії, спрямовані на розвиток національної політики у сфері інновацій [5]. Для цього необхідно відновити ефективну роботу технопарків, створити технополіси, інноваційні кластери тощо, поступово збільшувати базове фінансування державних науково-дослідних установ, а також обсяги та розміри системи фінансування грантів і програм для науки, унормувати та регламентувати інноваційний розвиток в Україні. Нормативно-правові акти потребують гармонізації та уніфікації відповідно до європейських правових норм, оскільки мають ознаки популізму, неузгодженості та суперечливості.

Україна потребує вдосконалення інноваційної політики, розробки превентивних заходів та переведення економіки на інноваційний шлях розвитку. Інноваційний потенціал є ключовим напрямом підвищення конкурентоспроможності економіки країни в сучасному конкурентному середовищі. При цьому основним доказом, що підтверджує цей висновок, є той факт, що органи управління та суб'єкти господарювання можуть підвищити свою конкурентоспроможність, якщо застосовуватимуть відповідні інноваційні стратегії в рамках системи, що підвищує конкурентоспроможність економіки. При цьому процес підвищення конкурентоспроможності економіки повинен регулюватися та реалізовуватися з урахуванням комплексу інструментів, методів та стратегічних напрямів інноваційного розвитку.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства**

Об'єктивна оцінка інноваційного потенціалу є необхідним кроком для ефективного управління інноваційною діяльністю підприємства. Визначення рівня інноваційного потенціалу має здійснюватися як на певний момент часу, так і в динаміці для забезпечення постійного розвитку підприємства. Метою даної роботи є визначення рівня інноваційного потенціалу підприємств та

забезпечення їх розвитку.

Метою оцінки інноваційного потенціалу є забезпечення можливості вибору та реалізації інноваційної стратегії підприємства та зміцнення його ринкових позицій. Оцінка рівня інноваційного потенціалу підприємства дозволяє проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства, спрогнозувати тенденції розвитку підприємства, оцінити його можливості та готовність до інноваційної діяльності, вибрати та сформулювати інноваційні стратегії та підготувати рекомендації та пропозиції щодо їх реалізації.

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства базується на аналізі або діагностиці внутрішнього середовища підприємства, елементи якого класифікуються за такими блоками [14]:

1. продуктивний блок, який представляє напрями діяльності підприємства та результати цієї діяльності у вигляді продукції та послуг
2. функціональний блок включає трансформацію ресурсів та управління в продукти та послуги в процесах діяльності організації
3. ресурсний блок включає матеріально-технічні ресурси підприємства, виробничі ресурси, трудові ресурси, інформаційні ресурси та фінансові ресурси
4. організаційний блок включає організаційну структуру, технологію процесів за всіма функціями та проектами, організаційну культуру
5. управлінський блок включає загальне керівництво організацією, системи та стилі управління [14].

Схема оцінки інноваційного потенціалу в рамках цього підходу виглядає наступним чином:

Ресурс(Р) – функція(Ф) – проект(П)

Відповідно до постановки основної задачі оцінки інноваційного потенціалу застосовують детальну або діагностичну методику оцінки.

Детальний підхід використовують для оцінки інноваційного потенціалу на стадії перевірки інноваційного проекту з метою визначення готовності та здатності підприємства до реалізації інновації. Схема оцінки

інноваційного потенціалу при детальному підході наведена на рис. 1.2. Діагностичний підхід визначає поточний стан підприємства на основі сукупності всіх показників інноваційного потенціалу підприємства.

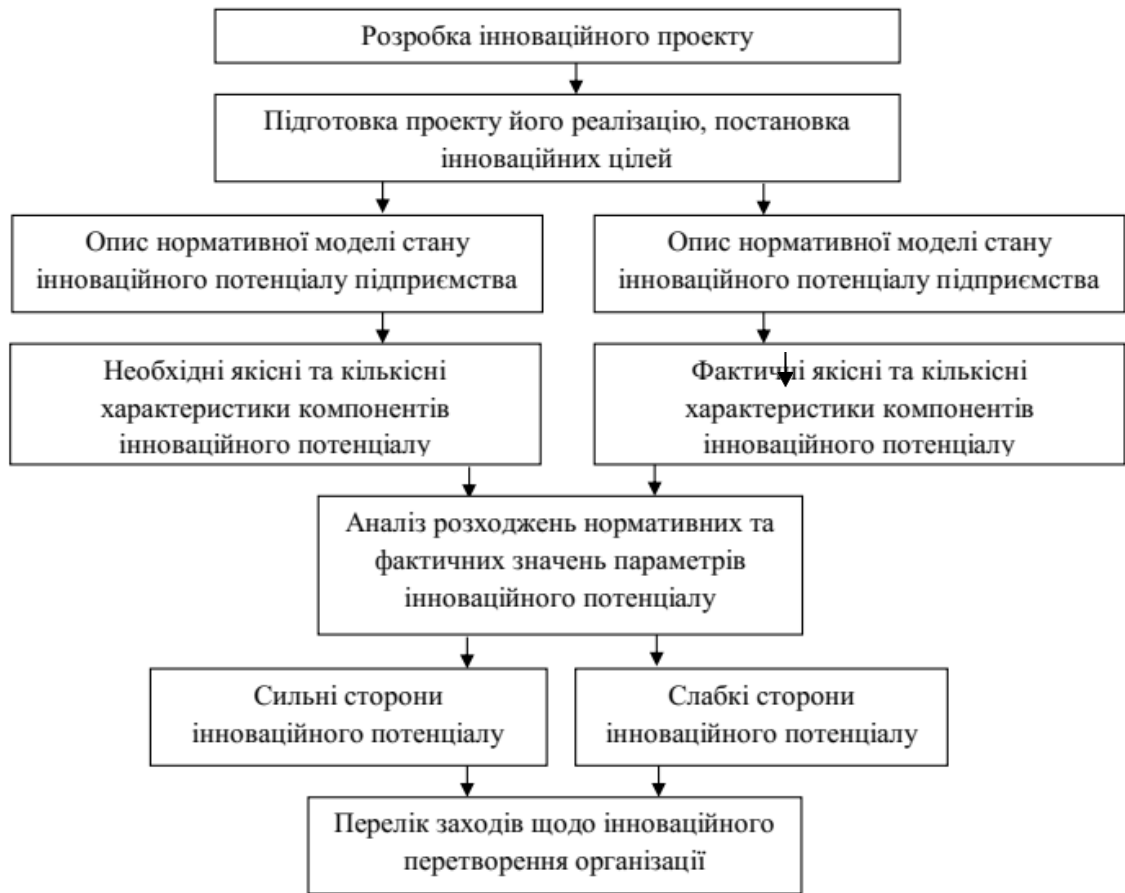


Рис.1.2. Схема оцінки інноваційного потенціалу при детальному підході  
Джерело: [14]

Таким чином, оцінка інноваційного підходу за допомогою детального підходу дає змогу становленню власної ресурсної бази для реалізації нового проекту.

Діагностичний підхід використовується, коли час для проведення оцінки обмежений, інформація про підприємство відсутня, а також немає експертів, які могли б провести системний аналіз. Параметри діагностичного підходу базуються на інформації, доступній внутрішнім і зовнішнім аналітикам, і характеризують різні аспекти системи.

Схема діагностичного підходу до оцінки інноваційного потенціалу

підприємства наведена на рис. 1.1 3. У рамках цього підходу науковці класифікують інноваційний потенціал підприємства на ресурсний, продуктивний, управлінський, функціональний та організаційний блоки.



Рис. 1.3. Схема оцінки інноваційного потенціалу при діагностичному підході  
Джерело: [13]

У цьому випадку для оцінки сильних і слабких сторін інноваційного потенціалу кожної складової можна використовувати методику SWOT-аналізу. На думку Р. В'юнової, найефективнішим способом оцінки інноваційного потенціалу компанії є ресурсний підхід. Він використовується для оцінки окремих складових, що мають різні цілі з точки зору функціональності. Ресурсна спроможність складових є основою для формування потенціалу підприємства. За допомогою ресурсного підходу оцінюються структурні показники, наведені в таблиці 1.2, які характеризують: фізичне та моральне виснаження, залишковий потенціал, запас ресурсів та організаційну технологію [11].

Таблиця 1.2

## Метод оцінки інноваційного потенціалу на основі ресурсного підходу

Формула, за допомогою якої відбувається оцінка	Позначення
1. Потенціал росту та розвитку: $R(t) = \sum_i^n \sum_j^k N_{ij}(t) \cdot \gamma_{ij}(t)$	$i$ – вид ресурсу $N_{ij}(t)$ – сумарне значення усіх видів ресурсів $\gamma_{ij}$ – ефективність використання ресурсів $j$ – вид технологій, які використовуються
2. Ефективність використання ресурсів $\gamma_{ij}(t) = \eta_{ij}(t) \cdot \varepsilon_{ij}(t) \cdot \lambda_{ij}(t)$	$\eta_{ij}(t)$ – коефіцієнт впровадження технологій $(0 \leq \eta_{ij}(t) < 1)$ ; $\varepsilon_{ij}(t)$ – якість організації праці та управління; $\lambda_{ij}(t)$ – коефіцієнт ресурсовіддачі; $\varepsilon_{ij}(t) = \begin{cases} 1 - \text{с споживач} \\ 0 - \text{немає споживача} \end{cases}$
3. Нарощування потенціалу відбувається, якщо виконується умова: $t_c < t_B < t_{\Pi} < T_{\text{РП}} < T_{\text{ИТ}}$	$t_c$ – темп росту собівартості продукції $t_B$ – темп росту виручки $t_{\Pi}$ – темп росту прибутку $T_{\text{РП}}$ – темп росту прибутку, реінвестованого у виробництво $T_{\text{ИТ}}$ – темп росту інноваційних технологій

Складено автором на основі [11]

Недоліком цього методу є те, що на підприємствах існують ресурси, які не можуть бути оцінені кількісно, наприклад, трудові ресурси. Тому при використанні цього методу неможливо врахувати всі види ресурсів, наявних на підприємстві. Наступним методичним підходом до оцінки інноваційного потенціалу є метод А. Сичової, який розглядає розвиток інноваційного потенціалу організації з урахуванням розвитку всіх складових виробничо-господарської системи, а також усіх сфер діяльності організації. Тому при оцінці фактору "інноваційний потенціал" необхідний детальний аналіз внутрішнього середовища компанії. Цей метод відомий як "шаблонний метод" і ґрунтується на системі обліку витрат і кінцевих показників діяльності підприємств. Детальний опис цього методу наведено в таблиці 1.3 [12].

Таблиця 1.3

Структура системи показників, які використовуються при «котловому методі»

Рівень управління	Показник
Підприємство в цілому	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доходи від усіх видів діяльності;</li> <li>2. Розмір коефіцієнту абсолютної ліквідності;</li> <li>3. Оборотність активів;</li> <li>4. Витрати на НДДКР;</li> <li>5. Рівень рентабельності капіталу;</li> <li>6. Рівень рентабельності виробничої діяльності;</li> <li>7. Об'єм прибутку по підприємству</li> </ol>
Функціональні підрозділи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Об'єм виконаних робіт (у вартісному виразі);</li> <li>2. Об'єм витрат по підрозділу;</li> <li>3. Об'єм прибутку по підрозділу;</li> <li>4. Вартість нормо-години.</li> </ol>
Напрямки діяльності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розмір доходу по виду діяльності</li> <li>2. Об'єм витрат по виду діяльності</li> <li>3. Розмір прибутку по виду діяльності</li> <li>4. Рівень рентабельності по виду діяльності</li> <li>5. Оборотність активів</li> </ol>

Складено автором на основі [12]

При розробці моделі комплексної системи оцінки інноваційного потенціалу підприємств до числа факторів, що відображають економічну ефективність, слід включити такі критерії оцінки: Р оцінка перспективності нового продукту на ринку (кількість потенційних споживачів, бажаний обсяг продажу продукту, потенційна місткість ринку, витрати на реалізацію, бажана ціна) Р оцінка впливу нового продукту на капітал підприємства (обсяг продажів, прибуток, зміна нематеріальних активів, зміна ціни) Р Оцінка впливу нового продукту на рівень капіталу компанії (обсяг продажів і прибутку, зміна вартості нематеріальних активів, зміна продуктивності праці).

Основними процесними показниками при підрахунку загального інноваційного показника є такі коефіцієнти:

1.  $K_{\text{НДДКР}}$  – коефіцієнт, який характеризує витрати на НДДКР:

$$K_{\text{НДДКР}} = Z_{\text{НДДКР}} / Z_{\text{підп}},$$

де

$Z_{\text{НДДКР}}$  – витрати компанії на НДДКР;

$Z_{\text{підп}}$  – загальні витрати компанії

2.  $K_{\text{По}}$  – коефіцієнт, який характеризує об'єм витрат по розробці та охороні нематеріальних активів :

$$K_{\text{По}} = Z_{\text{По}} / Z_{\text{підп}},$$

де

$Z_{\text{По}}$  – об'єм витрат по розробці та охороні нематеріальних активів.

Це пов'язано з тим, що ринкова конкуренція переходить у правову сферу, що має багато спільного з патентними війнами. Щоб цього не сталося, компаніям необхідно планувати витрати на захист нових технологій у правовій сфері:

$$Z_{\text{По}} = \Pi_1 + \Pi_{\text{ТМ}} + Y_{\text{пн}} \left[ \sum_{t=0}^T \frac{\Pi_{rt}}{(1+E)^t} \right]$$

де

$\Pi_1$  - патентні мита, грн.;

$\Pi_{\text{ТМ}}$  – мито за реєстрацію товарного знаку, грн.;  $Y_{\text{пн}}$  - послуги патентних повірених, грн.;

$\Pi_{rt}$  – щорічне мито за підтримку існуючого патенту, грн.

$E$  – норма прибутку на вкладений капітал;

$T$  – життєвий цикл об'єкта інтелектуальної власності, років.

Далі розглянуто компонентний метод оцінки інноваційного потенціалу К. Лапутьєвої. Раптієва застосувала комплексний підхід до оцінки інноваційного потенціалу. Цей підхід дозволив визначити фактори, які найбільш повно розкривають та оцінюють інноваційний потенціал підприємства [10]. В рамках підходу виділено шість груп факторів, які найкраще характеризують складові інноваційного капіталу: кадровий потенціал, науково-технічний потенціал, виробничо-технологічний потенціал, фінансовий потенціал, інноваційна активність підприємства та організаційно-управлінський потенціал. Дослідження залежності складових інноваційного потенціалу від впливу факторів прямої дії дозволило визначити індикатори інноваційного потенціалу, спроможності та готовності підприємства за

шістьма складовими 1.4.

Таблиця 1.4

Комплекс показників компонентного підходу до оцінки інноваційної  
діяльності

Фактори	Найменування показника	Формула розрахунку	Характеристика позначення
1	2	3	4
<b>Кадровий потенціал</b>			
Людський капітал підприємства	1. Працівники, зайняті дослідженнями та розробками	$\Pi = \frac{Ч_{\text{НДДКР}}}{Ч_{\text{заг}}} \times 100$	Ч <sub>НДДКР</sub> -чисельність працівників, зайнятих в НДДКР, чол. Ч <sub>заг</sub> -загальна чисельність робітників, чол.
	2. Рівень освіти менеджерів вищої та середньої ланки	$\Pi = \frac{К_{\text{осв}}}{К_{\text{заг}}} \times 100$	К <sub>осв</sub> -кількість керівників, які мають освіту, чол. К <sub>заг</sub> -загальна кількість керівників, чол.
	3. Працівники, що пройшли навчання	$\Pi = \frac{Ч_{\text{навч}}}{Ч_{\text{заг}}} \times 100$	Ч <sub>навч</sub> -кількість працівників, що пройшли навчання, чол.. Ч <sub>заг</sub> - загальна чисельність робітників, чол.
Фінансові ресурси підприємства	4. Витрати на навчання персоналу	$\Pi = \frac{В_{\text{навч}}}{В_{\text{тех.іннов.}}} \times 100$	В <sub>навч</sub> -витрати на навчання персоналу, тис. грн. В <sub>тех.іннов.</sub> -загальні витрати на технологічні інновації, тис. грн.
<b>Науково-технічний потенціал</b>			
Досягнутий науково-технічний рівень	5. Наявність інтелектуальної власності	$\Pi = \frac{В_{\text{немат.акт.}}}{В_{\text{об.акт.}}} \times 100$	В <sub>немат.акт.</sub> -вартість нематеріальних активів, тис. грн. В <sub>об.акт.</sub> -вартість оборотних активів, тис. грн.
	6. Коефіцієнт засвоєння інновацій	$\Pi = \frac{Ч_{\text{впр.іннов.}}}{Ч_{\text{розроб.іннов.}}} \times 100$	Ч <sub>впр.іннов.</sub> -число впроваджених інновацій, шт.. Ч <sub>розроб.іннов.</sub> -число розроблених інновацій, шт..
Фінансові ресурси компанії	7. Витрати на дослідження та розробки	$\Pi = \frac{В_{\text{досл.роз.}}}{В_{\text{техн.іннов.}}} \times 100$	В <sub>досл.роз.</sub> -витрати на дослідження і розробку, тис. грн. В <sub>техн.іннов.</sub> - загальні витрати на технологічні інновації, тис. грн.

1	2	3	4
<b>Виробничо-технологічний потенціал</b>			
Досягнутий виробничо-технологічний рівень	8. Забезпеченість основними засобами	$\Pi = OЗ$	OЗ-основні засоби підприємства, тис. грн..
	9. Освоєння нової техніки	$\Pi = \frac{ОВФ_{нов}}{ОВФ_{сер.}} \times 100$	ОВФ <sub>нов</sub> -вартість нових основних виробничих фондів, тис.грн. ОВФ <sub>сер.</sub> -середньорічна вартість ОВФ, тис.грн.
	10. Освоєння нової продукції	$\Pi = \frac{\Pi_{іннов}}{\Pi_{заг}} \times 100$	Π <sub>іннов</sub> -об'єм відвантаженої інноваційної продукції, тис.грн. Π <sub>заг</sub> -загальний об'єм відвантажених товарів, тис.грн.
Фінансові ресурси компанії	11. Витрати на придбання машин та обладнання	$\Pi = \frac{V_{м.і обл.}}{V_{тех.іннов.}} \times 100$	V <sub>м.і обл.</sub> -витрати на придбання машин і обладнання, тис.грн.
	12. Витрати на придбання технологій	$\Pi = \frac{V_{тех}}{V_{тех.іннов.}} \times 100$	V <sub>тех</sub> -витрати на придбання технологій, тис.грн.
<b>Фінансовий потенціал</b>			
Фінансові ресурси підприємства	13. Забезпеченість власним капіталом	$\Pi = ВК$	ВК-власний капітал підприємства, тис.грн.
	14. Коефіцієнт автономії	$\Pi = \frac{K_{власн}}{K_{заг}}$	K <sub>власн</sub> -власний капітал, тис.грн. K <sub>заг</sub> -загальна сума капіталу, тис.грн.
	15. Витрати на технологічні інновації	$\Pi = \frac{V_{техн.іннов.}}{\Pi_{заг}} \times 100$	Π <sub>заг</sub> -загальний об'єм відвантажених товарів, тис.грн.
<b>Фактори інноваційної активності</b>			
Масштаб підприємства	16. Масштаб підприємства	$\Pi = Ч_{заг}$	Ч <sub>заг</sub> -загальна чисельність працівників підприємства, чол.
<b>Організаційно-управлінський персонал</b>			
Відповідність організаційних структур управління задачам інноваційного процесу	17. Організаційні структури та управлінські системи підприємства	$\Pi = \frac{M_{емпір(A)}}{M_{ідеал(A)}} \times 10$	M <sub>емпір(додаток Б)</sub> - отриманий середній бал за анкетною M <sub>ідеал(додаток Б)</sub> - максимальний бал за анкету
Людський капітал	18. Готовність працівників до інновацій	$\Pi = \frac{M_{емпір(Б)}}{M_{ідеал(Б)}} \times 10$	M <sub>емпір(додаток А)</sub> -отриманий середній бал за анкетною M <sub>ідеал(додаток А)</sub> - максимальний бал за анкету

Складено автором на основі [10]

Стан кадрового потенціалу визначається людських капіталом підприємства. Реалізація інноваційного проекту та вдала його розробка

неможливі без наявності на підприємстві кваліфікованих спеціалістів, які займаються НДДКР.

Далі розраховується інтегральний показник інноваційного потенціалу підприємства за формулою:

$$I\text{П} = \sum_{i=1}^n \frac{K_i}{n},$$

де

$K_i$  – значення бального коефіцієнту,

$i$  – порядковий номер коефіцієнту,

$n$  – кількість коефіцієнтів.

Те, що розрахунки проводяться в рамках конкретних показників, дає можливість оцінити вплив різних аспектів на інноваційний потенціал підприємств; метод адекватно охоплює елементи інноваційного потенціалу підприємств; вага оцінки експерта в загальній сукупності показників зведена до мінімуму, суттєво зменшується суб'єктивність отриманих результатів, оскільки не використовуються вагові коефіцієнти важливості.

Таким чином, інноваційний потенціал підприємства є складною категорією для оцінки на підприємстві, але існує багато методів та підходів до його розрахунку, оскільки умовою забезпечення інтенсивного розвитку підприємства є управління його інноваційним потенціалом. Найбільш детально оцінка інноваційного потенціалу здійснюється за методикою К.О. Лаптевої. Тому в даній роботі для оцінки інноваційного потенціалу обраних підприємств та визначення його суттєвих показників використано компонентний метод.

## **Висновки до розділу 1**

Проаналізувавши праці багатьох науковців, можна зробити висновок, що існує багато трактувань поняття "інноваційний потенціал". Більшість з них при визначенні інноваційного потенціалу спираються на здатність, спроможність або можливість компанії (галузі, регіону тощо) впроваджувати

інновації, але основна відмінність полягає у ставленні до самого поняття, що чітко розмежує різні погляди. Одні схильні розглядати інноваційний потенціал як частину цілого, тобто як загальний економічний потенціал, інші, навпаки, розглядають інноваційний потенціал як ціле, що складається з багатьох частин, тобто як важливу складову ділової активності.

Незважаючи на відмінності у трактуванні, дослідники вважають вимірювання та розвиток інноваційного потенціалу компанії одним з головних завдань управління бізнесом. Це пов'язано з тим, що цей незамінний показник є однією з умов визначення майбутнього напрямку діяльності компанії та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку, особливо в сучасному динамічному світі.

Важливу роль у визначенні інноваційного потенціалу підприємства відіграють методичні підходи до його оцінки. Існують різні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємств, оскільки ця категорія ще не до кінця сформована і немає єдиного підходу до структури як соціально-економічного явища. Найбільш ґрунтовно до цієї проблеми підійшов науковець К. Лапутьєва. Він чітко визначив методику оцінки кожної складової інноваційного потенціалу, що дозволяє комплексно підійти до визначення рівня інноваційного потенціалу підприємства та виокремити його загальні складові, отримати комплексний індекс складових, виявити проблемні зони, що потребують розвитку. Тому доцільно використовувати дану методику для подальшого аналізу діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ПЕРЕДУМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ОДЕСЬКОГО КОМБІНАТУ ХЛІБОПРОДУКТІВ

#### 2.1 Діагностика розвитку інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості

Наразі харчова промисловість становить 36% виробничого сектору України та забезпечує продукцією майже 80% українського споживчого ринку. Харчова промисловість налічує понад 40 галузей, а на ринку присутні близько 14 000 підприємств-виробників харчових продуктів [15].

За останнє десятиліття українська харчова промисловість посіла провідне місце в економіці країни, що має вирішальне значення для всього аграрного сектору та його подальшого розвитку. Проте існує низка проблем, пов'язаних з відставанням підприємств у розробці та впровадженні нових технологій, які мають значний вплив на конкурентоспроможність та привабливість підприємств на міжнародних ринках.

Досліджуючи інноваційний потенціал підприємств харчової промисловості України, варто звернути увагу на такі показники: кількість підприємств, що займаються інноваціями, кількість підприємств, що впроваджують інновації, витрати на НДДКР, кількість працівників, зайнятих у сфері НДДКР, загальні витрати на інновації та капітальні інвестиції у виробництво харчової продукції. На основі цих показників у цій роботі проведено діагностику інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості України та досліджено напрями, перспективи та основні перешкоди їх розвитку.

Важливим моментом у визначенні інноваційного потенціалу галузі є перевірка її рентабельності впродовж 2010-2019 р., яку можна побачити на рис. 2.1

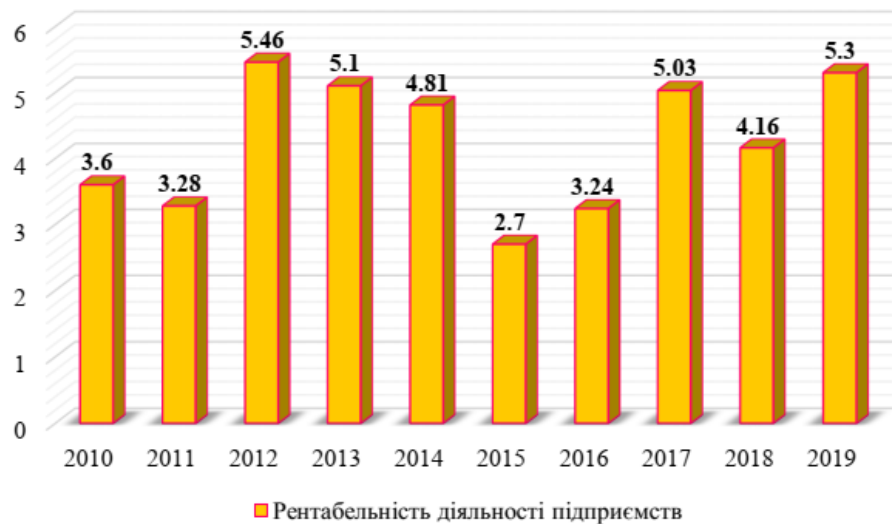


Рис. 2.1 Рентабельність діяльності підприємств харчової промисловості за 2010-2019 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Таким чином, харчова промисловість України є рентабельною впродовж останнього десятиліття, що свідчить про ефективне використання власних ресурсів. У 2015 році внаслідок політичних та економічних чинників промислова галузь зазнала спаду, але поступово почала набирати оберти, розвиваючи свої можливості, також зріст відбувався завдяки збільшенню інноваційно-активних підприємств.

Існує пряма закономірність між інноваційним потенціалом підприємства та його інноваційною діяльністю, оскільки від його рівня підготовки, кількості розробок та наукових відкриттів, кваліфікованих кадрів та фінансового потенціалу залежить інноваційно-активна спрямованість діяльності. Наведемо на рис. 2.2 як змінювалася кількість інноваційно активних підприємств в Україні у 2016-2019 рр.

Аналіз показує, що кількість підприємств, які займають інноваційною діяльністю помітно зросла у 2017 році на 187 од., у 2018 році лише на 29 од., а у 2019 р. – на 82 од. Динаміка зростання кількості інноваційно-активних підприємств є невтішною, оскільки від загальної кількості підприємств у 2016 р. їх відсоток становив 5,2%, у 2017 р. – 6,5%, у 2018 р. відсоток майже не

змінився - 6,6%, а у 2019 р. зріс до 7,4%.



Рис. 2.2 Інноваційна активність підприємств України харчової промисловості за 2016-2019 рр., од.

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Щоб детально оцінити інноваційний потенціал на харчових підприємствах, проведено аналіз інновацій, що впроваджували за 2016-2019 рр. у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Кількість підприємств, що впроваджують інновації за 2016-2019 рр., од.

	Кількість інноваційно-активних підприємств, од.	Підприємства, що впроваджували, од.			
		Інноваційну продукцію	Інноваційні процеси	Організаційні інновації	Маркетингові інновації
2016	751	82	84	110	307
2017	938	89	98	172	349
2018	967	154	95	197	380
2019	1049	137	90	232	405

Джерело: сформовано автором на основі [17]

З представленої інформації можна зробити висновок, що кількість інновацій у харчовій промисловості є дуже низькою. Найактивніше компанії намагаються впроваджувати маркетингові та організаційні інновації, яких вимагає швидкозмінне ринкове середовище. Порівняно з 2016 роком, кількість компаній, які впроваджували організаційні та маркетингові інновації у 2019 році, зросла на 122, а ще 98 компаній. З іншого боку, кількість продуктивних та

процесних інновацій у 2019 році зменшилася на 17 та 5 відповідно порівняно з 2018 роком. Ця статистична інформація підтверджує той факт, що інноваційний потенціал харчових підприємств стикається з низкою проблем, які потребують комплексного та інтегрованого вирішення.

Аналіз витрат на НДДКР свідчить про значне скорочення витрат на НДДКР за останні три роки: у 2019 році вони зменшилися на 27 187,1 тис. грн порівняно з 2016 роком; у 2017 році витрати на НДДКР скоротилися майже вдвічі, зменшившись на 37 016,2 тис. грн (42,9%). Як наслідок, зменшення обсягів фінансування НДДКР призводить до зниження інноваційної активності та інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості, що також впливає на загальний рівень інноваційної активності в секторі та знижує його інвестиційну привабливість. Рівень витрат на НДДКР має прямий вплив на кількість працівників, задіяних у НДДКР, що також негативно впливає на загальний стан інноваційної діяльності. Інтелектуальний потенціал - це потенціал робочої сили, який є однією зі складових інноваційного потенціалу і є важливим індикатором промислового розвитку та інноваційного потенціалу

Зменшення фінансування НДДКР також відобразилося на зменшенні кількості працівників, задіяних у НДДКР. Так, за останні чотири роки найбільша кількість працівників була у 2017 році, але найнижчий рівень виділення коштів на НДДКР спостерігався у 2018 році, що призвело до різкого скорочення на 4 143 працівники (13%) у 2018 році; у 2019 році ця кількість працівників скоротилася на 1 192 працівники (4,3%) порівняно з 2018 роком. Це було незначне зростання на 3%. Активний перехід до штучного інтелекту значно зменшив потребу в наймі великої кількості дослідників, але ці розробки є дорогими та збитковими для харчових компаній. Оскільки харчова промисловість не є важкою галуззю, найкращим варіантом є підтримання належного рівня людських ресурсів, формування команди висококваліфікованих працівників, їх навчання та перетворення неявних знань на явні знання, що безпосередньо впливає на рівень інноваційного потенціалу

Загалом компанії витрачають великі кошти на придбання нового обладнання, техніки, комп'ютерних програм та машин, що також відображається на матеріальному потенціалі компанії. Це має прямий вплив на забезпечення підприємств необхідними інструментами для інновацій та їх розвитку. У таблиці 2.2 наведено дані про галузеві витрати на інновації підприємств харчової промисловості у 2016-2019 роках.

Таблиця 2.2

Загальний обсяг витрат за напрямками інноваційної діяльності  
за 2016-2019 рр.

	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
	тис. грн.				%			
<b>Усього</b> у тому числі	1540271,7	1401995,5	1336861,7	1294288,2	100	100	100	100
внутрішні НДР	82820,6	5625,6	44162,7	54340,0	5,4	0,4	3,3	4,2
зовнішні НДР	3500,0	2816,2	1095,7	4792,9	0,2	0,2	0,1	0,4
придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	1328440,5	1112913,8	1089237,7	1036298,2	86,2	79,4	81,5	80,1
придбання інших зовнішніх знань	1171,6	862,0	1257,5	176,3	0,1	0,1	0,1	,1
інше	124339,0	279777,9	201108,1	197680,8	8,1	20,0	15,0	15,3

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Найбільше витрат припадає на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, що свідчить про наявність матеріального потенціалу у підприємств харчової промисловості та підвищує загальний стан інноваційного потенціалу підприємств. Але у загальному виразі витрати на інновації скорочуються з кожним роком, так у 2019 р. витрати знизились на 42 573,5 тис. грн. порівняно з 2018 р., на 107 707,3 тис. грн. з 2017 р. та на 245 983,5 тис. грн. з 2016 роком відповідно. Спостерігається негативна тенденція до скорочення витрат на інновації, що зменшує привабливість на ринку та конкурентоспроможність серед міжнародних підприємств, які знаходяться на ринку України.

Важливу увагу слід приділити інвестуванню у розвиток харчової промисловості України. За статистичними даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України приріст інвестицій на початок 2019 року становив +48,9%, у загальному обсязі всього освоєно (використано) 31,8 млрд. грн. інвестицій [20]. Частку інвестування у харчову промисловість України від загального обсягу капітальних інвестицій відображено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Частка освоєних інвестицій підприємствами харчової промисловості за 2016-2019 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі [20]

На сучасному етапі розвитку інвестиційна привабливість підприємств харчової промисловості є нижчою за наявний потенціал та можливості. Згідно з наведеними вище даними, у 2017-2018 роках частка інвестицій у підприємства харчової промисловості становила 4,4% від загального обсягу капітальних інвестицій в країні, яка зросла до 5,4% у 2019 році завдяки підвищенню прибутковості інвестицій.

Аналіз індексу прибутковості підприємств харчової промисловості за останні роки показує, що капітальні інвестиції в галузь стали прибутковими за останні чотири роки і що галузь стрімко розвивається, будучи збитковою та збитковою у 2015 р. Індекс рентабельності інвестицій у 2019 р. майже

подвоївся порівняно з 2015 р., досягнувши 73%. На це варто звернути увагу, оскільки він впливає на фінансовий потенціал галузі та є гарним індикатором інвестицій. Інвестиції в харчову промисловість є перспективним сектором, оскільки Україна має необхідні ресурси для виробництва високоякісних продуктів харчування та забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку. Проте частка державних інвестицій у галузь є значно низькою, що негативно впливає на загальний стан галузі.

Поглиблене дослідження інноваційного потенціалу харчової промисловості виявило, що існує низка факторів, які стримують його розвиток. Відсутність ефективних національних стратегій стимулювання інновацій, які б підтримували підприємства; значна монополізація ринку харчових продуктів є серйозною проблемою для багатьох малих і середніх підприємств; інновації є ризикованими і потребують часу для інвестування та окупності, тому компанії часто віддають перевагу короткостроковим цілям і нехтують стратегічним плануванням; минула економічна криза стала новою відправною точкою для багатьох підприємств.

На основі вищенаведених факторів, що гальмують розвиток інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості доцільно буде провести PESTLE-аналіз факторів макросередовища, що безпосередньо впливають на інноваційну діяльність. У цьому аналізі досліджуються 6 основних категорій, вони розшифровуються відповідно до кожної літери у назві [27]. PESTLE-аналіз представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## PESTLE-аналіз підприємств харчової промисловості України

Група факторів	Можливості	Загрози
Політичні (P-Political)	Зі зміною влади є можливість зміцнити становище підприємств за рахунок діалогу з політичними діячами; обговорення важливих законів, які будуть стимулювати інноваційну активність підприємств	Великий ризик ведення бізнесу через постійну зміну влади; недовіра до органів влади; розподіл інвестицій залежно від кумівства»; високий рівень корупції

Економічні (E-Economic)	Можливість виходу на міжнародні ринки, сертифікація продукції відповідно державних та міжнародних стандартів	Підвищення цін на закупівлю сировини; недобросовісна конкуренція; концентрація світових виробників, які витісняють вітчизняні підприємства
Соціальні (S-Social)	Створення інноваційної продукції залежно від потреб ринку, використання нейромаркетингу	Несприйняття інноваційних продуктів споживачами; невисокий рівень життя населення
Технологічні (T-Technological)	Розробка інноваційних технологій, продукції	Відставання розвитку технологічних процесів; застаріле обладнання
Правові (L-Legal)	Розробка загальнонаціональної стратегії щодо підтримки інноваційно-активних підприємств, створення правового поля	Значна монополізація ринку харчової продукції; відсутність розробленої стратегії для інноваційних підприємств
Екологічні (E-Environmental)	Сортувальні локальні станції, соціальна еко-ініціатива щодо зменшення відходів, переробка відходів	відсоток відходів та сміття

*Джерело: сформовано автором на основі [27]*

Таким чином, харчова промисловість України відіграє важливу роль в економіці країни, забезпечуючи споживачів майже на 90% продуктами харчування. Проте дослідження розвитку інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості показало, що інноваційна активність підприємств є дуже низькою, лише 6-7% від загальної кількості підприємств займаються інноваційною діяльністю підприємств постійно займаються інноваційною діяльністю, впроваджують та розробляють інновації. Проблемами є недостатнє фінансування досліджень та розробок, брак кваліфікованих кадрів, які займаються інноваціями, та неадекватні технологічні процеси, які не характерні для виробників у розвинених країнах, що проявляється у відсутності трансферу технологій світовим виробникам харчових продуктів.

## **2.2. Аналіз внутрішніх факторів забезпечення розвитку інноваційного потенціалу підприємства**

Повне найменування підприємства: філія АТ «Державна продовольчо-

зернова корпорація України» «Одеський комбінат хлібопродуктів». Форма власності: державне підприємство; входить в якості дочірнього підприємства в акціонерну компанію ДПЗКУ. Код ЄДРПОУ: 00952137

Орган реєстрації: Суворовська районна адміністрація Одеського міськвиконкому. Свідоцтво про перереєстрацію: № 1267 від 25 травня 1998.

Юридична адреса: 65003, м. Одеса, вул. Чорноморського козацтва, 20. тел. (0482) 723-20-04, факс. 723-60-03.

Статутний капітал: 32,1 млн. грн.

Одеський комбінат хлібопродуктів є одним з провідних підприємств галузі хлібопродуктів півдня України. Напрямки діяльності комбінату: виробництво хлібопекарського пшеничного борошна, висівок.

Млинозавод Одеського комбінату хлібопродуктів - найстаріше підприємство такого типу в м. Одесі - заснований в 1844 році Торговим домом "Еммануїл Вейнштейн і Сини". При проектуванні млинозаводу враховувалися особливості Одеси як вузла сполучення морських і сухопутних шляхів, і тому був побудований один з найбільших млинозаводів півдня Російської імперії. Після неодноразових реконструкцій і перебудов з дерев'яного будинку млин перетворилася в архітектурний пам'ятник оригінальної конструкції з червоної цегли. У шестиповерховому будинку млини розташовані дві самостійні секції: секція двох сортового хлібопекарського помелу потужністю 335 тонн переробки пшениці на добу; секція трьох сортового макаронного помелу твердої або м'якої пшениці потужністю 250 тонн переробки пшениці на добу – на даний час не працює.

У 1989 році в будівлі млинозаводу було розпочато монтаж автоматизованих, удосконалених ліній переробки пшениці, в результаті обидві секції оснащені обладнанням, випущеними за ліцензією швейцарської фірми «Бюллер» і введеним в експлуатацію в 1992 році. До складу комбінату входить:

Елеватор місткістю 7,5 тис. тонн, оснащений однією автомобільною точкою і двома точками залізничного прийому зернових культур;

Склад безтарного зберігання борошна ємністю 1200 тонн;

Склади підлогового зберігання борошна в мішкотару сумарною місткістю 1700 тонн;

Комбінат має у своєму розпорядженні територію 3,9 га, власну залізничну гілку, де одночасно можуть знаходитися до 60 вагонів, всю необхідну інженерну інфраструктуру.

Для реалізації зазначеного проекту комбінат має: вигідне географічне розташування; сертифіковану виробничо-технологічну лабораторію зернового профілю; майданчики, до яких підведені комунікації тепло-, водо-, електропостачання та каналізації; кваліфікований персонал, який має досвід проведення робіт з прийому, переробки, зберігання, лабораторних досліджень та переробки великих партій зернових культур.

Таблиця. 2.4

Потенціал млинового комплексу при повному завантаженні обладнання (в розрахунку на рік).

Показники	Од.	Кількість
Переробка пшениці	тис. тонн	77,0
Виробництво продукції:		
- борошно хлібопекарське вищого сорту	тис. тонн	30,8
- борошно хлібопекарське першого сорту	тис. тонн	27,0
- висівки	тис. тонн	17,7

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Одеський КХП здійснює такі основні види діяльності: оптова торгівля хлібопродуктами, в тому числі і на експорт; виробництво борошна та крупи; складські послуги зі зберігання зернових культур. Крім цього, комбінат надає послуги з операцій із зерновими культурами: переробка продовольчої пшениці на давальницьких умовах з виходами у відсотках від ваги зданої пшениці:

Таблиця 2.5

Умови переробки давальницької пшениці

Вихід продукції, %			Ціна за переробку 1 тонна пшениці з НДС, грн.
Борошно в/с	Борошно 1/с	Висівки	
39	33	24	200

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Заставна закупівля пшениці здійснюється за цінами, які затверджуються Кабінетом міністрів України на кожний маркетинговий рік перед початком збиральної кампанії. Протягом 8 місяців власник зерна має право реалізувати його на більш вигідних умовах. Якщо такої реалізації не було, то, після остаточних розрахунків з власниками зерна, право власності переходить до комбінату.

На сьогоднішній день Одеський комбінат хлібопродуктів випускає продукцію наступної номенклатури: борошно хлібопекарське вищого сорту; борошно хлібопекарське першого сорту; висівки пшеничні (насіпом та гранульовані); висівки дієтичні. Зниження виробництва на Одеському КХП викликано відходом основного замовника борошна ВАТ «Одеський коровай». Асортимент випуску основної продукції: мука вищого і першого сортів, висівки. На підприємстві працює 100 осіб, з яких робітників - 65 чоловік, службовців - 35 осіб. Продукція Одеського комбінату хлібопродуктів завжди вигідно відрізнялася на ринку своїми високими споживчими якостями.

Таблиця 2.6

#### Основні постачальники сировини Одеського комбінату хлібопродуктів

Сировина	Постачальники	Регіон походження
Пшениця продовольча	Аграрний фонд України	Усі області України
Пшениця продовольча	АТ «ДПЗКУ»	Усі області України
Пшениця продовольча	Суб'єкти підприємницької діяльності	Одеська, Миколаївська, Херсонська області
Різні зернові культури на залогове зберігання	Суб'єкти підприємницької діяльності	Одеська, Миколаївська, Херсонська області

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Велика заслуга в цьому належить технологічним лабораторіям комбінату, які є частиною існуючої інфраструктури з контролю вхідної якості зернової та не зернової сировини, технологічного процесу виробництва, і наступним визначенням якості продукції відповідно до діючої нормативно-технічною документацією. На підставі наведених даних можна зробити наступні висновки про роботу комбінату за 2018-2019 рр. За останній час на підприємстві різко зменшився обсяг виробництва (виробництво борошна

склало лише 22,8 % від рівня 2018 р.), що говорить про те, що в роботі комбінату немає ніякої стабільності, а використання виробничої потужності на 3,6 % можна охарактеризувати як випадкове використання потужностей млинового виробництва. У 2019 р. зменшилася собівартість реалізованої продукції, але з тієї причини, що в 2019 році комбінат практично не працював, а переробляв тільки давальницьку сировину. Збитки в 2019 році збільшилися в 2 рази в порівнянні з 2018 роком - причини ті ж - вкрай низький рівень завантаженості виробничих потужностей і т. д. Зменшилися основні фонди на 2,0 %. Зменшився показник «Оборотні кошти» на 5,4 % - це викликано, перш за все, поганою роботою комбінату. Фондовіддача катастрофічно зменшилася, що свідчить про зниження рівня ефективності використання основних фондів.

Таблиця 2.7

## Основні техніко-економічні показники діяльності ОКХП

Найменування показників	Од. вим.	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
				Абсолютні	Відносні, %
Борошно, всього	тонн	20079	4583,5	-15495,5	- 77,2
Прибуток(+), збиток (-)	тис. грн.	- 1429	- 2878	- 1449	101,4
Виручка від реалізації продукції	тис. грн.	8785	2124	- 6661	- 75,8
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	8765 10214	3913 5002	- 4852 -5212	- 55,4 51,0
Чисельність	люд.	123	100	23	23,0
Середньорічне виробництво продукції на одного працівника	тис. грн.	71,4	16,6	- 54,8	-76,8
Фонд оплати праці	тис. грн	2264,8	1861,1	- 403,7	- 17,8
Середньомісячна ЗП	грн.	1534	1212	- 322	- 21,0
Основні фонди	тис. грн	15477	15163	- 314	- 2,0
Оборотні кошти	тис. грн	5143	4866	- 277	- 5,4
Фондовіддача	грн.	0,56	0,14	- 0,42	- 75,0
К-т обертаємості оборотних коштів		1,71	0,44	- 1,27	- 74,3
Витрати на 1 грн. виручки	грн.	0,99	1,84	0,85	85,9
Використання виробничої потужності	%	15,8	3,6	-12,2 пункти	

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Чисельність зайнятих на комбінаті у 2019 році зменшилося на 23 %.

Зменшився показник «Фонд оплати праці» на 17,8 %, те саме сталося з показником «Середньомісячна заробітна плата одного робітника» - 21%, що викликано тим, що практично весь рік основна маса працюючих працювала за графіком скороченого робочого тижня. Збільшилися витрати на 1 грн. вартості продукції на 85,9 %. Ефективність функціонування об'єкта господарювання в загальному вигляді можна виразити в наступній схемі - максимум витрат при мінімумі результатів.

Одеський комбінат хлібопродуктів є філією АТ «ДПЗКУ», що передбачає певну структуру управління. Стратегію діяльності визначає Правління. Очолює Правління голова, який відповідно до Статуту представляє АТ «ДПЗКУ» на зовнішніх організаціях, проводить засідання Правління і на основі прийнятих рішень видає накази і розпорядження, обов'язкові для всіх дочірніх підприємств. Виробничо-господарською діяльністю комбінату керує директор, його повноваження визначаються Статутом.

Він представляє комбінат у зовнішніх організаціях, проводить наради і на основі прийнятих рішень видає накази і розпорядження, обов'язкові для всіх працівників. Його заміняє головний інженер, який безпосередньо відповідає за виробничу діяльність комбінату. За кожним головним спеціалістом закріплюється певний напрям (сфера) діяльності, таким чином, до складу керівництва комбінату входить крім директора заступник директора з якості, головний бухгалтер, головний енергетик, головний механік, головний економіст.

Аналіз виробничо-господарської діяльності філії АТ «ДПЗКУ», «Одеський комбінат хлібопродуктів» надає можливість визначити основні проблеми комбінату. Фактично основні показники є дороговказом до означення проблем підприємства і виступають базою для визначення методів з ліквідації проблем. Даний аналіз проводиться за допомогою натуральних і вартісних показників, отриманих з форми річної звітності № 1 – П.

Таблиця 2.8

## Аналіз виробництва та реалізації продукції

Показники	2018	2019	Відхилення	
			Абс.	Відн.
1.Обсяг продукції в діючих цінах підприємства (без ПДВ та акцизного збору), тис. грн.	8785	2124	- 6661	- 75,8
2.Обсяг виробництва, тонн:				
Борошно – всього	20079	4583,5	-15495,5	- 77,2
в т. ч. давальницьке	20079	4583,5	-15495,5	- 77,2
Висівки пшеничні	6634,5	1484,7	- 5149,8	- 77,6
в т. ч. давальницькі	6634,5	1484,7	-05149,8	- 77,6

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

Дані табл. 2.7 свідчать про різке падіння обсягів продукції на КХП у 2019 році, що обумовлено в першу чергу значним зменшенням обсягів переробки давальницької сировини. Різке падіння обсягів переробки давальницької сировини в 2019 році викликано помилковою політикою керівництва АТ «ДЗПКУ», яке за період з червня 2018 року по листопад 2019 року чотири рази змінювало директорів комбінату, що в умовах відсутності обігових коштів та налагодженої системи збуту готової продукції не дало можливості виробляти продукцію з власної сировини і, крім того, не задіяло потенційних постачальників зерна для роботи за давальницькою схемою переробки.

Зазначені причини у свою чергу спричинили за собою різке зменшення коефіцієнта використання потужності. Озвучені проблеми викликані проблемою нарахування амортизаційних відрахувань. З цієї причини не нараховуються незалежно від стану обладнання – працює чи простоє. Враховуючи означене положення, підприємство отримує збитки, не залежно від простоїв.

Таблиця 2.9

## Аналіз використання виробничої потужності підприємства

Роки	Од. вим.	Середньорічна встановлена потужність	Випуск продукції	Використання потужності, %
2018 р.	тис. т	127,3	20,1	15,8
2019 р.	тис. т	127,3	4,6	3,6

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Аналіз використання виробничої потужності показав, що ступінь її використання була досить низька. Дуже низький коефіцієнт використання потужності (3,6 %) за 2019 рік по виробництву пояснюється тим, що в умовах високої конкуренції комбінат не зумів знайти ринки збуту і практично не використовував виробничі потужності комбінату.

Таблиця 2.10

## Аналіз стану основних фондів

Показники	На кінець 2018 року	На кінець 2019 року
Всього основних фондів	29967	29301
Знос	14490	14138
Залишкова вартість	15477	15163
Коефіцієнт зносу	0,484	0,483
Коефіцієнт придатності	0,516	0,517

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Коефіцієнт придатності на початок 2019 року більше 0,5, на кінець - також, отже можна зробити висновок про те, що із-за незначного перевищення коефіцієнта зносу понад 0,5 фонди зношені і підлягають відновленню. Спостерігається зменшення коефіцієнта зносу і зростання коефіцієнта придатності, тобто на підприємстві спостерігається хоч і дуже невелика, але оновлення основних фондів.

Найбільшу питому вагу в структурі основних фондів займає 1 група (будівлі, споруди та передавальні пристрої) - 90,6 %, а 2 група (машини та обладнання) складає всього 7,0 %, тобто можна зробити висновок про явну диспропорції основних фондів. В останні роки структура основних фондів практично не змінювалася, тобто головне виробниче ланка - обладнання - не

модернізувалося і не купувалося.

Таблиця 2.11

## Аналіз структури основних фондів у 2009 році

Основні фонди основного виду діяльності	тис. грн	%
Всього на кінець року	29301	100,0
1 група	26535	90,6
2 група	2060	7,0
3 група	144	0,5
4 група	137	0,4
5 група	425	1,5

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз використання матеріальних ресурсів зводиться до розгляду взаємопов'язаних вартісних показників - матеріаломісткості та матеріаловіддачі. Для переробних галузей харчової промисловості даний вид аналізу має велике значення, так як практично всі виробництва даної сфери є матеріаломісткими.

Таблиця 2.12

## Аналіз використання матеріальних ресурсів

Показники	2018	2019	Відхилення	
			Абсол.	Відносні, %
Виручка від реалізації, тис. грн.	8785	2124	- 6661	- 75,8
Матеріальні затрати, тис. грн	6638	2276	- 4362	- 65,7
3. Матеріаловіддача	1,32	0,93	- 0,39	- 29,5
4. Матеріалоємкість	0,75	1,07	0,32	42,7

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

У 2019 році в порівнянні з 2018 роком на філії АТ «ДПЗКУ» Одеський комбінат хлібопродуктів матеріаломісткість на 1 грн. товарної продукції збільшилася, отже зменшилася матеріаловіддача. Це викликано тим, що в 2019 році млин практично не працювала - використання виробничої потужності склало 3,6 %, а матеріали. Філія АТ «ДПЗКУ» Одеський комбінат хлібопродуктів випускає невеликий асортимент продукції, тому зручніше всього проводити аналіз собівартості продукції за елементами витрат. Що

власне і представлено в таблиці 2.13.

Таблиця 2. 13

## Загальна оцінка витрат на виробництво продукції

Показники	2018 р.		2019 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Обсяг продукції, тис. грн	8785		2124	
Затрати на виробництво, тис. грн	11437	100,0	5744	100,0
в тому числі:				
- матеріальні затрати	6638	58,1	2276	39,6
- амортизація	248	2,2	231	4,0
- оплата праці	2313	20,2	1912	33,3
- відшкодування на соціальні потреби				
- інші затрати	909	7,9	774	13,5
	1329	11,6	551	9,6
Затрати на 1 грн РП, коп.	1,30		2,70	

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Дані таблиці 2.13 свідчать про зміну структури витрат на виробництві. Так, зменшується частка матеріальних витрат, що не дуже сприятливо, оскільки для матеріаломістких виробництв поліпшення використання матеріальних ресурсів є головним напрямком зниження собівартості; також постійно збільшується частка оплати праці, відрахувань на соціальне страхування та амортизації, що викликано зростанням заробітної плати відповідно до чинного законодавством України. Завданнями фінансово-економічного аналізу є оцінка прибутку, її складу і динаміки, аналіз рентабельності та факторів, що впливають на фінансові результати. Дані таблиці 2.14 говорять про те, що найбільші збитки отримано у 2019 році - 2848 тис. грн. - у рік найменшого обсягу переробки зерна.

Таблиця 2.14

## Аналіз фінансових результатів

Показники	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
			Абс.	Відносні, %
Фінансовий результат, (прибуток +, збитки -), тис. грн.	- 1429	- 2878	- 1449	101,4

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Отже, можна зробити висновок про низьку ефективність виробництва, так як фінансова діяльність підприємства багато в чому визначається його господарською діяльністю.

Таблиця 2.15

## Аналіз балансу ДП «Одеський комбінат хлібопродуктів» за 2019 рік

АКТИВ						
	Код строки	На початок року		На кінець року		Відхилення
		тис. грн	Пит. вага, %	тис. грн	Пит. вага, %	
1. Необоротні активи	080	31341	85,9	31008	86,4	- 333
2. Оборотні активи	260	5143	14,1	4866	13,6	- 277
3. Витрати майбутніх періодів	270	0		0		
БАЛАНС	280	36484	100,0	35874	100,0	- 610
ПАСИВ						
1. Власний капітал	380	19062	52,2	16184	45,1	-2878
2. Забезпечення майбутніх витрат	430	4975	13,6	4975	13,9	0
3. Довгострокові обов'язки	480	0	0	0	0	
4. Поточні обов'язки	620	12447	34,1	14715	41,0	2268
5. Доходи майбутніх періодів	630	0	0	0	0	0
БАЛАНС	640	36484	100,0	35874	100,0	- 610

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

В абсолютному вираженні знизився власний капітал на 2878,0 тис. грн. Його частка в загальній структурі знизилася з 52,2 % до 45,1 %. Збільшилася заборгованість за поточними зобов'язаннями на 2268,0 тис. грн., що є досить-таки небезпечним для фінансової стійкості підприємства. Таким чином, на підставі аналізу звітів Одеського комбінату хлібопродуктів можна зробити висновок про те, що комбінат практично не здатний здійснювати ритмічну виробничо-господарську діяльність, його фінансове становище вкрай нестійке і комбінат знаходиться на межі банкрутства.

### 2.3. Оцінювання рівня інноваційного потенціалу на Одеському комбінаті хлібопродуктів

Підприємство знаходиться у десятці лідерів серед борошномельно-круп'яних підприємств України. Це свідчить про те, що підприємство має наявні конкурентні переваги, ефективно веде свою діяльність та забезпечує ринок своєю продукцією. Для подальшої оцінки інноваційного потенціалу ОДКХП проведемо аналіз поточної конкурентоспроможності підприємства комплексним розрахунковим метод, що здійснюється на основі найважливіших параметрів функціонування підприємства, а саме показників ефективності виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організаційного збуту [26]. Розрахунок поточного стану конкурентоспроможності ОДКХП, який наведено у табл. 2.16, допоможе детально розглянути стан інноваційного потенціалу на підприємстві та виявити слабкі місця.

Таблиця 2.16

#### Оцінка конкурентоспроможності ОДКХП за 2019- 2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Бали		
				2018	2019	
<b>1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)</b>						
Показник витрат на одиницю продукції (РВ)	0,584	0,566	0,595	10	10	
Показник фондівдачі (Ф)	6,59	7,01	8,1	10	11	
Рентабельність товарної продукції (РТ), %	71,13	76,56	68,19	10	11	
Продуктивність праці (ПП)	1741,07	1946,42	2471,19	11	12	
<b>2. Показники фінансового положення (стану) підприємства (ФС)</b>						
Коефіцієнт автономії (КА)	0,29	0,3	0,28	10	10	
Коефіцієнт покриття (КП)	1,84	2,32	1,8	12	8	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,65	0,38	0,31	6	9	
Коефіцієнт оборотності (КО)	3,38	3,93	5,29	11	13	
<b>3. Показник ефективності організаційного збуту (ЕЗ)</b>						
Рентабельність продажу (РП), %	3,94	5,16	4,73	13	10	
Затовареність готовою продукцією (КЗ)	-0,9	-0,9	-0,91	10	10	
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0,42	0,49	0,51	11	10	
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	22,85	18,71	15,23	9	9	
Критерій конкурентоспроможності	Ціна	1	1	2	10	15
	Якість	1	1	1	10	10

Джерело: сформовано автором на основі [26]

Бали присуджуються залежно від показника у відповідному році. Шкала балів наведена на рис. 2.4.

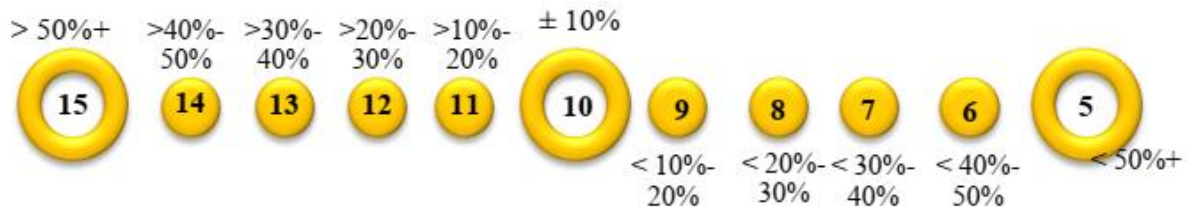


Рис. 2.4. Шкала балів залежно від відсотку змін

Джерело: сформовано автором

Надалі розраховуємо значення критеріїв діяльності для кожного за формулами.

Для розрахунку критерію ефективності виробничої діяльності:

$$EB=0,31*PB+0,19*\Phi+0,4*PT+0,1*ПП,$$

$$EB_{2020}=0,31*10+0,19*10+0,4*01+0,1*11=10,1$$

$$EB_{2021}=10,79$$

Для розрахунку критерію фінансового стану підприємства використовується наступна формула:

$$\Phi C=0,29*KA+0,2*KП+0,3*КЛ+0,15*КО$$

$$\Phi C_{2020}=0,29*10+0,2*12+0,21*6+0,13*11=8,75$$

$$\Phi C_{2021}=9,15$$

Критерій ефективності організаційного збуту розраховується за формулою:

$$EZ=0,37*PП+0,29*КЗ+0,21*КВ+0,13*КР$$

$$EZ_{2020}=0,37*13+0,29*10+0,21*11+0,13*9=11,19$$

$$EZ_{2021}=9,87$$

Після розрахунку усіх критеріїв конкурентоспроможності підприємства розраховуємо сам показник за наступною формулою:

$$ККО=0,15*EB+0,29*\Phi C+0,23*EZ+0,33*КТ$$

де

КТ- критерій КСП товарів.

$$KKO_{2020} = 0,15 * 10,1 + 0,29 * 8,75 + 0,23 * 11,19 + 0,33 * 10 = 9,93$$

$$KKO_{2021} = 0,15 * 10,79 + 0,29 * 9,15 + 0,23 * 9,87 + 0,33 * 12,5 = 10,67$$

Підсумовуючи, з розрахунку конкурентоспроможності ОДКХП даним методом було визначено, що компанія постійно підвищує свою конкурентоспроможність, цей показник з 2020 року у 2021 році збільшився на 0,8 або на 8 %. Найслабшими показниками у 2021 році стали коефіцієнт покриття, коефіцієнт абсолютної ліквідності, що є свідченням великих фінансових зобов'язань компанії та низьку фінансову забезпеченість для їх виплати. Також серед недоліків підприємства є коефіцієнт ефективності реклами, оскільки за шкалою цей показник оцінений у 9 балів, означає не дуже ефективні рекламні кампанії або неефективну роботу маркетингового директора.

Отже, після детального аналізу конкурентоспроможності підприємства варто зробити оцінку поточного стану інноваційного потенціалу компанії, щоб визначити сильні та слабкі складові на підприємстві та розробити проект, що забезпечить розвиток інноваційного потенціалу ОДКХП.

Для оцінювання інноваційного потенціалу підприємства було обрано компонентний методі оцінки науковця Лаптевої К.О., що був детально описаний у 1 розділі даної дипломної роботи. Першим етапом у оцінці інноваційного потенціалу буде представлення таблиці 2.17 з необхідними вихідними даними для розрахунку.

Таблиця 2.17

## Вихідні дані для розрахунку рівня інноваційного потенціалу ОДКХП

Назва параметру	Позначення	Значення		
		2019	2020	2021
Загальна чисельність працівників підприємства за звітний період, ос.	Чзаг	111	108	110
Кількість працівників підприємства, зайнятих в НДДКР, ос.	ЧНДДКР	5	6	8
Кількість працівників, які пройшли навчання або курси підвищення кваліфікації за звітний період, ос	Чнавч	21	13	19
Кількість керівників та спеціалістів на підприємстві, ос.	Кзаг	29	33	33
Кількість керівників та спеціалістів, які мають вищу освіту, ос.	Косв	29	33	33
Власний капітал підприємства, тис. грн.	ВК	5210	5210	5210
Основні засоби підприємства, тис. грн.	ОЗ	7525	9330	10604
Загальна сума капіталу, тис. грн.	Кзаг	12317	15780	17835
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	ОВФсер	10605	13840	14293
Вартість нововведених основних виробничих фондів, тис. грн.	ОВФнов	2890	3235	1453
Загальний об'єм відвантажених товарів, виконаних робіт або послуг за звітний період, тис. грн.	Пзаг	40350	61150	70060
Об'єм відвантаженої інноваційної продукції за звітний період, тис. грн.	Піннов	23589	31026	39110
Витрати на технологічні інновації за звітний період, тис. грн.	Втех.іннов	424	637	705
Витрати на НДР за звітний період, тис. грн.	ВНДР	1052	1365	1420
Витрати на навчання та перепідготовку працівників, тис. грн.	Внавч	290	140	250
Витрати на придбання машин та обладнання за звітний період, тис. грн.	Вм. і обл.	518	1245	1019
Витрати на придбання технологій за звітний період, тис. грн.	Втехнол	0	359	562
Вартість нематеріальних активів, тис. грн.	Внем.акт	4570	6784	7055
Вартість необоротних активів, тис. грн.	Внеоб.акт	9643	11857	12128
Кількість новацій, які знаходяться у розробці за звітний період, шт.	Чрозр.нов	2	0	1
Кількість новацій, впроваджених за звітний період, шт.	Чвпров.нов	1	1	0

*Джерело: сформовано автором на основі [10, 22, 23]*

Отже, було наведено основні показники для визначення рівня інноваційного потенціалу ОДКХП за 2019- 2021 рр, щоб розглянути детально динаміку змін інноваційного потенціалу впродовж трьох останніх років.

Розраховані показники наведено у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Розрахунок показників  $P_n$  та бальних коефіцієнтів  $K_n$ 

Найменування показника	Формула розрахунку	Значення показника			Значення бального коефіцієнту		
		3	4	5	6	7	8
		2017	2018	2019	2017	2018	2019
1. Працівники, зайняті дослідженнями та розробками	$P = \frac{Ч_{нддкр}}{Ч_{заг}} \times 100$	0,45	0,56	0,73	5	6	8
2. Рівень освіти менеджерів вищої та середньої ланки	$P = \frac{K_{осв}}{K_{заг}} \times 100$	100,0	100,0	100,0	10	10	10

Ці два показники не впливають на інтегральний показник інноваційного потенціалу, але вказують на існуючий клімат в компанії та ставлення до змін. Отже, аналіз цих даних показує, що працівники помірковано ставляться до інновацій, але відчують значний страх перед новими змінами в структурі та обов'язками, перед новими процесами.

Проаналізувавши інноваційний потенціал підприємства за останні три роки, можна зробити висновок, що підприємство ОДКХП має середній рівень інноваційного потенціалу, оскільки у 2019 р. 55,6 % показників на графіку знаходяться у зоні середнього рівня інноваційного потенціалу, у 2020 р. цей показник залишився незмінним – 55,6 %, а у 2021 р. зменшився до 50%, тоді як збільшилася частка показників у високому рівні – 27, 8 %. У 2020 р. інтегральний показник інноваційного потенціалу компанії зменшився на 1,09 порівняно з 2019 р., у 2021 р. відбулося збільшення інноваційного потенціалу на 0,45 відносно 2020 р.

1	2	3	4	5	6	7	8
3. Працівники, що пройшли навчання	$\Pi = \frac{Ч_{навч}}{Ч_{заг}} \times 100$	18,9	12,0	17,3	2	2	2
4. Витрати на навчання персоналу	$\Pi = \frac{В_{навч}}{В_{тех.іннов.}} \times 100$	0,7	0,2	0,4	10	2	5
5. Наявність інтелектуальної власності	$\Pi = \frac{В_{нем.акт.}}{В_{об.акт.}} \times 100$	0,05	0,06	0,06	8	9	9
6. Коефіцієнт засвоєння інновацій	$\Pi = \frac{Ч_{впр.нов.}}{Ч_{розр.нов.}} \times 100$	50,0	0,0	0,0	10	0	0
7. Витрати на дослідження та розробки	$\Pi = \frac{В_{ндр.}}{В_{тех.іннов.}} \times 100$	40,3	46,7	49,6	10	10	10
8. Забезпеченість основними засобами	$\Pi = ОЗ$	7525,0	9330,0	10604,0	4	4	4
9. Освоєння нової техніки	$\Pi = \frac{ОВФ_{нов.}}{ОВФ_{сер.}} \times 100$	27,3	23,4	10,2	3	3	3
10. Освоєння нової продукції	$\Pi = \frac{\Pi_{іннов.}}{\Pi_{заг}} \times 100$	5,8	5,1	5,6	5	5	5
11. Витрати на придбання машин та обладнання	$\Pi = \frac{В_{м.і.обл.}}{В_{тех.іннов.}} \times 100$	81,9	51,2	69,2	10	6	9
12. Витрати на придбання технологій	$\Pi = \frac{В_{тех.}}{В_{тех.іннов.}} \times 100$	0,0	0,6	0,8	0	2	2
13. Забезпеченість власним капіталом	$\Pi = ВК$	5210,0	5210,0	5210,0	5	5	5
14. Коефіцієнт автономії	$\Pi = \frac{К_{власн.}}{К_{заг}} \times 100$	0,4	0,3	0,3	4	3	3
15. Витрати на технологічні інновації	$\Pi = \frac{В_{тех.іннов.}}{\Pi_{заг}} \times 100$	1,1	1,0	1,0	4	4	4
16. Масштаб підприємства	$\Pi = Ч_{заг}$	111	108	110	3	3	3

Джерело: сформовано автором

Використовуючи отримані дані, побудуємо графік, який показує рівень інноваційного потенціалу на рис. 2.5.

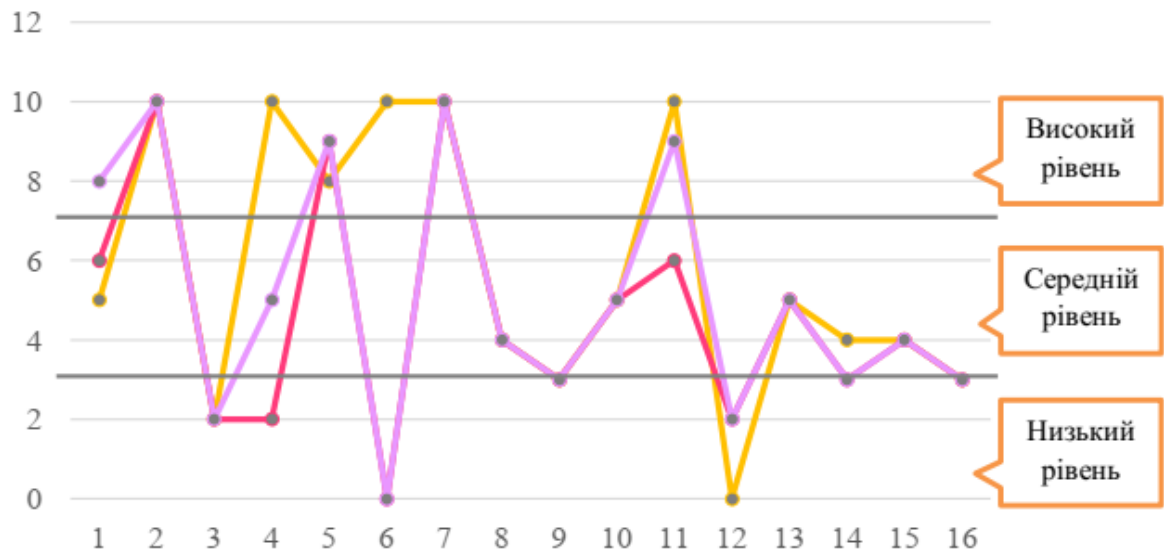


Рис. 2.15. Рівень інноваційного потенціалу

Джерело: сформовано автором

Тепер необхідно розрахувати інтегральний показник інноваційного потенціалу підприємства, який розраховується за формулою:

$$ІП = \sum_{i=1}^n \frac{K}{n}$$

$$ІП_{2019} = 5,2$$

$$ІП_{2020} = 4,11$$

$$ІП_{2021} = 4,56$$

Ступеня відповідності організаційних структур підприємства цілям та задачам інноваційного процесу. Рівня готовності працівників підприємства до інновацій. Отримані результати анкетування наведено у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

#### Результати анкетування працівників ОДКХП

Назва показника	Максимально можливий бал по анкеті, $M_{ідеал}$	Отриманий бал по анкеті, $M_{емп}$				
Ступінь відповідності організаційних Структур підприємства цілям та задачам інноваційного процесу	50	33	37	37	32	36
Рівень готовності працівників до інновацій	52	29	34	36	28	30

Джерело: сформовано автором

Отже, на основі повного аналізу інноваційного потенціалу "Укроборонпрому" можна сказати, що інноваційний потенціал цього підприємства знаходиться на середньому рівні. Потребують вирішення наступні питання: підготовлені

працівники, впровадження інновацій на підприємстві, розробка нового обладнання та витрати на придбання технологій. Тому в наступному розділі пропонується проект для забезпечення розвитку інноваційного потенціалу на основі розглянутих питань.

## **Висновки до розділу 2**

У цьому розділі представлено детальну діагностику інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості України. На поточному етапі лише 6-7% харчових підприємств є активними в інноваційній діяльності та займаються розробкою і впровадженням інновацій. Основними проблемами є відсутність державного регулювання та державної політики, спрямованої на підтримку інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості, а також брак кваліфікованих кадрів, здатних займатися дослідженнями і розробками та створенням нових продуктів. Ці проблеми заважають підприємствам виходити на міжнародні ринки та конкурувати з глобальними ТНК.

Дослідження інноваційного потенціалу показало, що країна має середній рівень інноваційного потенціалу з оцінкою 4,56 у 2021 році. Основними проблемами були недостатня інноваційна діяльність, низькі темпи придбання технологій та низький рівень навчання працівників. Таким чином, оцінка визначила основні проблеми, що стримують розвиток інноваційного потенціалу на підприємствах, розрахувала показники інноваційного потенціалу за останні три роки та показала динаміку змін.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Формування механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства**

Узагальнення багатьох наукових підходів до визначення сутності категорії «інноваційний потенціал підприємства» дало підстави трактувати його сутність як складову інноваційного простору у сукупності організаційно-управлінських заходів (особистісні й ділові якості керівників, їх компетентність та професійні досягнення), стратегічних ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних, технічних) та інноваційної культури (цінностей працівників та рівня інноваційних досліджень на підприємстві), що за певних внутрішніх чинників і зовнішніх факторів інноваційного клімату можуть спрямовуватися на реалізацію інноваційної діяльності підприємства та задоволення нових потреб суспільства. Зазначені структурні елементи інноваційного потенціалу можуть мати різну оцінку вагомості реалізації – в залежності від розробленого на підприємстві конкретного інноваційного проекту.

На підставі критичного опрацювання та систематизації представлених в економічній літературі підходів до оцінювання стану інноваційного потенціалу підприємства, Савицьким Е. побудовано систему індикаторів для оцінювання загального рівня інноваційного потенціалу аграрного сектору в Україні – кадрові, матеріально-технічні, організаційно-управлінські та узагальнюючі (індекс зростання продуктивності роботи працівників аграрної сфери, зростання ефективності роботи підприємства, зростання прибутку підприємств АПК за рахунок впровадження нововведень) [11, с. 126]. Ряд науковців для оцінювання і моніторингу інноваційного потенціалу

підприємства пропонують визначати з деякою періодичністю позиції підприємства в просторі оцінки його інноваційного потенціалу, починаючи з аналізу його діяльності за рядом чинників, кожен з яких характеризує в першу чергу матеріальнотехнічну, або інтелектуальну складову, або обидві одночасно. Склад чинників для оцінювання кожної складової автори пропонують визначати експертним методом [10, с. 91-93].

З використанням зазначених методичних підходів доцільно відзначити, що формування інноваційного потенціалу першочергово ускладнюються труднощами одержання матеріально-технічних ресурсів, що впливають на масштаби й темпи інноваційної діяльності підприємств. У свою чергу, це актуалізує процес створення нематеріаломістких нововведень з метою комплексного використання наявної сировинної бази, нових видів матеріалів, утилізації відходів тощо, відповідно до екологічних вимог, що висуває суспільство до виробників [10, с. 91]. Також важливою складовою інноваційного потенціалу є кадрова компонента, показниками оцінювання якої можуть бути: фактична та середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у інноваційній сфері підприємства, розподіл чисельності персоналу за функціональними видами діяльності, плинність кадрів, стабільність трудового колективу тощо.

Рівень інтелектуальної складової інноваційного потенціалу можуть визначати такі показники (коефіцієнти), як: компетентісний склад персоналу в розрізі категорій посад, плинність працівників високої кваліфікації, частка інженерно-технічного персоналу і науковців, показник винахідницької (раціоналізаторської) активності, рівень освіти та кваліфікації керівників, частка робітників найвищого кваліфікаційного розряду тощо. Узагальнюючи дослідження науковців [10, с. 92] для оцінювання рівня інформаційної складової можуть бути використані такі коефіцієнти: коефіцієнт повноти інформації; коефіцієнт точності інформації; коефіцієнт суперечливості інформації, коефіцієнт новизни інформації, рівень ефективності комунікативних зв'язків на підприємстві.

Доцільно зазначити, що у певному галузевому та регіональному середовищі склалася модель взаємодії ресурсів підприємства, конкурентного середовища ринку та існуючих інновацій, з умовою їх доступності, що дозволяє обрати і обґрунтувати найбільш раціональний варіант розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

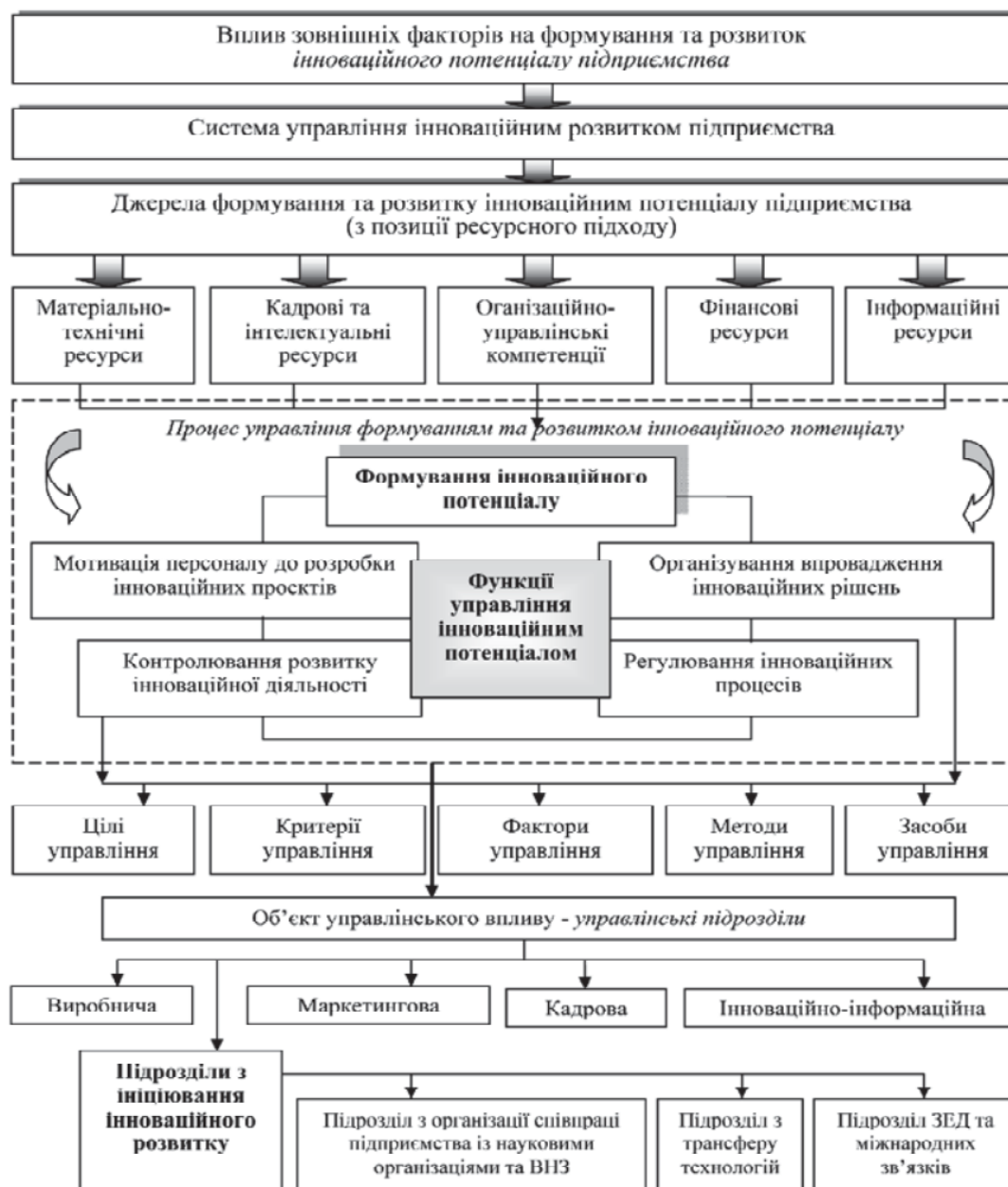


Рис. 3.1. Механізм управління розвитку інноваційного потенціалу підприємств

Джерело: розроблено автором

За результатами аналізу основних функцій управління запропоновано

механізм управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства, представлений на рисунку 3.1, що дозволяє виявити і формалізувати основні взаємозв'язки між керуючою та керованою підсистемами, що здійснюються в інноваційних процесах.

У наведеному механізмі запропонована ініціативна складова розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Її зміст полягає у тому, що за умов створення стимулів розвитку інноваційної діяльності на підприємствах у рамках державної та регіональної політики, керівники підприємств, орієнтуючись на інноваційний шлях розвитку, будуть більш ініціативно брати участь у всіх інноваційних програмах та заохочувати інноваційну активність їх розробників та учасників безпосередньо на підприємстві. Представляється важливою ланкою наведеної на рисунку 3.1 механізму розвитку інноваційного потенціалу підприємств організування внутрішньо-організаційної взаємодії безпосередньо задіяних учасників в інноваційний процес, із зовнішніми інноваційно-активними суб'єктами, зокрема, НДІ і ВНЗ, які переважно є авторами інновацій і зацікавлені в їх комерціалізації та практичному впровадженні на підприємстві.

Постаючи центрами створення інновацій, підприємства можуть не тільки впровадити їх у власний процес виробництва і управління, а й використовувати як продукт реалізації для досягнення цілей організаційного розвитку, підвищення рівня конкурентоспроможності, галузевої інтеграції та кооперації.

Узагальнюючи наукові підходи до сутності та структури інноваційного потенціалу підприємства, можна зазначити, що це складна динамічна система генерування, накопичення і трансформування наукових, управлінських ідей та науковотехнічних, маркетингових та інших результатів діяльності підприємства в інноваційні продукти на основі здійснення безперервного процесу управління; основа цілісної системи потенціалу підприємства, в якій він взаємодіє з іншими складовими (кадровим, науково-технічним, технологічним потенціалами тощо) як їх комплексна характеристика і джерело

розвитку.

Інноваційний потенціал підприємства є певною сукупністю цільових векторів сил, направлених в одну точку простору, взаємообумовленими і взаємодоповнюючими один одного, що дають поштовх до розроблення підприємством нових інновацій та, у свою чергу, розвитку інноваційного потенціалу.

Результатом проведених досліджень етимології поняття «інноваційний потенціал», його складових та критеріїв оцінювання стало обґрунтування значимості управління формуванням інноваційного потенціалу підприємства та розроблення механізму управління його розвитком. Важливою ланкою зазначеного механізму є введення до його складу ініціативної складової інноваційного потенціалу. Водночас його реалізація під впливом різноманітних факторів та ресурсної бази підприємств є перспективо подальших наукових досліджень розвитку їх інноваційного потенціалу.

### **3.2. Організаційно-економічні напрями забезпечення розвитку інноваційного потенціалу підприємства**

Під час аналізу поточного рівня інноваційного потенціалу ОДКХП було виявлено проблемні фактори, які суттєво впливають на визначення рівня інноваційного потенціалу та мають низький показник (від 0 до 2 балів). Критичними параметрами під час оцінювання виявилися:

- 1) працівники, що пройшли навчання;
- 2) коефіцієнт засвоєння інновацій;
- 3) витрати на придбання технологій.

Отже, у цьому розділі буде представлено проекти з подолання наявних проблем та шляхи забезпечення розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Детально ці фактори розглянуто та описано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Шляхи забезпечення розвитку інноваційного потенціалу ОДКХП

Проблеми, що виникли під час оцінювання	Сутність проблеми	Шляхи покращення
Кількість працівників, що пройшли навчання	На підприємстві приділяється незначна увага підвищенню кваліфікації працівників, відсутні постійні програми з її підвищення, тому цей показник є низьким	Розробка заходів щодо підвищення кваліфікації кадрів
Витрати на придбання технологій	Відсутність нових технологій виробництва, невелика кількість існуючих технологій у власності підприємства, застарілість існуючих технологій	Придбання інноваційної технології двошнекової екструзії
Коефіцієнт засвоєння інновацій	Інновації, що знаходяться у розробці та впроваджуються у діяльність протягом 2 останніх років відсутні	Розробка та впровадження нового виду продукції

Джерело: сформовано автором

Сформувавши напрями забезпечення розвитку інноваційного потенціалу на підприємстві у табл. 3.1, можна зробити висновок, що підприємство потребує в першу чергу придбання нової технології виробництва та впровадження нового виду продукції у свою діяльність. За цим планом можна скласти схему розвитку інноваційного потенціалу, що зображена детально на рис. 3.2.

Таким чином, дослідження показало, що запропоновані заходи можуть сприяти підвищенню рівня інноваційного потенціалу підприємств, забезпеченню їх розвитку та покращенню інноваційної діяльності в цілому. Нижче наведено детальний розгляд напрямів інноваційної діяльності, окреслених на рисунку 3.1. Придбання технології двошнекової екструзії та розробка нових видів продукції. Важливим аспектом придбання технології двошнекової екструзії є розуміння того, чим вона відрізняється від одновісної екструзії. Основні переваги цієї технології полягають у наступному, оскільки це впливає на обсяги виробництва та його якість [28].

Вища якість змішування: взаємне проникнення шнеків і широке розмаїття конфігурацій шнеків, які дозволяють точно контролювати рівень змішування, гарантують, що ступінь, інтенсивність і якість змішування можна

КОНТРОЛЮВАТИ.



Рис. 3.2. Схематичне зображення напрямів забезпечення розвитку інноваційного потенціалу на ОДКХП

Джерело: сформовано автором

Висока технологічна гнучкість, оскільки продуктивність і швидкість обертання шнеків є незалежними і багато технологічних функцій (плавлення, змішування, варіння, аерація, охолодження) можуть виконуватися послідовно в одному і тому ж екструдері. Наприклад, більш точний розподіл часу витримки, менші коливання швидкості зсуву і розтягування, вища конвективна тепловіддача, точний контроль температурних профілів.

Більш продуктивна технологія завдяки диспергуючій дії шнека, можливості переробляти найрізноманітнішу сировину і суміші, а також компенсації зносу шнека за рахунок регулювання швидкості обертання. Вищі економічні перспективи та потенціал розвитку бізнесу, ніж у одновісних

екструдерів, завдяки більшій гнучкості технічного процесу та продуктивності, ширшому асортименту кінцевої продукції, стабільній переробці сировини та гарантованій якості продукції [28].

Основними особливостями цієї технології є автоматизована система для постійно контрольованого безперервного виробництва, швидка і легка зміна продуктів, що виробляються, швидкий запуск, легке очищення і технічне обслуговування, економне використання сировини, води та електроенергії. Вартість придбання цієї технології становить 13 000 доларів США, 351 000 гривень.

Другим інноваційним напрямом забезпечення розвитку інноваційного потенціалу є розробка нових видів продукції для забезпечення більш високого рівня засвоєння інновацій.

Аналіз ринку снєків в Україні показує, що здорові закуски стають популярнішими серед населення. Українські споживачі вважають, що вибір на користь снєків натурального походження, з відсутністю будь-яких підсилювачів смаку та інших шкідливих добавок сприяє здоровому способу життя. Тенденція, що спричинила попит на здорові снєки, це ведення здорового способу життя і сумніви стосовно якості продукції на полицях магазинів [29].

Запропонований проект розробки нового продукту – створення поживного та здорового виду попкорну, який підійде дітям, людям, що слідкують за вагою, людям зі здоровим способом життя та усім, хто хоче почати правильно харчуватися, вегетаріанцям і навіть людям, хворим на діабет. Здоровий попкорн – це новий вид повноцінного перекусу та зміна позиціонування попкорну, як некорисної їжі.

Виробництво такої продукції буде відбуватися без обсмаження зерен, а шляхом розтріскування зерна під великою температурою, приправи будуть виключно органічними та корисними, такими як розмарин, гімалайська сіль, паприка, прованські трави, карі. Звичайний попкорн у кінотеатрі має калорійність – 610 кКал на 100 г. Це надто багато для людей, які слідкують за

вагою та ведуть здоровий спосіб життя. Очікувано, здоровий попкорн матиме калорійність 195 кКал на 100г., а деякі смаки навіть від 170 кКал на 100г.

Інноваційність проекту полягає у використанні натуральних добавок, приготування попкорну буде відбуватися без обсмаження та без використання консервантів і підсилювачів смаку. Для покупця головною перевагою будуть виступати такі ознаки продукції, як харчовий склад продукції, цінність продукції, користь від споживання. ОДКХП має необхідні потужності для виготовлення такого виду продукції, оскільки має технологічні лінії, використовуючи необхідні з високим температурним режимом, тому немає необхідності у придбанні нової лінії ля виробництва даного виду продукції.

У табл. 3.2 зображений комплексний SWOT-аналіз даного проекту.

Таблиця 3.2

SWOT – аналіз проекту розробки нового виду продукції

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (О) Бренд Залучення інвестицій Інноваційна технологія Здорове харчування	Загрози (Т) Недовіра клієнтів Зміна валютного курсу Новий ринок Конкуренція
Внутрішнє середовище	<b>Сила (S)</b> 1. Автоматизоване обладнання 2. Високоякісна продукція 3. Стандартизація процесів 4. Користь і смак	<b>Поле SO</b> Поєднання цих компонентів дасть великий поштовх у просуванні продукту на ринок, створить чудові умови для отримання прибутку	<b>Поле ST</b> Якість продукції, а також її користь зможуть завоювати довіру клієнта та створити нову потребу. Також потрібно випереджати конкурентів, не зупинятися на одному продукті, а далі розробляти лінійку здорових снєків
	<b>Слабкість (W)</b> 1. Вартість сировини 2. Додаткові ресурси 3. Нестача персоналу, витрати на підвищення кваліфікації	<b>Поле WO</b> За рахунок можливості залучення інвестицій можна полегшити процес розробки продукції. Витрати на робочий персонал необхідні, щоб створити продукцію та розробити рекламну кампанію для завоювання ринку.	<b>Поле WT</b> Захист продукції від валютних змін можна забезпечити шляхом закладання ризиків у ціну, що дасть можливість не зупиняти темпи виробництва та розвивати компанію. Змінити свідомість людей можна за допомогою правильної стратегії розвитку компанії

Джерело: сформовано автором

SWOT – аналіз проекту виявив слабкі місця підприємства, які впливають на розробку даного виду харчової продукції. Але наявність обладнання та стандартизованих процесів є значною перевагою підприємства, у випадку з вартістю сировини необхідно знайти українського дистриб'ютора з невисокою націнкою та заключити контракт на постачання сировини на певний термін, це допоможе подолати проблему із сировиною. Наступним кроком у подоланні слабкостей та загроз буде проведення аналізу існуючих конкурентів на ринку України, щоб детально дослідити дану нішу, який представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

## Аналіз конкурентів нового виду продукції

Критерій оцінювання	Досліджуваний новий вид еко-попкорну	ТМ «Пампідап»	ТМ «Захід»
Ключові/унікальні властивості продукту	Екологічний, здоровий перекус, не відрізняється за смаком, але має цінні властивості та не шкідливий для здоров'я	Різноманітні незвичні смаки продукту	Відомий виробник продукції, стандартні смаки, прихильність клієнтів
Рівень технології	Високий	Високий	Середній
Наявність патентів	-	-	-
Доступ до обмежених ресурсів	Немає	Немає	Немає
Точки співпраці з аудиторією	Інтернет, соц. мережі, прямі контакти на виставках та фестивалях	Інтернет, соц. мережі	Інтернет
Канали продажу	Онлайн-магазин, кінотеатри, цирк, театри, кіоски, супермаркети, соцмережі	Інтернет, кінотеатри соцмережі	Супермаркети
Ціна продукту	28	40	22

Джерело: сформовано автором на основі [30,31]

Слід зазначити, що даний вид продукції є унікальним для українського ринку, оскільки на ньому відсутні продукти з відповідними поживними характеристиками. Аналіз конкурентних продуктів проводився на основі найбільш близьких характеристик та зовнішнього вигляду продуктів. В результаті було виявлено, що основним конкурентом для даного проекту на даний момент є "Пампідап". Для конкуренції з ним необхідно розробити

продукт із заданими характеристиками, чітко розроблену маркетингову кампанію та цільову аудиторію для продукту, де основною відмінністю має бути якість продукту.

Оскільки впровадження такого типу продукту вимагає ефективного маркетингового плану, плану виробництва та високої якості продукції, компанії необхідно підвищити кваліфікацію наявного персоналу та збільшити рівень людських ресурсів для забезпечення сталого розвитку. Це є важливим елементом інноваційного потенціалу компанії, і під час розрахунків було виявлено, що компанія не займається безперервним навчанням та розвитком своїх працівників.

Тому першочерговими заходами для розвитку працівників є оцінка поточних знань працівників за напрямками діяльності, чітке визначення КРІ для кожного підрозділу для забезпечення якості виконання роботи, різні методи (мозковий штурм, рефреймінг, ментальне мапування, розкадровка, запис мозку тощо). Можна розглянути наступне: стимулювання креативності через залучення відомих експертів, наставників, проведення різноманітних майстер-класів та регулярних інструктажів з працівниками, не тільки з точки зору матеріальної та фінансової вигоди, але й з точки зору мотивації працівників.

В результаті вищезазначених заходів з підвищення рівня підготовки працівників підвищиться ефективність роботи, працівники будуть більш зацікавлені в продовженні роботи, а також розвиватиметься HR-бренд компанії, що полегшить забезпечення компанії відмінними кадрами в майбутньому і підвищить конкурентоспроможність компанії.

### **3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів**

Необхідно розрахувати економічну ефективність запропонованих інноваційних напрямів забезпечення розвитку інноваційного потенціалу

підприємства ОДКХП. Спочатку буде наведено оцінку впровадження нової технології двошнекової екструзії, вартість якої становить 351 тис. грн. Усі витрати на придбання та впровадження відображені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

## Витрати на придбання технології двошнекової екструзії

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Придбання технології двошнекової екструзії	351
Управлінські витрати на обслуговування технології на рік	234
Витрати на сертифікацію технології	10
Витрати на обслуговування за рік	47
<b>Разом</b>	<b>642</b>

Джерело: сформовано автором

Детальний розрахунок витрат на придбання технології та її обслуговування впродовж року включає в себе також заробітну плату та нарахування ЄСВ двох працівників (інженер та механік), що будуть обслуговувати дану технологію у розмірі 8 тис. грн на місяць. Загальна вартість витрат становить 642 тис. грн. Прибуток від придбання технології неможливо точно прорахувати, оскільки завдяки технології покращуються бізнес-процеси та збільшується обсяг і якість виробленої продукції. Але за аналітичними даними, прибуток від придбання технології на промислових підприємства зростає на 7-9% щорічно [32].

Тому для розрахунку даного показника буде розраховано прогнозний показник чистого фінансового результату впродовж наступних трьох років на основі показника чистого прибутку за 2019 р., який складає 12544,36 тис. грн.

Прогнозований дохід за 2025 р. =  $12\,544,36 \cdot 1,07 = 13\,422,47$  тис. грн.

Дохід від впровадження технології =  $13\,422,47 - 12\,544,36 = 878,11$  тис. грн.

Придбання даної технології буде відбуватися за кошти підприємства, оскільки воно має чистий прибуток у розмірі 12 544,36 тис. грн.

Далі необхідно оцінити ефективність впровадження даної технології за допомогою таких методів:

- Розрахунок чистого дисконтованого доходу (NPV);

- Визначення індексу прибутковості (PI);
- Дисконтований коефіцієнт рентабельності вкладень (DROI);
- Термін окупності проекту (PP).

Ставка дисконтування становитиме для проекту 23 %. Далі у табл. 3.5 наведено розрахунок чистого дисконтованого доходу (NPV).

Таблиця 3.6

## Розрахунок чистого приведенного доходу для проекту

Рік	Початкові вкладення	Витрати, тис. грн.	Доходи, тис. грн.	Чистий грошовий потік, тис. грн.	К диск.	Чистий дисконтований грошовий потік, тис. грн.
					(23%)	
2025	642					
2026		281	878,11	597,11	0,752	448,95
2027		281	878,11	597,11	0,565	337,56
2028		281	878,11	597,11	0,425	253,80
<b>Чистий дисконтований дохід</b>						<b>1040,3</b>

Джерело: сформовано автором

Отже, проект можна приймати, оскільки його чистий дисконтований дохід  $1040,3 > 0$ .

Щоб оцінити прибутковість проекту, варто визначити індекс прибутковості, який вказує яким буде дохід на 1 вкладену грн. у проект. Якщо показник  $PI > 1$ , то проект вважається ефективним. Далі необхідно визначити індекс прибутковості проекту за формулою:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{I_0}$$

де

$I$  – початкові вкладення,

$CF_t$  – грошовий потік відповідного року,

$i$  – к-сть періодів ( $k = 1, 2, \dots, n$ ), у яких визначені грошові потоки,

$r$  – ставка дисконту.

$$PI = \frac{1040,3}{642} = 1,62$$

Отже, можна зробити висновок, що проект є ефективним, оскільки на одну вкладену гривню прибуток становитиме 1,62. Тобто показник  $PI > 1$ .

Наступним показником є дисконтований коефіцієнт рентабельності вкладень, який приймається за умови, що  $DROI > 0$ . Він розраховується за формулою:

$$DROI = PI - 1,$$

де

$PI$  – індекс прибутковості.

$$DROI = 1,62 - 1 = 0,62$$

Останнім показником у розрахунку ефективності проекту є розрахунок терміну окупності впровадженої технології, який розраховується за формулою:

$$PP = \frac{IC}{CF}$$

де  $IC$  – початкові вкладення у проект,

$CF$  – чистий грошовий потік.

Термін окупності проекту становитиме приблизно 12 місяців з моменту впровадження технології. Результати оцінювання ефективності проекту представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

#### Результати оцінювання ефективності проекту

Показник	Критерій ефективності	Розраховане значення
Чистий дисконтований дохід (NPV)	$NPV > 0$ — проект можна приймати;	1040,3
Індекс прибутковості	Проект приймається, якщо $PI > 1$	1,62
Дисконтований коефіцієнт рентабельності вкладень	Якщо $DROI > 0$ , то проект приймається	0,62
Термін окупності проекту	Проект є ефективним якщо термін окупності $< 5$ років	12 місяців

Джерело: сформовано автором

Розрахувавши економічну ефективність від впровадження технології двошнекової екструзії, можна зробити висновок, що проект є ефективним,

оскільки про це свідчать усі розраховані показники, необхідні для підсумкової оцінки. Тому цей проект матиме позитивний вплив на інноваційний потенціал підприємства та значно підвищить показник витрат на придбання технологій.

Наступним проектом для якого необхідно оцінити економічну ефективність є проект впровадження нового виду продукції – корисного еко-попкорну. Оскільки на підприємстві є необхідне обладнання на якому буде вироблятися даний вид продукції, то на її придбання не потрібно витрачати кошти. У табл. 3.7 наведено початкові вкладення на виготовлення даного виду продукції.

Таблиця 3.7

## Початкові вкладення у виготовлення нового виду продукції

Види робіт	Вартість, тис. грн.
НДДКР	50
Захист прав на об'єкти інтелектуальної власності (патент, ТМ)	14
Закупівля сировини та матеріалів	110
Створення прототипу, досліди	35
Просування	95
Створення сайту	30
<b>Разом</b>	<b>334</b>

Джерело: сформовано автором

Аналіз витрат на впровадження нового виду продукції свідчить, що для початку виробництва корисного еко-попкорну необхідно витратити 334 тис. грн. Для розрахунку вартості виготовлення однієї упаковки еко-попкорну наведено табл. 3.8, де наведено детально собівартість одиниці продукції.

Таблиця 3.9

## Розрахунок собівартості одиниці продукції

Стаття витрат	Сума, грн.
Вартість сировини	6
Упаковка	2,5
Витрати на оплату праці	5
Паливно-енергетичні витрати	4
<b>Разом</b>	<b>17,5</b>

Джерело: сформовано автором

Отже, на виробництво одиниці продукції у розрахунку буде

витрачатися 17,5 грн.

Виробництво нового виду продукції потребує найму нового персоналу, який буде відповідати за проект та розробляти стратегію його виходу на ринок, відповідати за виробництво продукції та контролю за його якістю. Оскільки на підприємстві дуже велика нестача кваліфікованих кадрів, необхідно найняти працівників на посади, зображені у табл. 3.9. Це також забезпечить підприємство кадровим потенціалом, забезпечивши розвиток інноваційного потенціалу підприємства.

Таблиця 3.9

Кадрове забезпечення для виробництва корисного еко- попкорну

Посади	Кількість осіб	Оклад, тис. грн
Головний технолог	1	18
Проектний менеджер	1	15
Механік	1	8
Маркетолог	2	15
<b>Разом</b>	<b>5</b>	<b>71</b>

Джерело: сформовано автором

У розрахунку щомісячних витрат на заробітну плату було встановлено, що необхідна сума витрат 71 тис грн. Далі необхідно розрахувати загальну вартість одиниці продукції з усіма поточними витратами та торговою націнкою, що наведено у табл. 3.10. Для цього необхідно вказати такі елементи: витрати на сировину, заробітна плата, ЄСВ, інші виробничі витрати.

Таблиця 3.10

Вартість виготовлення 1 пачки еко-попкорну

Статті витрат	Сума, грн.
Витрати на сировину	8,5
Заробітна плата	5
ЄСВ	1,1
Інші виробничі витрати	4
Собівартість	18,6
Частка прибутку (20 %)	4,4
ПДВ (20 %)	5
<b>Ціна 1 товарної продукції</b>	<b>28</b>

Джерело: сформовано автором

Отже, у результаті розрахунку вартості товарної продукції було встановлено ціну на 1 товарної продукції – 28 грн. Це є оптимальною ціною для виробництва даної продукції, як показала оцінка конкурентів на ринку України. Наступним кроком є представлення плану виробництва товарної продукції на 3 роки у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

## План виробництва нового виду продукту

	2025	2026	2027
Очікуваний об'єм продажів, тис. шт.	290	320	400
Ціна продажів, грн.	28	31	35
Виручка від продажів, тис. грн	8120	9920	14000

Джерело: сформовано автором

Тепер після отриманих необхідних даних про проект впровадження нового виду продукції слід розрахувати його економічну ефективність за принципом, який було наведено при розрахунку ефективності впровадження технології. Розрахунок чистого дисконтованого доходу наведено у табл. 3.12, ставка дисконту становить 23 %.

Таблиця 3.12

## Розрахунок чистого приведенного доходу

Рік	Початкові вкладення	Витрати, тис. грн.	Доходи, тис. грн.	Чистий грошовий потік, тис. грн.	К диск.	Чистий дисконтований грошовий потік, тис. грн.
					(23%)	
2025	334					
2026		5394	8120	2726	0,752	2049,62
2027		5952	9920	3968	0,565	2243,2
2028		7440	14000	6560	0,425	2788,36
<b>Чистий дисконтований дохід</b>						<b>7081,2</b>

Джерело: сформовано автором

Проект приймається, так як чистий дисконтований дохід  $7081,2 > 0$ .

Далі представлений розрахунок індексу прибутковості даного проекту

$$PI = \frac{7081,2}{334} = 21,2$$

Проект вважається дуже ефективним, оскільки на одну вкладену гривню прибуток становитиме 21,2 грн. Таким чином показник  $PI > 1$ .

Дисконтований коефіцієнт рентабельності вкладень :

$$DROI = 21,2 - 1 = 20,2$$

Такий високий показник є свідченням того, що проект є високорентабельним та привабливим для підвищення інноваційної діяльності підприємства.

Розрахунок терміну окупності впровадженого виду товарної продукції здійснюється за такою формулою, оскільки проект має постійні витрати та початкові вкладення:

$$DPP = t + \frac{|KPV_t|}{PV_{t+1}}$$

$t$  – рік останнього від'ємного значення кумулятивної вартості,

$KPV_t$  – кумулятивна вартість  $t$  року (останнє від'ємне значення), грн.;

$PV_{t+1}$  – дисконтована вартість грошового потоку у  $t+1$  році, грн.

$$DPP = 0 + 1715,62 = 0,7$$

Термін окупності проекту – 8 місяців. Результати оцінювання ефективності проекту представлено у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

#### Результати оцінювання ефективності проекту

Показник	Критерій ефективності	Розраховане значення
Чистий дисконтований дохід (NPV)	$NPV > 0$ — проект можна приймати;	7081,2
Індекс прибутковості	Проект приймається, якщо $PI > 1$	21,2
Дисконтований коефіцієнт рентабельності вкладень	Якщо $DROI > 0$ , то проект приймається	20,2
Термін окупності проекту	Проект є ефективним якщо термін окупності $< 5$ років	8 місяців

Джерело: сформовано автором

Отже, аналіз другого проекту впровадження нового виду показав що

він є економічно ефективним та вигідним для підприємства. Він потребує незначних вкладень за рахунок того, що не потрібно встановлювати нове обладнання та сам продукт є не важким у виготовленні та має величезні збутові напрямки, що саме і забезпечило такі показники ефективності проекту.

Тепер необхідно оцінити прогнозований рівень інноваційного потенціалу підприємства за рахунок запропонованих проектів.

У табл. 3.14 представлено параметри, що змінилися для розрахунку прогнозованого рівня інноваційного потенціалу.

Таблиця 3.14

Розраховані дані для оцінки рівня інноваційного потенціалу Одеського комбінату хлібопродуктів

Назва параметру	Позначення	Значення		
		2020	2021	2022
Загальна чисельність працівників підприємства за звітний період, ос.	$\text{Ч}_{\text{заг}}$	117	120	121
Кількість працівників, які пройшли навчання або курси підвищення кваліфікації за звітний період, ос	$\text{Ч}_{\text{навч}}$	47	79	84
Витрати на технологічні інновації за звітний період, тис. грн.	$\text{В}_{\text{тех.іннов}}$	705	986	1267
Витрати на придбання технологій за звітний період, тис. грн.	$\text{В}_{\text{тех.}}$	1204	1846	2127
Кількість новацій, які знаходяться у розробці за звітний період, шт.	$\text{Ч}_{\text{розр.нов}}$	2	2	2
Кількість новацій, впроваджених за звітний період, шт.	$\text{Ч}_{\text{впров.нов}}$	2	2	2

Джерело: сформовано автором на основі [10, 22, 23]

Далі необхідно сформулювати таблицю 3.15 для розрахунку прогнозованих показників розвитку інноваційного потенціалу на підприємстві.

Таблиця 3.15

Розрахунок прогнозних показників  $\Pi_n$  та бальних коефіцієнтів  $K_n$  на 2020-2022 р.

Найменування показника	Значення показника			Значення бального коефіцієнту		
	2025	2026	2027	2025	2026	2027
1. Працівники, зайняті дослідженнями та розробками	0,73	0,73	0,73	8	8	8
2. Рівень освіти менеджерів вищої та середньої ланки	100,0	100,0	100,0	10	10	10
3. Працівники, що пройшли навчання	40,2	65,8	69,4	10	10	10
4. Витрати на навчання персоналу	0,45	0,5	0,7	5	6	8
5. Наявність інтелектуальної власності	0,06	0,06	0,06	9	9	9
6. Коефіцієнт засвоєння інновацій	100	100	100	10	10	10
7. Витрати на дослідження та розробки	49,6	49,6	49,6	10	10	10
8. Забезпеченість основними засобами	10604,0	10604,0	10604,0	4	4	4
9. Освоєння нової техніки	10,2	10,2	10,2	3	3	3
10. Освоєння нової продукції	5,6	5,6	5,6	5	5	5
11. Витрати на придбання машин та обладнання	69,2	69,2	69,2	9	9	9
12. Витрати на придбання технологій	1,7	1,9	2,1	6	7	8
13. Забезпеченість власним капіталом	5210,0	5210,0	5210,0	5	5	5
14. Коефіцієнт автономії	0,3	0,3	0,3	3	3	3
15. Витрати на технологічні інновації	1,0	1,0	1,0	4	4	4
16. Масштаб підприємства	110	110	110	3	3	3

Джерело: сформовано автором

Потрібно розрахувати інтегральний показника прогнозного інноваційного потенціалу підприємства:

$$\Pi_{2025} = 6,5$$

$$\Pi_{2026} = 6,625$$

$$\Pi_{2027} = 6,8$$

Отже, після проведення розрахунків економічної ефективності запропонованих проектів, оцінювання прогнозованого рівня інноваційного потенціалу підприємства Одеського комбінату хлібопродуктів підвищиться. Це є же гарним показником рівня інноваційного потенціалу, який стрімко наближається до високого рівня, також цей показник збільшує рівень конкурентоспроможності підприємства та підвищує інвестиційну

привабливість підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

У цьому розділі проаналізовано проблеми підприємств, які суттєво знизили показники інноваційного потенціалу ОДКХП. Такими показниками є кількість навчених працівників, коефіцієнт засвоєння інновацій та витрати на придбання технологій. Запропонований проект буде оцінюватися за двома ключовими показниками: придбання та впровадження інноваційної технології двошнекової екструзії, а також розробка та впровадження нового виду корисного екопопкорну, який кардинально відрізняється від звичного продукту.

При оцінці економічної ефективності запропонованого проекту було розраховано чистий дисконтований прибуток від його впровадження. Прибуток від технології становить 1040,3 тис. грн з терміном окупності 12 місяців, тоді як прибуток від впровадження нових видів продукції значно вищий - 7081,2 тис. грн з терміном окупності 8 місяців. Впровадження технології також впливає на рівень продуктивності підприємств, економить такі ресурси, як вода та електроенергія, і значно покращує якість продукції. Обидва проекти є економічно обґрунтованими та здійсненними.

Після реалізації запропонованих заходів було проведено прогностичну оцінку рівня інноваційного потенціалу на підприємствах, яка підтвердила актуальність цих проектів для забезпечення розвитку інноваційного потенціалу підприємств.

Таким чином, рекомендовані проекти розвитку інноваційного потенціалу є економічно обґрунтованими та ефективними для забезпечення розвитку інноваційного потенціалу, що впливає на конкурентоспроможність підприємств та рівень інноваційної активності.

## ВИСНОВКИ

У цій роботі представлено детальний аналіз інноваційного потенціалу підприємств та теоретичних і практичних підходів до забезпечення його розвитку. Під "інноваційним потенціалом" розуміється прихована та реальна здатність підприємств змінювати та покращувати існуючий стан і забезпечувати нові конкурентні переваги. Під "розвитком інноваційного потенціалу" розуміється чітко визначений, структурований, поетапний процес дій, спрямований на досягнення нових рівнів діяльності підприємства та розширення його потенціалу.

Інноваційний потенціал підприємства - це сукупність певних складових, які утворюють єдине ціле і представляють приховані можливості підприємства. У даному дослідженні складовими інноваційного потенціалу підприємств були визначені кадровий, науково-технічний, фінансовий, інфраструктурний та матеріальний потенціали. Вони використовуються для аналізу наявних активів підприємства та оцінки рівня його інноваційного потенціалу.

У роботі також розглянуто методичний підхід науковця до оцінки інноваційного потенціалу підприємств, що дає змогу обрати більш оптимальний метод розрахунку цього показника. Перевагами компонентного методу науковця К.О. Лаптевої є комплексність, інтеграція з усіма складовими інноваційного потенціалу та широта показників, що оцінюються, які дозволяють більш точно визначити рівень наявного інноваційного потенціалу та розрахувати інтегральний показник.

У другому розділі дипломної роботи було проведено діагностику сучасного стану інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості. Проведений аналіз виявив широкий спектр проблем галузі, серед яких відсутність державного стимулювання інноваційної діяльності підприємств, низька частка капітальних інвестицій в досліджувану галузь, значний дефіцит висококваліфікованих працівників та значна монополізація

ринку харчових продуктів глобальними транснаціональними корпораціями.

Проведено дослідження внутрішніх факторів розвитку інноваційного потенціалу. Проведено діагностику поточного стану конкурентоспроможності підприємств та виявлено, що загальний індекс за 2019 рік становить 10,67, що свідчить про те, що підприємства мають недостатній рівень розвитку, але намагаються покращити його протягом останніх років. Далі детально представлено оцінку рівня інноваційного потенціалу підприємства за допомогою компонентного методу К.О. Лаптевої. Підсумовуючи цей аналіз, можна сказати, що рівень інноваційного потенціалу на підприємствах є середнім і існують фактори, що його стримують.

У розділі 3 представлено організаційно-економічні напрями забезпечення розвитку інноваційного потенціалу на підприємствах. До факторів, що стримують розвиток інноваційного потенціалу, відносяться кількість підготовлених працівників, вартість придбання технологій та швидкість освоєння технологій. Для усунення цих факторів було розроблено проектну програму, яка передбачає придбання та впровадження технології двошнекової екструзії, розробку та виробництво нового виду снекового продукту - здорового екопопкорну, а також навчання персоналу.

Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проекту включає всі необхідні розрахунки ефективності цих заходів для забезпечення розвитку інноваційного потенціалу. Оцінка ефективності впровадження технології двошнекової екструзії показала, що дохід від впровадження технології в перший рік склав 878,1 000 грн, з терміном окупності один рік, а чистий дисконтований дохід від розробки та виробництва снекової продукції склав 7081,2 грн, з терміном окупності інвестицій вісім місяців. Отже, підсумовуючи, можна сказати, що досліджувані компанії мають високі показники, які складають їхній інноваційний потенціал, який, за умови його розвитку та реалізації, допоможе їм підвищити свою конкурентоспроможність, розвинути інноваційну діяльність та розширити виробництво.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Freeman C. The National System of Innovation in Historical Perspective. *Cambridge Journal of Economics*. 2015 .№ 1. С.19.
2. Стратегія, заснована на ключових компетенціях і динамічних здібностях компанії: URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str027.html>
3. Життя і творчість Йозефа Алоїза Шумпетера: вебсайт. URL: [http://iee.org.ua/ua/great\\_scientist /2](http://iee.org.ua/ua/great_scientist /2)
4. Юхновський І. В. Сутність та структура інноваційно-інвестиційного потенціалу економіки: основні підходи та напрями формування. *Економіка*. 2010. №33. С. 159-171. URL: <http://surl.li/tflcc>
5. Богма О.С. Сутність інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник «Економічні науки»*. 2021. №1(9). С.12-15 URL: <http://surl.li/tflcn>
6. Харчова промисловість України: веб-сайт. URL: <http://minagro.gov.ua/>
7. Державна статистична служба України: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні. *Міністерство освіти і науки України*: URL: <http://surl.li/tflcq>
9. Вострякова В. Ю. Розвиток інноваційного потенціалу підприємства: дис...канд.екон.наук: 08.00.04.Київ 2016. 235 с. URL: <http://surl.li/tflcu>
10. The Global Innovation Index 2019: website. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report>
11. Стан агропромислового комплексу України: *Інформаційно-аналітичний портал АПК України.*: URL: <http://surl.li/tflda>
12. Клименко К.О., Мохонько Г.А. Стан розвитку інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості в Україні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. І Міжнар. наук.-

практ.конф. м. Київ, 23 квітня 2020 р. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. С. 184-185.

13. YOUCONTROL. Онлайн сервіс перевірки компаній: URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/25412361/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/25412361/)

14. Рейтинг виробників круп в Україні. : URL: <http://surl.li/tfldk>

15. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ.2022. 108 с.

16. Артеменко Л. П. Формування конкурентоспроможності інноваційно-активних підприємств. *Економіка і організація управління*. 2022. №1-2. С.19-26.

17. PESTLE–analysis. A tool for business analysis: website. URL: <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>

18. Двошнекова екструзія: особливості та переваги: URL: <https://www.clextral.com/ru/3699-2/>

19. Аналіз ринку снєків в Укаїні: стан ринку: вебсайт. URL: <http://surl.li/tfldy>

20. Снекова компанія «Захід»: URL: <http://zahid.com.ua/>

21. Снекова компанія ТОВ «Пампідуп»: URL: <https://pumpidup.com/>

22. Бай С. І. Теорія організації : Курс лекцій [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://ktru.kpi.ua/?page\\_id=155](http://ktru.kpi.ua/?page_id=155).

23. Бобровник В. М. Концепція розвитку організаційних структур управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 2. С. 65–70.

24. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: Навч. посіб. Київський економ. ін-т менеджменту "ЕКОМЕН". 2-е вид., перероб. і доп. К.: КОНДОР, 2022. 654 с.

25. Галенін Р. В. Взаємозв'язок етапів життєвого циклу підприємства та організаційною структурою підприємства. Економіка. Управління. Інновації. 2021. № 2 (10). С. 245–252.

26. Гончарова, М.Л. Теорія організації: навч. посіб. Суми: УАБС НБУ,

2020. 134 с.

27. Жуковська Л. Е. Теорія організацій: навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2021. 148 с

28. Красношарпа В. В. Менеджмент організацій: конспект лекцій. Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. Інст». Київ : НТУУ «КПІ», 2013. 229 с.

29. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л.І. Федулової. К.: Либідь, 2014. 448 с.

30. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. К. : Знання, 2018. 319 с.

31. Невідома М. В. Особливості організаційних трансформацій на підприємствах. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 2. С. 74–81.

32. Нємцов В. Менеджмент організацій: Навч. посіб. для студ. К.: ТОВ «УВПК» ЕксОб, 2022. 392 с.

33. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: Навч. посіб. К. : Кондор, 2017. 676 с.

34. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2020. № 1 (3). С. 245– 252.

35. Продіус І. П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. Економіка: реалії часу. 2022. № 3–4 (4–5). С. 17–22.

36. Рудьєв В. А. Менеджмент: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2021. 312 с.

37. Сакевич І. А. Централізація та децентралізація функцій управління в організаційній структурі підприємства. Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць. 2018. № 5 (84). С. 22–26.

38. Сердюк О. Теорія та практика менеджменту: Навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2004. 424 с.

39. Свідрук І. І. Теорія організації: Підручник. Львів : Новий світ, 2023. 175 с.

40. Сисоєнко І. А. Еволюція поглядів на етапи здійснення організаційного проектування на підприємстві. ВІСНИК ЖДТУ. 2023. № 3 (65). С. 163–169.
41. Стадник В. Менеджмент: Посібник. К.: Академія, 2013. 463 с. URL: <http://library.if.ua/books/36.html>
42. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. К. : Каравела, 2007. 304 с.
43. Тарновська Н. П. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів. Тернопіль : Карт-бланш, 2017. 456 с.
44. Теорія організацій [Електронний ресурс] : конспект лекцій. URL: [http://pidruchniki.com/1584072015404/menedzhment/teoriya\\_organizatsiyi](http://pidruchniki.com/1584072015404/menedzhment/teoriya_organizatsiyi).
45. Черниш І. В. Проектування організаційної структури управління підприємством в умовах конкурентного середовища. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2021. № 5 (3). С. 121–124.
46. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємств : навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисципліни. К. : КНЕУ, 2019. 115 с.
47. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємства : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2022. 420 с.
48. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручн. К. : «Акадам-видав», 2019. 462 с.
49. . Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручн. К. : Акадам-видав, 2021. 576 с.
50. Чернявський А. Д. Організаційне проектування : навч. посібн. К. : МАУП, 2020. 160 с.
51. Богатирьова Л. Д. Основи менеджменту : навч. посібн. Одеса : ОНАЗ, 2018. 160 с.
52. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент. К : КНЕУ, 2010. 326 с.
53. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємств : діагностика, стратегія, ефективність. К. : Вища шк., 2020. 265 с.
54. Єрмошенко М. І. Механізм управління маркетингом. Актуальні

проблеми економіки. 2007. №9. С.73-80.

55. Карлова О. А. Основи менеджменту : навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2019. 314 с.

56. Коломієць О. А. Теоретичні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства . Формування ринкових відносин в Україні. 2017. №4. С. 25-29.

57. Куценко В. М. Маркетинговий менеджмент. К. : МАУП, 2020. 276 с.

58. Нагаєв В. С. Мистецтво управлінської діяльності і лідерство. Персонал. 2020. №7. С. 65-72.

59. Нємцов В. І. Менеджмент організацій : навч. посібн. К. ЕксОб, 2021. 652 с.

60. Новітній маркетинг / Є. В. Савельєва, С. І. Чоботар, Д. А. Штефанич. К. : Знання, 2008. 420 с.

61. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства: навч. посібн. К. : КНЕУ, 2015. 247 с.