

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет обліку і фінансів
Кафедра обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною
безпекою

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:

В.о. завідувача кафедри,
к.е.н., доцент

_____ **Ольга ГУБАРИК**
« ____ » _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Удосконалення інноваційного менеджменту у контексті
підвищення ефективності діяльності підприємства»

Освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною
безпекою»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Здобувач

Молчанов А.С.

Науковий керівник,
к.е.н., доцент

Міньковська А.А.

науковий ступінь, посада

Дніпро – 2023

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Обліку і фінансів

Кафедра: Обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою

Освітньо-професійна програма: «Управління фінансово-економічною безпекою»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Молчанову Антону Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення інноваційного менеджменту у контексті підвищення ефективності діяльності підприємства»

Науковий керівник: Міньковська Альона Вікторівна, к.е.н., доцент _____

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «09» жовтня 2023 року № 3051

2. Термін подання здобувачем роботи: 15.12.2023

3. Вихідні дані до роботи: навчально-методична література, нормативно-правові акти, пов'язані з темою роботи, річні звіти ПАТ «АПК-ІНВЕСТ».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). 1. Теоретичні засади інноваційного менеджменту в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства. 2. Система інноваційного менеджменту в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства. 3. Вдосконалення інноваційного менеджменту в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Узагальнений підхід до формування та функціонування інноваційного менеджменту на підприємстві. SWOT-аналіз ПАТ «АПК-ІНВЕСТ». Організаційна схема побудови служби економічної безпеки ПАТ «АПК-ІНВЕСТ». Оцінка економічної безпеки підприємства. Точки безбитковості та обсяги фактичної реалізація інноваційної продукції «АПК-ІНВЕСТ». Основні компоненти інноваційного менеджменту в «АПК-ІНВЕСТ». Матриця інтеграції етапів реалізації стратегії інноваційного розвитку у систему стратегічного управління підприємств. Основні етапи управління інноваційними проектами, які є концептуальною основою інноваційного менеджменту. Система ефективного управління інноваціями підприємства.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ березень 2023 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проаналізувати фінансово-економічну характеристику підприємства та охарактеризувати роботу служби економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими	Березень 2023	
2	Теоретичні засади інноваційного менеджменту в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства	Травень 2023	
3	Система інноваційного менеджменту в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства	Липень 2023	
4	Вдосконалення інноваційного менеджменту в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства	Жовтень 2023	
5	Вступ. Висновки і пропозиції. Оформлення кваліфікаційної роботи	Грудень 2023	

Здобувач _____
(підпис)

_____ Молчанов А.С.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____
(підпис)

_____ Міньковська А.В.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Інновації як основа підвищення ефективності діяльності підприємства	9
1.2. Інноваційний менеджмент: поняття та основні аспекти	13
1.3. Методичні підходи до формування інноваційного менеджменту в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства	18
Висновки до першого розділу	22
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	24
2.1. Фінансово-економічна характеристика ПАТ «АПК-ІНВЕСТ»	24
2.2. Оцінка служби економічної безпеки підприємства та характеристика її стану за елементами	30
2.3. Практика застосування інноваційного менеджменту в ПАТ «АПК-ІНВЕСТ»	35
Висновки до другого розділу	40
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	42
3.1. Формування стратегії управління інноваційним розвитком підприємства	42
3.2. Управління інноваційними проєктами як концептуальна основа інноваційного менеджменту	49
3.3. Інструменти для аналізу, моделювання та прийняття рішень в галузі інноваційного менеджменту в системі економічної безпеки	56
Висновки до третього розділу	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	73

РЕФЕРАТ

Тема Удосконалення інноваційного менеджменту у контексті підвищення ефективності діяльності підприємства

Кваліфікаційна робота: 67 ст. основного тексту, 1 табл., 12 рис., 7 додатків, 55 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес інноваційного менеджменту на підприємстві.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи щодо удосконалення інноваційного менеджменту в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства.

Методи дослідження в будь-якій науці, включаючи інноваційний розвиток та його менеджмент, зазвичай базується на загальнонаукових діалектичних методах. Були застосовані такі методи, як аналіз та синтез, історичний та логічний методи, абстрагування та конкретизацію, спостереження, порівняння, класифікацію, системний аналіз, засоби моделювання та інші.

Узагальнено теоретичні засади інноваційного менеджменту в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства. Проаналізовано фінансово-економічну характеристику ПАТ «АПК-ІНВЕСТ». Здійснено оцінку служби економічної безпеки підприємства та охарактеризувати її стан за елементами. Досліджено практику застосування інноваційного менеджменту в ПАТ «АПК-ІНВЕСТ». Визначено напрями вдосконалення інноваційного менеджменту в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства. Надано рекомендації щодо застосування моделі лінійного програмування.

Результати використані ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» Донецька обл., Покровський р-н.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЗАГРОЗИ, ІННОВАЦІЇ, ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ПІДПРИЄМСТВО, УДОСКОНАЛЕННЯ

ANNOTATION

Topic Improvement of innovative management in the context of increasing the efficiency of the enterprise

Qualification work: 67 st. of the main text, 1 table, 12 figures, 7 appendices, 55 literary sources.

The object of research is the process of innovative management at the enterprise.

The subject of the research is theoretical and practical approaches to the improvement of innovative management in the context of increasing the efficiency of the enterprise.

Research methods in any science, including innovative development and its management, are usually based on general scientific dialectical methods. Such methods as analysis and synthesis, historical and logical methods, abstraction and concretization, observation, comparison, classification, system analysis, modeling tools and others were applied.

The theoretical principles of innovative management in the context of improving the efficiency of the enterprise are summarized. The financial and economic characteristics of PJSC «APK-INVEST» were analyzed. The assessment of the economic security service of the enterprise was carried out and its condition was characterized by elements. The practice of applying innovative management in PJSC «APK-INVEST» was studied. The areas of improvement of innovative management in the context of increasing the efficiency of the enterprise are determined. Recommendations on the application of the linear programming model are given.

The results were used by PJSC «APK-INVEST» Donetsk region, Pokrovsky district.

KEYWORDS

ECONOMIC SECURITY, EFFICIENCY, THREATS, INNOVATION, INNOVATION MANAGEMENT, ENTERPRISE, IMPROVEMENT

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах інновації є ключовим фактором для сталого економічного розвитку і підвищення конкурентоспроможності національних та глобальних економік. Інноваційний менеджмент допомагає підприємствам стати більш гнучкими, адаптивними та конкурентоспроможними на ринку, сприяючи втіленню новаторських ідей та розвитку бізнесу. Інноваційний менеджмент як комплекс стратегічних, організаційних та керівництва методів, що застосовуються для стимулювання інноваційних ідей та реалізації інноваційних проектів у підприємстві чи організації. Цей підхід спрямований на забезпечення створення нових продуктів, послуг, технологій чи процесів, які можуть забезпечити конкурентні переваги та підвищення ефективності бізнесу.

Дослідженню питань щодо інноваційного менеджменту з метою підвищення ефективності підприємства присвячені наукові праці, а саме: Володін С.А., Дудар Т.Г., Єпіфанова І.Ю., Йохна М.А., Мельниченко В.В., Микитюк П.П., Стадник В.В., Шпикуляк О.Г., Чекамова О.І. та ін. Проте, інноваційний розвиток, а відповідно і його менеджмент завжди будуть на часі, адже інновації є ключовим фактором для конкурентоспроможності та стійкості будь-якого підприємства, що і зумовило вибір теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних та практичних аспектів щодо удосконалення інноваційного менеджменту в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних завдань:

– узагальнити теоретичні засади інноваційного менеджменту в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства;

– проаналізувати фінансово-економічну характеристику ПАТ «АПК-ІНВЕСТ»;

– оцінити службу економічної безпеки підприємства та охарактеризувати її стан за елементами;

– дослідити практику застосування інноваційного менеджменту в ПАТ «АПК-ІНВЕСТ»;

– визначити напрями вдосконалення інноваційного менеджменту в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства;

– надати рекомендації щодо застосування моделі лінійного програмування.

Об’єктом дослідження є процес інноваційного менеджменту на підприємстві.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи щодо удосконалення інноваційного менеджменту в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства.

Методи дослідження в будь-якій науці, включаючи інноваційний розвиток та його менеджмент, зазвичай базується на загальнонаукових діалектичних методах. Були застосовані такі методи, як аналіз та синтез, історичний та логічний методи, абстрагування та конкретизацію, спостереження, порівняння, класифікацію, системний аналіз, засоби моделювання та інші.

Для виконання кваліфікаційної роботи **інформаційною базою** стали різноманітні джерела та матеріали, зокрема: наукові статті та публікації; книги та монографії; Інтернет-ресурси; наукові концепції та теорії; документи підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у визначенні напрямів удосконалення інноваційного менеджменту в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства, а саме:

удосконалено:

- методичний підхід щодо системи ефективного управління інноваціями, яка передбачає: актуалізація потреби в створенні системи управління інноваціями, виявлення пріоритетних напрямів і цілей, системи управління інноваціями, формування вертикальної структури управління

інноваціями та формування елементів системи відповідно до цільових орієнтирів та взаємозв'язків елементів системи управління інноваціями з зовнішнім та внутрішнім середовищем, оптимізація системи управління інноваціями, розробка альтернативних механізмів функціонування системи;

набуло подальшого розвитку:

- запропоновано матрично-інтеграційний підхід щодо реалізації стратегії інноваційного розвитку у систему стратегічного управління підприємств, який передбачає наступні етапи: визначення місії та цілей підприємства, аналіз конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів, вибір та реалізація стратегії, оцінка обраної стратегії з погляду її відповідності поставленим стратегічним цілям та оцінки поточного статусу досягнення поставлених стратегічних цілей та ключових показників ефективності;

- модель лінійного програмування, щодо максимізації лінійної комбінації змінних (очікуваних доходів від проектів, помножених на обсяг інвестицій у кожний проект) при дотриманні обмеження на суму інвестицій за допомогою програми MathCad 15.

Апробація одержаних результатів. Основні положення та результати дослідження оприлюднено на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки» (м.Дніпро, 2023), «Облік, аудит, оподаткування та звітність у системі забезпечення економічної стійкості підприємств» (м.Дніпро, 2023), «Молодь, наука, бізнес: традиційні й нові аспекти досліджень» (м.Дніпро, 2023).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 1 наукову працю у науковому фаховому виданні України.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, додатків, списку використаних джерел 55 найменувань, містить 1 таблицю, 12 рисунків, 7 додатків. Основний зміст дипломної роботи викладено на 67 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Інновації як основа підвищення ефективності діяльності підприємства

Інновації є обов'язковою умовою сучасної економіки та ключовою умовою для формування ефективної моделі економічного росту в сучасних умовах розвитку. Інноваційна спрямованість вказує на важливість впровадження нових ідей, технологій, продуктів та процесів для поліпшення конкурентоспроможності, ефективності та стійкості економіки.

Поняття інновації та його важливість для економічного розвитку вперше систематизував і вивів в науковий обіг австрійський економіст та соціолог Йозеф Шумпетер. У 1934 році Шумпетер видав свою видатну роботу «Теорія економічного розвитку» [50] («The Theory of Economic Development»), в якій він вперше визначив інновації як ключовий елемент економічного розвитку.

За Шумпетером, інновації - це не просто вдосконалення чи удосконалення існуючих продуктів чи процесів, але вони представляють собою впровадження нових ідей, технологій, товарів, послуг або способів управління, які руйнують старі структури та створюють нові [50]. Шумпетер вважав, що інновації є головним джерелом економічного зростання, оскільки вони стимулюють підприємництво, конкуренцію та покращення продуктивності. Його підхід до інновацій став важливим фундаментом для розвитку сучасних теорій економічного розвитку та інноваційного менеджменту. Цей підхід зазнав широкого визнання та вплинув на розуміння ролі інновацій у сучасній економіці.

Відзначмо, що існують безліч підходів до трактування поняття інновації.

Пропонуємо провести ретроспективний аналіз даного поняття. Згідно з Законом України «Про інноваційну діяльність» «новостворені, вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також рішення виробничого, адміністративного, комерційного характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і/або соціальної сфери» [39].

На думку Мозгового Т.М. «використання в тій чи іншій сфері суспільства результатів інтелектуальної діяльності, спрямованих на вдосконалення процесу діяльності або його результатів» [32].

«Прибуткове використання інновацій у вигляді нових технологій, видів продукції, організаційно-технологічних та соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного або іншого характеру» [14].

Янковська О.І. зазначає, що «інновації - створені або вдосконалені конкурентоспроможні технології (продукти або послуги), які використовуються в компанії в цей період» [51]. Як відмічають Стадник В.В., та Йохна М.А. «інновації це зміни в технології або організації, які приведуть до вирішення деяких соціальних проблем в майбутньому» [42].

Інновації - це впровадження нових ідей, продуктів, процесів або послуг, які призводять до покращення ефективності, якості, конкурентоспроможності або створюють нові можливості для підприємства, галузі чи економіки в цілому [35]. «Процес, в якому винахід або нова ідея набуває економічного змісту» [30].

При характеристиці інновацій виділяють ключові аспекти інновацій: новизна; впровадження; користь; зміна стану речей; ризик. Інновації можуть бути технологічними, продуктовими, процесними, маркетинговими, соціальними та іншими видами. Вони відіграють ключову роль у розвитку бізнесу, науки, технологій, суспільства і економіки в цілому [25].

Ми погоджуємося з даними характеристиками інновацій, адже інновація повинна включати в себе щось нове або до цього не використовуване. Це може бути нова ідея, технологія, продукт, послуга або

спосіб виробництва. Інновація не просто існує на папері або в лабораторії. Вона повинна бути впроваджена на практиці і використовуватися в реальних умовах. Інновація повинна призводити до покращення чогось - ефективності, продуктивності, якості, прибутковості, задоволеності клієнтів і т.д. Інновація зазвичай передбачає зміну стану речей і може призводити до революційних змін у галузі чи економіці в цілому. Інновація не завжди є безризиковою. Вона може вимагати інвестицій, внесення змін та прийняття нових рішень.

Отже, можемо зробити таке узагальнення - інновації можна розглядати з різних підходів. Ось декілька ключових підходів до трактування інновацій (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Ключові підходи до трактування інновацій*

*Власна розробка автора

Ці різні підходи допомагають враховувати інновації з різних точок зору, що є важливим для розуміння їхнього впливу на різні сфери суспільства та економіки.

Наголосимо, що інновації є ключовим елементом для підвищення ефективності діяльності підприємства з кількох причин [21]:

- покращення продуктів і послуг. Впровадження нових ідей і технологій може призвести до створення нових та покращених продуктів і послуг, які задовольняють потреби клієнтів краще, ніж попередні версії;

- стимулювання економічного зростання. Інновації можуть створювати нові галузі бізнесу, роблячи їх більш конкурентоспроможними та забезпечуючи нові робочі місця;

- підвищення продуктивності. Інновації можуть призводити до впровадження ефективних процесів та технологій, що збільшують продуктивність підприємств.

- збільшення конкурентоспроможності. Компанії, які впроваджують інновації, зазвичай мають конкурентний перевагу, оскільки вони можуть пропонувати унікальні продукти чи послуги.

- розв'язання складних проблем. Інновації можуть призводити до розробки нових технологій чи рішень для глобальних проблем, таких як зміна клімату чи медичні проблеми.

- підвищення якості життя. Інновації можуть призводити до створення продуктів та послуг, які поліпшують якість життя людей, наприклад, у сфері охорони здоров'я, освіти та зручностей у повсякденному житті.

- стимулювання наукових досліджень і розвитку. Інновації спонукають до наукових досліджень та розвитку нових технологій, що відкриває шлях до нових можливостей у різних галузях науки.

Отже, інновації стають важливим рушійним фактором для підприємства, дозволяючи йому залишатися конкурентоспроможним та ефективним у сучасному бізнес-середовищі. Ось чому у сучасних умовах інновації є ключовим фактором для сталого економічного розвитку і

підвищення конкурентоспроможності національних та глобальних економік.

Інновації можуть бути ключовим чинником розвитку бізнесу, стимулюванням економічного зростання та покращенням якості життя. Їх впровадження може допомогти підприємствам адаптуватися до змін у ринкових умовах, залучити нових клієнтів та збільшити конкурентоспроможність.

Таким чином, інновація - це процес створення, впровадження та поширення нових або значно вдосконалених продуктів, послуг, процесів, методів виробництва чи управління, які призводять до покращення якості життя, підвищення продуктивності, збільшення конкурентоспроможності підприємств та розвитку економіки в цілому.

1.2. Інноваційний менеджмент: поняття та основні аспекти

Управління інноваційним розвитком важливий елемент діяльності будь-якого підприємства, що має на меті створення та впровадження нових ідей, продуктів, послуг або процесів з метою підвищення конкурентоспроможності, ринкової позиції і прибутковості.

Заохочувати впровадження інновацій у господарську діяльність підприємства можливе завдяки системі інноваційного менеджменту. Ця система включає в себе визначення стратегій інноваційного розвитку, процеси дослідження і розробки, управління людськими ресурсами, фінансування, впровадження та моніторинг інноваційних проектів. Система допомагає підприємству ефективно керувати інноваційними процесами, визначати пріоритети, ресурси та стратегії для впровадження інновацій.

Інноваційний менеджмент - це комплекс стратегічних, організаційних та керівництва методів, що застосовуються для стимулювання інноваційних ідей та реалізації інноваційних проектів у підприємстві чи організації [16]. Цей підхід спрямований на забезпечення створення нових продуктів, послуг, технологій чи процесів, які можуть забезпечити конкурентні переваги та

підвищення ефективності бізнесу.

На думку Гарбар Ж. В., Майбородюк К. С. інноваційний менеджмент «це підхід, методологія та набір стратегій та процесів, спрямованих на керування інноваційними діяльностями в організації з метою створення і впровадження нових ідей, технологій, продуктів, процесів або послуг. Його ціль - стимулювати та сприяти інноваціям, щоб підприємство могло залишатися конкурентоспроможним та відповідати на зміни в економічному середовищі» [8].

Інноваційний менеджмент - це підхід до управління, який акцентує на впровадженні інновацій у бізнес-процеси та стратегії підприємства. Цей підхід орієнтований на створення і підтримку інноваційної культури в організації, сприяючи розвитку нових ідей, продуктів, послуг та технологій [13]. Інноваційний менеджмент спрямований на те, щоб підприємство було гнучким, здатним адаптуватися до змін та впроваджувати нові ідеї та технології для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Наголосимо, що інноваційний менеджмент базується на теоретичних положеннях загального менеджменту, але відмінності полягають у специфіці управління інноваціями, яке охоплює всі аспекти створення, впровадження та розвитку нових ідей, продуктів, технологій і послуг. Основні аспекти, які інноваційний менеджмент взяв із загального менеджменту, включають в себе:

- планування. Інноваційний менеджмент вимагає стратегічного планування для визначення мети інноваційної діяльності та визначення шляхів досягнення цілей;
- організація. Впровадження інновацій потребує відповідної організаційної структури, де ролі та відповідальності чітко визначені для керівництва, команди інновацій та інших відділів;
- керівництво. Ефективне керівництво включає в себе прийняття рішень, визначення пріоритетів та надання відповідальності для досягнення інноваційних цілей;

- контроль і аналіз. Важливо встановлювати системи контролю за ходом реалізації інноваційних проектів і проводити аналіз їхньої ефективності для виправлення та вдосконалення стратегій;

- комунікація. Ефективна комунікація важлива для співпраці в межах команди інновацій та для взаємодії з іншими відділами підприємства;

- управління змінами. Інноваційні проекти часто супроводжуються змінами в організаційній культурі і процесах, тому управління змінами є важливою складовою інноваційного менеджменту.

Як відмічають Князь С.В. Комарницька Н.М. інноваційний менеджмент враховує специфіку інноваційних процесів, які можуть бути ризикованими і вимагають гнучкості та креативного підходу до управління [22].

Отже, основні аспекти інноваційного менеджменту включають в себе:

1. Стимулювання та розвиток інноваційних ідей [27]. Створення стимулів для співробітників та команд для генерації нових ідей, їх обговорення та вибір тих, які мають потенціал для втілення.

2. Оцінка інноваційних можливостей. Аналіз ринкових потреб, технічних можливостей та конкурентних факторів для визначення потенціалу інноваційних ідей.

3. Реалізація інноваційних проектів [34]. Управління процесом втілення інноваційних ідей у реальні продукти чи послуги. Це включає в себе планування, координацію, ресурси, контроль і оцінку.

4. Створення інноваційної культури. Розвиток атмосфери в організації, яка сприяє творчості, співпраці та відкритості до нових ідей.

5. Управління ризиками [40]. Аналіз та управління ризиками, пов'язаними з втіленням інноваційних проектів, зокрема фінансовими, технічними та ринковими ризиками.

6. Залучення зацікавлених сторін. Взаємодія з клієнтами, партнерами, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами для отримання підтримки та залучення ресурсів для інноваційних проектів.

7. Впровадження інноваційної стратегії [45]. Розроблення та реалізація

стратегії, спрямованої на досягнення інноваційних цілей підприємства.

Інноваційний менеджмент допомагає організаціям стати більш гнучкими, адаптивними та конкурентоспроможними на ринку, сприяючи втіленню новаторських ідей та розвитку бізнесу.

Узагальнений підхід до формування та існування інноваційного менеджменту на підприємстві може виглядати наступним чином (рис. 1.2):



Рис. 1.2. Узагальнений підхід до формування та функціонування інноваційного менеджменту на підприємстві

Ця схема є загальною та може змінюватися залежно від конкретних потреб та особливостей підприємства. Інноваційний менеджмент - це динамічний процес, який вимагає гнучкості та адаптивності в реалізації інноваційних ідей та проєктів.

На думку М. Йохна та В. Стадник, інноваційному менеджменту, притаманні певні ключові властивості: гнучкість - інноваційний менеджмент повинен бути гнучким, щоб швидко адаптуватися до змін в ринкових умовах і технологічних трендах; стратегічність - система інноваційного менеджменту повинна бути відповідною стратегії підприємства і сприяти досягненню стратегічних цілей; лідерство - ефективний інноваційний менеджмент вимагає лідерства, яке визначає напрямок для розвитку інновацій та надає відповідні ресурси; креативність - інноваційний менеджмент повинен сприяти розвитку креативних ідей та стимулювати творчий потенціал команди; керівництво змінами - управління інноваціями включає в себе зміни в організаційній культурі і процесах, тому важливо мати навички управління змінами; комунікація - ефективна комунікація важлива для співпраці в команді інновацій, спілкування з зацікавленими сторонами та поширення інформації про інноваційні проєкти; відданість якості - інноваційні продукти чи послуги повинні відповідати вимогам якості та задовольняти потреби клієнтів; ризикованість - інноваційний менеджмент пов'язаний з ризиками, тому менеджери повинні бути готові до ризиків та мати стратегії їхнього управління; здатність до взаємодії - інноваційний менеджмент часто вимагає співпраці з іншими організаціями, університетами та дослідницькими установами [42].

Отже, можемо відмітити, що інноваційний менеджмент - це систематичний підхід до створення, впровадження та управління інноваціями в організації чи підприємстві з метою досягнення стратегічних цілей, забезпечення конкурентоспроможності і стійкості на ринку. Цей процес включає в себе розробку нових ідей, продуктів, послуг чи процесів, а також впровадження їх на ринок або внутрішньо на підприємстві

1.3. Методичні підходи до формування інноваційного менеджменту в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства

Інноваційний менеджмент є ключовим елементом стратегії багатьох сучасних підприємств. Ефективне впровадження інновацій може підвищити конкурентоспроможність, забезпечити стабільний ріст та збільшити задоволеність клієнтів. Існує безліч методичних підходів та моделей інноваційного менеджменту, які можна використовувати для підвищення ефективності діяльності підприємства. Проаналізуємо деякі з них.

Модель управління інноваційними процесами. Модель управління інноваційними процесами - це систематичний підхід до створення, впровадження та контролю інновацій в організації. Ефективна модель управління інноваціями дозволяє організації створювати нові продукти, послуги чи процеси, що відповідають потребам ринку та забезпечують конкурентоспроможність. Ця модель включає в себе кроки від збору ідей до впровадження інновацій. Це допомагає систематизувати процес інноваційного менеджменту та забезпечити його ефективність.

Портфель інноваційних проєктів [49]. Портфель інноваційних проєктів - це зібрання інноваційних ідей, проєктів та ініціатив, які організація планує впроваджувати на практиці. Цей портфель може включати в себе різноманітні проєкти, спрямовані на розвиток нових продуктів, послуг, технологій, процесів або ринків. Створення портфеля інноваційних проєктів важливо для ефективного управління інноваціями в організації. Підприємство може вести портфель проєктів, включаючи всі інноваційні ідеї та проєкти, і оцінювати їхню стратегічну важливість та рентабельність. Це допомагає визначити пріоритетність проєктів та розподілити ресурси.

Модель «Open Innovation» (Відкрита інновація) [52] - це концепція інноваційного розвитку, яка передбачає залучення зовнішніх інноваційних ресурсів та ідей для сприяння внутрішньому інноваційному процесу організації. Основна ідея полягає в тому, що не всі інновації повинні

виникати в середині компанії. Замість цього, важливо використовувати зовнішні джерела знань і співпрацювати з іншими компаніями, університетами, стартапами та іншими сторонами для спільного розв'язання інноваційних викликів.

Основні принципи моделі «Open Innovation» [1] - зовнішні джерела інновацій: використання знань, ідей і технологій з інших організацій або осіб. це може включати у себе придбання технологій, ліцензію на патенти, співпрацю з університетами та науковими установами; внутрішні джерела інновацій: залучення власних ресурсів та знань для комерційного використання іншими організаціями. наприклад, ліцензію на використання патентів або надання консультаційних послуг; співпраця та партнерства: встановлення стратегічних партнерств і співпраці з іншими компаніями, університетами, стартапами, щоб обмінюватися знаннями, ресурсами та ідеями; відкриті джерела знань: використання відкритих джерел знань, таких як відкриті дані, наукові дослідження, що публікуються у відкритому доступі, для розв'язання інноваційних завдань; засновництво стартапів: інвестування в існуючі стартапи або створення власних стартапів для розвитку нових технологій та ідей; культура відкритості: створення корпоративної культури, яка підтримує і сприяє співпраці з зовнішніми партнерами та залученню їхніх інноваційних ресурсів.

Ця модель дозволяє компаніям максимізувати використання ресурсів та прискорити розвиток нових продуктів і послуг за рахунок взаємодії з більш широкою спільнотою інноваторів.

Управління інноваційним середовищем [7] - це комплекс заходів та стратегій, спрямованих на створення сприятливого та стимулюючого середовища для розвитку інновацій в організації. Це охоплює організаційні, культурні, технічні та соціальні аспекти, які сприяють виникненню, розвитку та впровадженню інноваційних ідей та проектів. Ось кілька ключових аспектів управління інноваційним середовищем: культура інновацій; лідерство та підтримка керівництва; стимулюючі заходи; закріплення

інновацій; співпраця та партнерство; забезпечення доступу до ресурсів; створення інноваційних команд; моніторинг та оцінка.

Управління інноваційним середовищем вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін у внутрішніх та зовнішніх умовах організації. Це дозволяє створювати стійке інноваційне середовище, яке сприяє розвитку нових ідей та продуктів. Забезпечення створення сприятливого середовища для розвитку інновацій, включаючи культурні та організаційні аспекти.

Модель Design Thinking - це інноваційний підхід до розв'язання складних проблем, який базується на емпатії для користувача, співпраці і експериментах. Цей підхід спрямований на зрозуміння потреб і бажань користувачів для розробки продуктів, послуг або рішень, які відповідають їхнім потребам. Використання цього методу для створення ідеального продукту або послуги, що відповідає потребам клієнтів.

Управління змінами - це процес активного керівництва та впровадження змін в організації з метою досягнення конкретних цілей або відповіді на зовнішні та внутрішні виклики. Це важливий аспект стратегічного управління, оскільки організації постійно зіштовхуються з новими умовами, які вимагають адаптації та змін у їхній структурі, культурі, процесах та стратегії [8]. Проведення змін в організаційній культурі та процесах для підтримки інноваційних ініціатив.

Модель Lean Startup - це методологія розвитку бізнесу, яка акцентує на мінімізації витрат та максимізації ефективності шляхом швидкого впровадження ідеї на ринок, збору фідбеку від клієнтів та адаптації продукту чи послуги на основі отриманої інформації. Методологія Lean Startup була розроблена Еріком Рісом та надала стартапам можливість діяти більш ефективно та швидше, мінімізуючи ризики. Впровадження методів Lean Startup для швидкої розробки та тестування ідей, зменшення витрат та мінімізації ризиків.

Управління знаннями - це процес впорядкування, збору, збереження та

використання знань в організації з метою покращення продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності. Це включає в себе розробку стратегій, процесів та систем для збереження та передачі знань між співробітниками та використання цих знань для досягнення цілей підприємства. Тобто, це збереження та обмін знаннями на підприємстві для підтримки інновацій.

На думку Грішнова О.А. Полив'яна Н.М. вибір конкретного методичного підходу залежить від потреб та особливостей підприємства [11]. Важливо враховувати, що інноваційний менеджмент - це динамічний процес, і методики можуть змінюватися від проекту до проекту.

Отже, підвищення ефективності діяльності підприємства через інноваційний менеджмент може бути досягнуте за допомогою певного методичного підходу. Пропонуємо ключові аспекти методичного підходу, які можна застосовувати для оптимізації інноваційного менеджменту та підвищення ефективності підприємства:

1. Створення інноваційної культури:

- Заохочення відкритості до нових ідей.
- Здатність до прийняття ризику та навчання на помилках.
- Залучення всіх рівнів працівників до інноваційних процесів.

2. Стратегічне планування інновацій:

- Визначення інноваційних цілей та стратегій, які відповідають стратегії підприємства.
- Розробка довгострокових та короткострокових планів інноваційного розвитку.

3. Управління ідеями та інноваційними проектами:

- Створення системи для збору, відбору та реалізації ідей.
- Впровадження методів оцінки та відбору проектів для інвестування.

4. Залучення зовнішніх ресурсів:

- Співпраця з університетами, дослідницькими інститутами та стартапами для обміну знаннями та ідеями.

- Партнерства з іншими компаніями для спільної розробки продуктів чи послуг.

5. Управління ризиками інновацій:

- Аналіз ідей та проектів на ризики та визначення стратегій їх управління.

- Систематичний моніторинг ризиків під час реалізації інноваційних проектів.

6. Оцінка та вимірювання результатів:

- Розробка ключових показників ефективності (KPIs) для оцінки впливу інновацій на бізнес.

- Проведення регулярних аудитів інноваційної діяльності та вивчення навчальних випадків.

7. Культура навчання та адаптації:

- Забезпечення навчання працівників у сфері інновацій та новітніх технологій.

- Підтримка культури постійного навчання та адаптації до змін в технологіях та ринкових умовах.

Ці методичні підходи можна комбінувати та налаштовувати відповідно до потреб конкретного підприємства, допомагаючи створити ефективну систему інноваційного менеджменту для досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності.

Висновки до першого розділу

1. Наголошено, що інновації є обов'язковою умовою сучасної економіки та ключовою умовою для формування ефективної моделі економічного росту в сучасних умовах розвитку. Інноваційна спрямованість вказує на важливість впровадження нових ідей, технологій, продуктів та процесів для поліпшення конкурентоспроможності, ефективності та стійкості економіки.

2. Визначено, що інновація - це процес створення, впровадження та поширення нових або значно вдосконалених продуктів, послуг, процесів, методів виробництва чи управління, які призводять до покращення якості життя, підвищення продуктивності, збільшення конкурентоспроможності підприємств та розвитку економіки в цілому.

3. Наголошено, що інноваційний менеджмент - це систематичний підхід до створення, впровадження та управління інноваціями в організації чи підприємстві з метою досягнення стратегічних цілей, забезпечення конкурентоспроможності і стійкості на ринку. Цей процес включає в себе розробку нових ідей, продуктів, послуг чи процесів, а також впровадження їх на ринок або внутрішньо на підприємстві.

4. Наведено узагальнений підхід до формування та функціонування інноваційного менеджменту на підприємстві може виглядати наступним чином: стратегічне планування інновацій; збір ідей та ресурсів; оцінка і відбір ідей; розробка інноваційних проєктів; фінансування інновацій; впровадження і моніторинг; оцінка результатів інновацій; управління змінами. Ця схема є загальною та може змінюватися залежно від конкретних потреб та особливостей підприємства. Інноваційний менеджмент - це динамічний процес, який вимагає гнучкості та адаптивності в реалізації інноваційних ідей та проєктів.

5. Встановлено, що інноваційний менеджмент є ключовим елементом стратегії багатьох сучасних підприємств. Підвищення ефективності діяльності підприємства через інноваційний менеджмент може бути досягнуте за допомогою певного методичного підходу. Пропонуємо ключові аспекти методичного підходу, які можна застосовувати для оптимізації інноваційного менеджменту та підвищення ефективності підприємства: створення інноваційної культури; стратегічне планування інновацій; управління ідеями та інноваційними проєктами; залучення зовнішніх ресурсів; управління ризиками інновацій; оцінка та вимірювання результатів; культура навчання та адаптації.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Фінансово-економічна характеристика ПАТ «АПК-ІНВЕСТ»

Приватне Акціонерне Товариство «АПК-ІНВЕСТ» (далі ПАТ «АПК-ІНВЕСТ»). Адреса: Україна, 85325, Донецька обл., Покровський р-н, село Рівне, вул. Шопена, будинок 1 А. Дата заснування 20.09.2006 р. Директор Распопов Р. С.

Основний вид діяльності - вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур. Додаткові КВЕДи: «розведення свиней, змішане сільське господарство, виробництво м'яса, виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах, оптова торгівля живими тваринами» [37].

Підприємство здійснює свою діяльність переважно в Україні. Відповідно, на бізнес підприємства впливають економіка і фінансові ринки України, яким притаманні особливості ринку, що розвивається. Політична й економічна ситуація в Україні в останні роки була дуже нестабільною. Правові, податкові та нормативні принципи та положення продовжують вдосконалюватися, але мають різні тлумачення та часто змінюються, що, разом з іншими юридичними та фінансовими перешкодами, доповнює виклики, з якими стикаються суб'єкти господарювання, що здійснюють операційну діяльність в Україні.

На сьогодні виробничі активи компанії зосереджені в Донецькій області. ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» є лідером на ринку виробництва свинини вітчизняного походження. Поточний склад органів управління Товариства, який є незмінним протягом значного часу, підтверджує забезпечення і Наглядовою радою і Виконавчим органом захисту інтересів акціонерів, який

в тому числі виражається у забезпеченні сталого розвитку Товариства, яке тривалий час є незмінним лідером у галузі [37].

Більш точне аналітичне дослідження майнового стану ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» можливе за допомогою комплексу показників, які дозволяють оцінити наявність базових структурних властивостей, у тому числі висновків аналітичних досліджень та їх типів. Для поглибленого аналізу майнового стану та капіталу ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» звернемося до додатку А, де відображено наявність та рух майна та капіталу за останні п'ять років. Результати цієї таблиці вказують на те, що вартість усіх активів ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» зросла не значно, лише на 8,91% за досліджуваний період. Не значне збільшення дебіторської заборгованості на 16,29% у 2022 році свідчить про обережну кредитну політику ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» щодо покупців, при цьому значно в 24 рази зросли грошові кошти та фінансові інвестиції. Можна відслідковувати всі показники майнового стану в динаміці, що веде до очевидного збільшення активів господарства.

Аналізуючи капітал ПАТ «АПК-ІНВЕСТ», встановлено співвідношення власного капіталу до пасивів, що впливає на фінансовий стан підприємства. Вивчивши аналіз, ми можемо зробити висновок, що компанія працює як самостійний господарюючий суб'єкт із зростанням власного капіталу на 28,67% та меншим зменшенням частки кредиторської заборгованості та зобов'язань за останні 5 роки, яка за досліджуваний період зросла майже в 2,5 рази. В 2022 р. збільшення кредиторської заборгованості є наслідком проблем з ліквідністю, підприємство зіштовхнулося з труднощами в оплаті своїх зобов'язань, при цьому шукаючи відстрочку в оплаті рахунків.

Економіка значною мірою залежить від аналізу руху основних фондів і технічного стану (додаток Б). Оцінка цих показників призначена для визначення того, чи здатна компанія досягти своїх цілей. Аналіз надав детальну інформацію про кількість ресурсів та їх вплив на виробництво в компанії, а також можливість оцінити їх стан. З наведених даних робимо висновок, що вартість основних засобів у 2022 році порівняно з 2018 р. хоча і

зросла на 39,98 %, але це відбулося не за рахунок придбання в 2022 р. в цьому році підприємство придбало саму меншу кількість основних засобів, що пояснюється початком війни.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються за допомогою різних фінансових показників та звітності. Аналізуючи фінансові результати ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» (додаток В) відмітимо, що протягом досліджуваного періоду компанія мала, по великому рахунку і має, стабільний фінансовий стан. 2022 р. який ознаменувався початком війни став виключенням у аналізованому періоді щодо нарощення доходу, адже цей показник хоча і не значно, але все ж таки зменшився на 2,96%. Загалом за 2022 р. дохід від реалізації продукції склав 2857893 тисяч гривень, що на 20% менше ніж в минулому році. Маржинальність склала 15%. (2021-14%). Виробництво м'яса було скорочено до 32971 тон порівняно з 2021 роком (43147 тонн). Сьогодні, Компанія працює майже на повну потужність, залишається стійкою в умовах високої волатильності і забезпечує безперебійне постачання високоякісної продукції споживачам. Враховуючи, що виробничі активи компанії зосереджені в Донецькій області і в 2022 р. значна частина цих активів була зруйнована підприємство в цьому році понесло значні витрати, що в свою чергу відобразилося на чистому фінансовому результаті, так прибуток у порівнянні з попереднім роком зменшився на 84,36%.

Прибутковість від операцій, інвестицій, фінансової діяльності та виняткових обставин є основними факторами, які сприяють збільшенню власного капіталу компанії через її фінансові результати. Фінансова стабільність компанії визначається її здатністю своєчасно покривати витрати, постачання та зобов'язання та уникати оплати неоплачених рахунків. Після вивчення оцінки фінансової стійкості стає очевидним, що коефіцієнт автономії зростає, що означає збільшення власного капіталу пропорційно часу, інвестованому в діяльність на 18,15% (додаток Д). Це мало тенденцію до зменшення частки зобов'язань у загальній сумі, і, таким чином, зменшило концентрацію залученого капіталу на 30%. Коефіцієнт реальної вартості

основних засобів у майні, який зріс на 17%, вказує на те, що вартість основних засобів у майні збільшилася на вказаний відсоток в порівнянні з попереднім періодом.

Оцінка ділової активності здійснюється для визначення ефективності функціонування підприємства та використання його ресурсів у процесі виробництва та управління. Цей процес включає в себе аналіз різних аспектів діяльності підприємства з метою забезпечення його стабільності та конкурентоспроможності (рис. 2.1).

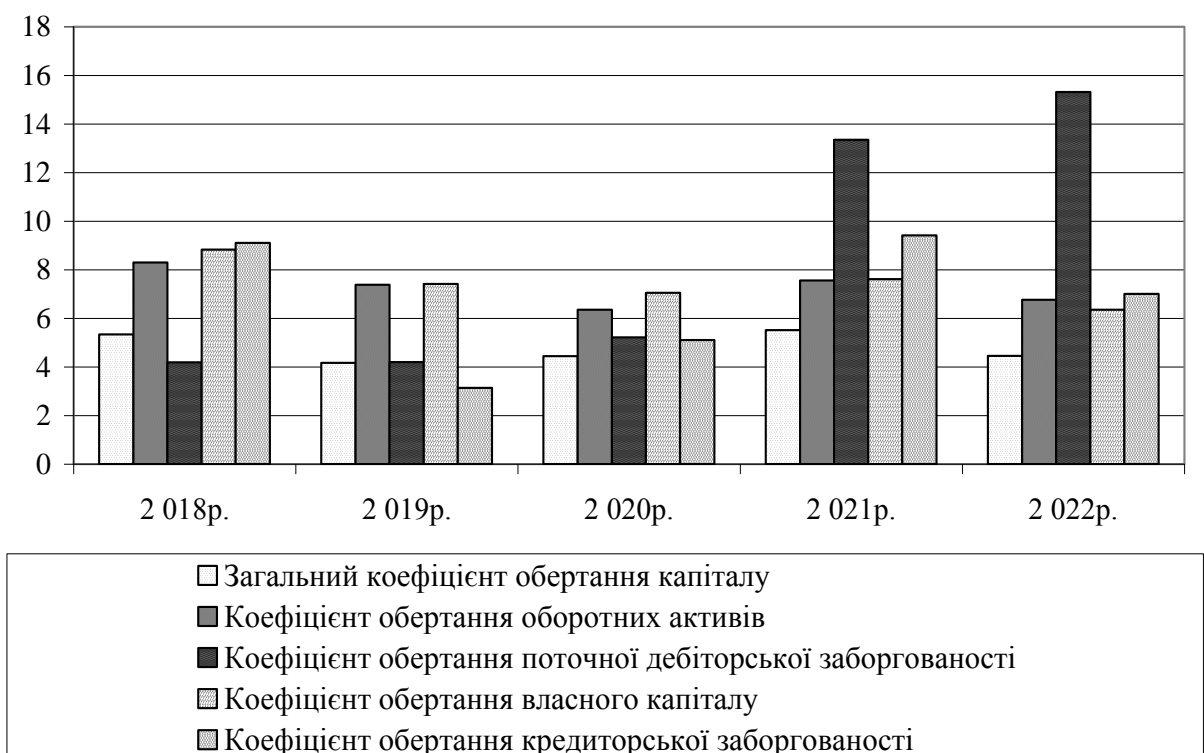


Рис. 2.1. Оцінка ділової активності ПАТ «АПК-ІНВЕСТ»

Зменшення загального коефіцієнта обертання капіталу на 16,67% вказує на деякі проблеми в управлінні активами для генерації продажів чи доходів, що пов'язано з певними обставинами, які сталися в 2022 р. Загальний коефіцієнт обертання капіталу вимірює ефективність використання всього капіталу підприємства для генерації доходів. Зниження коефіцієнту власного капіталу на 11,3% є частиною стратегічних рішень компанії, яка переосмислює свою стратегію росту, це призвело до змін у структурі її капіталу. Коефіцієнту обертання оборотних активів вказує

наскільки ефективно компанія використовує свої оборотні активи для генерації обсягу продажів. Зниження коефіцієнту обертання оборотних активів на 18,56% характеризує, що компанія стикається зі зниженням обсягу продажів, що і призвело до зменшення коефіцієнту обертання оборотних активів. Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості зріс в 2,5 рази, що є позитивним сигналом і вказує на поліпшення ефективності управління заборгованістю покупців.

Комплексна оцінка фінансового стану компанії включає аналіз різноманітних фінансових показників та показчиків для отримання повної картини її фінансового здоров'я (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Комплексна оцінка фінансового стану ПАТ «АПК-ІНВЕСТ»

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг
Загальний коефіцієнт покриття	2,47	10	3,3	10	2,9	10	2,4	10	1,8	10
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8	9	1,4	10	1,2	10	1,1	10	1,1	10
Період оборотності дебіторської заборгованості, днів	50,4	10	81,8	8	97,2	8	94,2	8	101,7	7
Період оборотності запасів, днів	64,1	9	56,9	10	60,1	9	70,1	9	56,2	10
Коефіцієнт фінансової незалежності, %	37,6	9	35,4	9	35,6	9	35,8	9	26,3	9
Частка оборотних активів, сформованих за рахунок власних коштів, %	59,6	10	70,4	10	65,5	10	59,4	10	46,8	10
Рентабельність продажу,%	27,5	10	24,2	10	11,5	10	12,5	10	10,0	10
Рентабельність активів, % (загальна рентабельність (збитковість) капіталу)	14,9	10	11,9	10	5,3	10	6,3	10	5,8	10
Рентабельність капіталу,%	24,2	10	18,7	10	8,3	9	9,80	9	9,7	9
Інтегрований показник фінансового стану	9,06		9,14		8,94		8,71		7,49	
Рейтинг фінансового стану	А		А		А		А		А	

В загальному аналізі відмітимо, що всі аналізовані показники знаходяться на достатньо високому рівні. В ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» інтегрований показник фінансового стану за досліджуваний період знаходиться в межах 7,49-9,06 і вказує на досить високий рівень фінансового стану відповідно рейтинг фінансового стану – А.

На останок проведемо SWOT-аналіз ПАТ «АПК-ІНВЕСТ», що є стратегічним інструментом, який використовується для оцінки внутрішніх сильних та слабких сторін організації, а також зовнішніх можливостей та загроз (рис. 2.2).

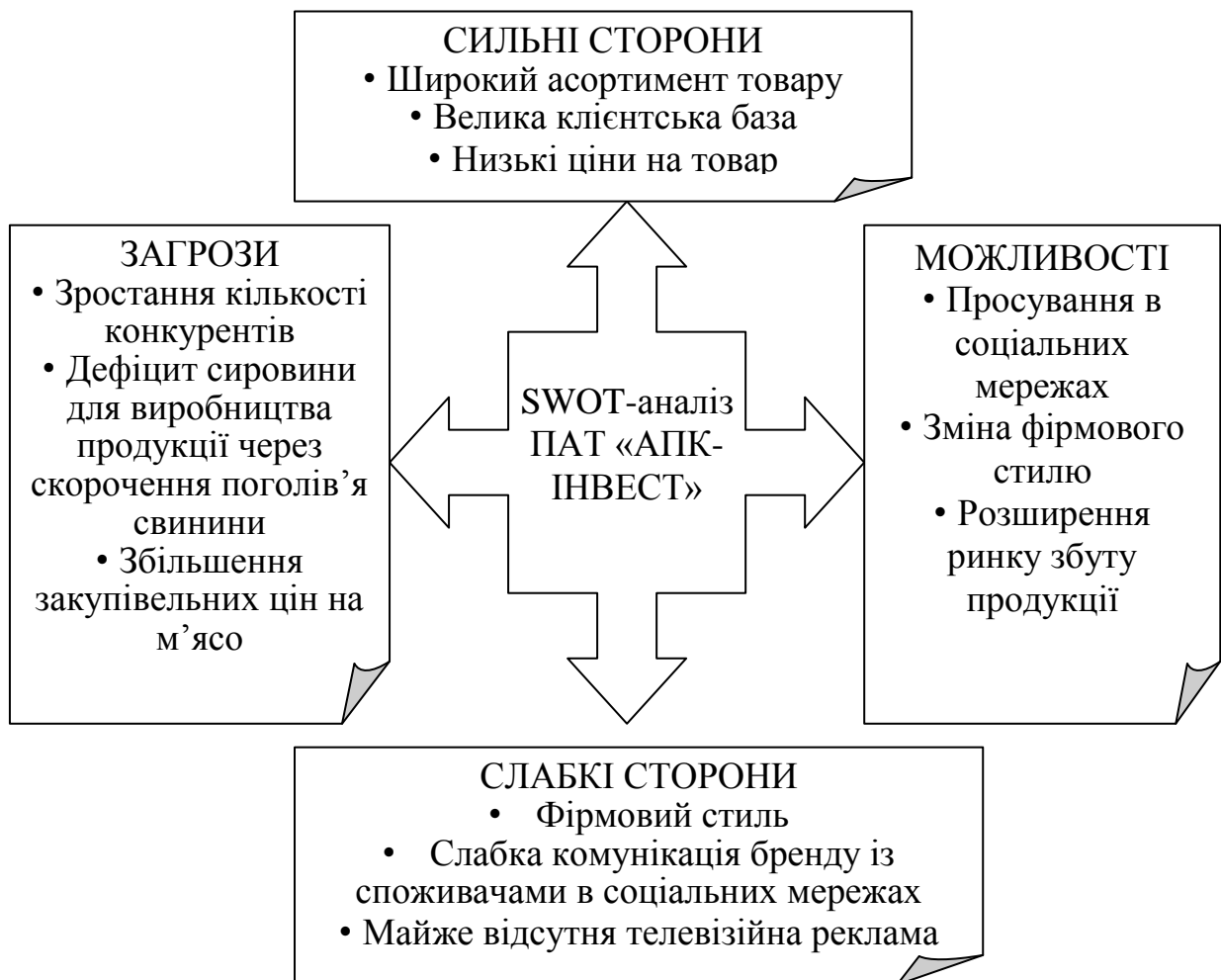


Рис. 2.2. SWOT-аналіз ПАТ «АПК-ІНВЕСТ»

Таким чином, SWOT-аналіз допомагає компаніям інтегрувати внутрішні та зовнішні фактори для розробки стратегії та прийняття рішень. Він дозволяє зрозуміти свої сильні сторони та можливості, допоможе

компанії концентруватися на областях, де вона може вирізнятися та використовувати свої переваги. Детальний аналіз загроз та слабких сторін допомагає приймати заходи для мінімізації ризиків і вдосконалення внутрішніх процесів, а розуміння можливостей дозволяє компанії використовувати зміни в оточенні для свого вигоди та розвитку. SWOT-аналіз є важливим елементом стратегічного планування, допомагаючи компанії краще розуміти своє місце на ринку та визначати оптимальний шлях до досягнення своїх цілей.

2.2. Оцінка служби економічної безпеки підприємства та характеристика її стану за елементами

Оцінка служби економічної безпеки підприємства є важливим етапом у забезпеченні стабільності та захищеності бізнесу. Цей процес дозволяє визначити ефективність заходів, призначених для уникнення економічних ризиків та злочинності, а також вчасно реагувати на можливі загрози. Оцінка служби економічної безпеки ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» включає в себе такі аспекти:

1. Ефективність заходів безпеки. Оцінка того, наскільки ефективно служба економічної безпеки виконує свої обов'язки у попередженні економічних злочинів та ризиків.

2. Відповідність нормативам і стандартам. Перевірка того, чи служба економічної безпеки відповідає всім законодавчим нормативам та стандартам, що стосуються економічної безпеки.

3. Ефективність комунікації та співпраці. Оцінка рівня комунікації та співпраці служби економічної безпеки з іншими відділами підприємства, правоохоронними органами та іншими зацікавленими сторонами.

4. Аналіз результативності заходів. Перевірка ефективності заходів, які були вжиті службою економічної безпеки, у вирішенні конкретних економічних проблем або справ.

5. Аудит безпеки. Проведення аудиту системи безпеки підприємства для виявлення слабких місць та розробка рекомендацій щодо їх вдосконалення.

6. Оцінка ризиків. Визначення можливих ризиків та загроз для бізнесу та оцінка готовності служби економічної безпеки їх уникати або зменшувати.

7. Фінансова оцінка. Оцінка ефективності витрат на заходи забезпечення економічної безпеки у порівнянні з досягнутими результатами.

Здійснення оцінки служби економічної безпеки допоможе виявити проблемні місця та розробити стратегії для поліпшення безпеки підприємства в цілому.

Побудуємо організаційну схему служби економічної безпеки ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» (рис.2.3).

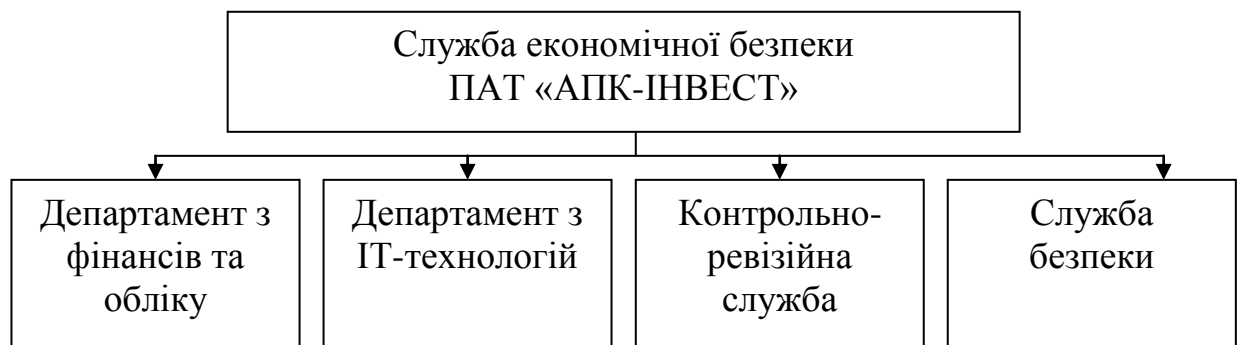


Рис. 2.3. Організаційна схема побудови служби економічної безпеки ПАТ «АПК-ІНВЕСТ»

В ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» департамент фінансів та бухгалтерського обліку відіграє ключову роль у забезпеченні економічної безпеки ерез виконання ряду важливих завдань та функцій. Ось декілька з них:

- веде облік всіх фінансових операцій, доходів та витрат підприємства. Це дозволяє відстежувати фінансовий стан підприємства, вчасно виявляти можливі аномалії та фінансові ризики;

- складає фінансові звіти та забезпечує їхню вірогідність та відповідність нормативам. Це допомагає внутрішнім та зовнішнім

зацікавленим сторонам зрозуміти фінансовий стан підприємства;

- бере участь у розробці бюджету підприємства, веде його контроль та виявляє відхилення від запланованих показників;

- забезпечує правильний розрахунок податків та своєчасну подачу звітності до податкових органів, що допомагає уникати проблем з податковими органами;

- веде внутрішній аудит фінансових операцій, що сприяє виявленню можливих фінансових злочинів або інших порушень;

- визначає рівень ліквідності підприємства та розробляє стратегії управління грошовим потоком для забезпечення фінансової стабільності;

- приділяє увагу виявленню та запобіганню фінансовим махінаціям та шахрайствам як всередині, так і ззовні підприємства.

Виконуючи ці завдання, департамент забезпечує ефективний фінансовий контроль та внутрішній порядок, що сприяє економічній безпеці підприємства.

Департамент з ІТ-технологій ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» є ключовим підрозділом у сучасних підприємствах, особливо в умовах швидкого розвитку технологій та зростання цифрової економіки. Роль ІТ-департаменту у забезпеченні економічної безпеки підприємства полягає в наступному:

- захист конфіденційної інформації, даних клієнтів і підприємства від витоку, втрати або крадіжки. Це включає в себе застосування шифрування, бекапи даних, антивірусний захист і заходи безпеки мережі;

- захист від кібератак, хакерських атак, фішингу та інших кіберзагроз. Це включає в себе використання спеціалізованих програмних засобів, виявлення та блокування загроз, а також навчання персоналу безпечному користуванню ІТ-ресурсами;

- моніторинг і обслуговування ІТ-інфраструктури для запобігання та виявлення можливих відмов у роботі систем, а також резервне копіювання даних;

- розробка і впровадження спеціалізованого програмного забезпечення

для автоматизації різних бізнес-процесів на підприємстві;

- Впровадження новітніх технологій для оптимізації виробництва, розробки продуктів та покращення якості обслуговування клієнтів;
- надання технічної підтримки користувачам в разі проблем з комп'ютерами, програмним забезпеченням чи мережами;
- проведення досліджень щодо новітніх технологій, їх адаптація до потреб підприємства і впровадження інноваційних рішень;
- забезпечення контролю над доступом до конфіденційної інформації на підприємстві.

Департамент ІТ-технологій відіграє важливу роль у створенні та збереженні ефективної, безпечної та інноваційної ІТ-інфраструктури підприємства, що є важливим елементом економічної безпеки.

В ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» контрольно-ревізійна служба є важливим елементом системи внутрішнього контролю та аудиту. Роль контрольно-ревізійної служби полягає у забезпеченні незалежного та об'єктивного оцінювання ефективності та ефективності внутрішніх процесів, фінансового управління та внутрішнього контролю підприємства.

Служба безпеки ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» є ключовим структурним підрозділом, відповідальним за забезпечення загальної безпеки та внутрішнього порядку на підприємстві. Роль та функції служби безпеки включають в себе наступне:

1. Фізична безпека. Служба безпеки забезпечує фізичну безпеку працівників, відвідувачів та майна підприємства. Це включає в себе контроль за доступом до приміщень, встановлення систем відеоспостереження, а також забезпечення особистої безпеки під час виконання службових обов'язків.

2. Правова безпека: Служба безпеки відстежує дотримання законів та нормативних актів, пов'язаних з діяльністю підприємства, і уникнення правопорушень. Вони можуть вести співпрацю з правоохоронними органами для розслідування злочинів, пов'язаних із діяльністю підприємства.

3. Корпоративна безпека. Служба безпеки відповідає за захист корпоративної репутації підприємства та вживає заходів для запобігання будь-яким ситуаціям, які можуть негативно вплинути на імідж компанії.

4. Кризовий менеджмент. Служба безпеки розробляє та впроваджує плани дій у випадку надзвичайних ситуацій, таких як пожежі, природні катастрофи, терористичні загрози тощо, з метою мінімізації збитків та забезпечення безпеки працівників та майна.

Служба безпеки підприємства грає ключову роль у забезпеченні економічної безпеки, маючи на меті захистити підприємство від різних видів загроз та забезпечити стабільну та безпечну діяльність.

Проведемо оцінку стану економічної безпеки ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» за такими складовими фінансова; інформаційна; інтелектуальна; кадрова; техніко-технологічна; інноваційна; силова.

Скориставшись «методикою щодо проведення оцінювання економічної безпеки підприємства, яка подана в рекомендаціях Організаційне та методичне забезпечення виконання дипломних робіт» [36] побудуємо наступний графік рис. 2.4.

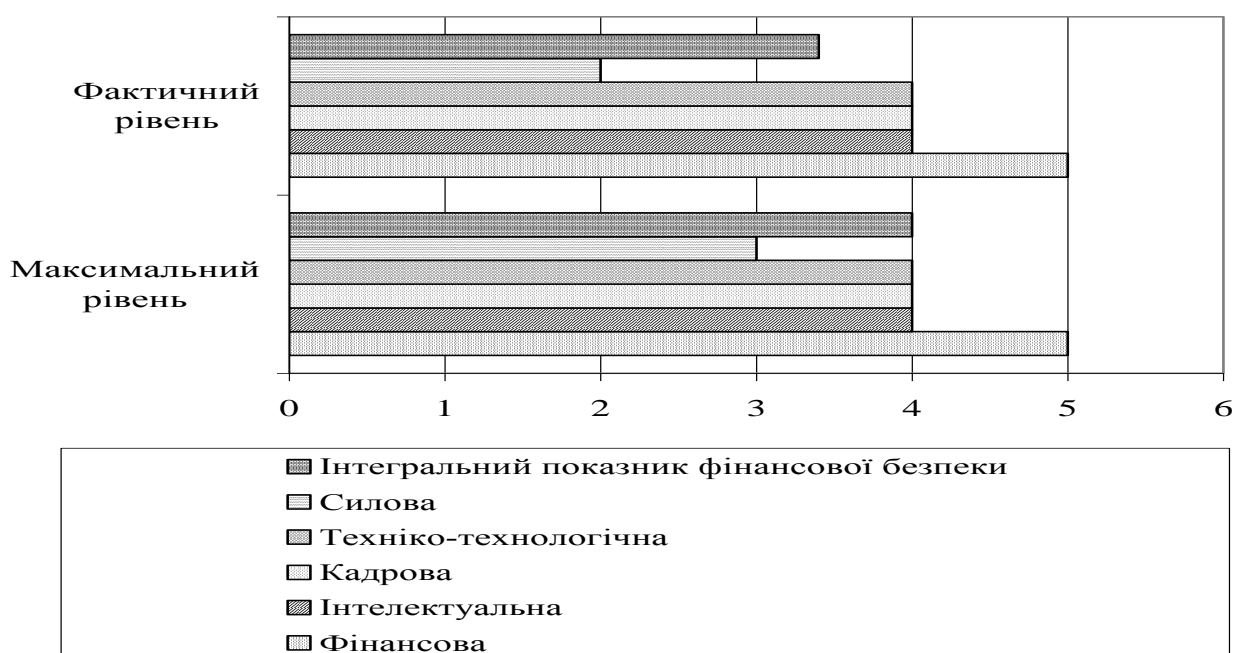


Рис. 2.4. Оцінка економічної безпеки ПАТ «АПК-ІНВЕСТ», 2022 р.
Провівши розрахунки щодо визначення рівнів економічної безпеки

ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» за 2022 р. та розрахунку інтегрального показнику економічної безпеки можна зробити висновок, що ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» має «задовільний» рівень економічної безпеки, адже рівень економічної безпеки, який наближений до максимального рівня, є позитивним показником для будь-якого підприємства чи організації. Це означає, що підприємство добре захищене від ризиків та негативних впливів зовнішнього середовища. Ми можемо виділити причини, які сприяють досягненню такого високого рівня економічної безпеки: ефективний управлінський контроль, підприємство має добре налагоджену систему управлінського контролю, яка дозволяє вчасно реагувати на зміни та уникати можливих проблем; ефективний ризик-менеджмент, підприємство добре визначає та управляє ризиками, пов'язаними з його діяльністю, та вживає заходів для їх зниження; сильна репутація, підприємство має добру репутацію в галузі, що захищає його від негативних впливів з боку конкурентів чи споживачів; інноваційність та адаптивність, підприємство може успішно впроваджувати нові ідеї та технології, а також швидко адаптуватися до змін на ринку.

Загалом, високий рівень економічної безпеки вказує на те, що ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» добре підготовлене до зустрічі з різними викликами та може ефективно функціонувати в навколишньому середовищі.

2.3. Практика застосування інноваційного менеджменту в ПАТ «АПК-ІНВЕСТ»

На початку хочемо відмітити, що досягнення високої якості продукції є однією з ключових цілей інноваційної діяльності «АПК-ІНВЕСТ». Інновації можуть відігравати важливу роль у поліпшенні якості продукції на різних етапах її життєвого циклу. Інновації допомагають компаніям вдосконалювати процеси та виробничі характеристики, що в свою чергу призводить до покращення якості їхньої продукції. У 2009 році «АПК-ІНВЕСТ» запровадило міжнародні стандарти ISO 9001 «Управління якістю» та ISO

22000 «Управління безпекою харчових продуктів» [37]. Результатом того, що компанія ефективно застосовує в практичній діяльності дані стандарти є постійний і результативний сертифікаційний аудит і одержання відповідних сертифікатів.

Наголосимо, що «АПК-ІНВЕСТ» є компанією, яка одна із перших в Україні застосувала «Інноваційний метод організації масштабного агропромислового виробництва у рамках вертикально-інтегрованої структури» і в 2007 р. проєкт «АПК-ІНВЕСТ» був офіційно визнаним як інноваційний і занесений до «Державного реєстру інноваційних проєктів».

В 2018 році «АПК-ІНВЕСТ» перейшло до схеми сертифікації FSSC 22000, оскільки вона затверджена «Глобальною ініціативою з безпеки харчових продуктів» (GFSI) та «Європейською кооперацією з акредитації» (EA), крім того, ця схема підтримується «Конфедерацією харчової промисловості Європейського Союзу» (CIAA) та «Американською асоціацією виробників продуктів харчування» (GMA). Підкреслимо, що «для споживачів, відповідність виробництва міжнародним нормам, визнаним в більш ніж 90 країнах світу, означає, що компанія гарантує якість продукції світового рівня» [37].

Для оцінки економічної ефективності інновацій часто використовується аналіз точки беззбитковості. Цей метод дозволяє визначити, при якому обсязі продажів чи витрат проєкт стане беззбитковим, тобто доходи стануть рівними витратам. На рис. 2.5 наведено динаміка обсягів реалізації інноваційної продукції та точок беззбитковості за період 2020-2022 рр.

Як показує рис. 2.5 точка беззбитковості для виробництва продукції за інноваційним проєктом «Вертикально інтегрована структура із замкнутим циклом виробництва м'яса свинини» у 2020 р. становила 39,96 тис.т, у 2021 р. – 40,21 тис.т, у 2022 р. – 38,51 тис.т. Відмітимо, що виробничі та складські приміщення компанії розташовані в Донецькій області (в безпосередній близькості від прифронтової зони), але підконтрольній Україні, які зазнали

обстрілу, внаслідок чого було зруйновано один із свинокомплексів Компанії, знищено 1263 голів свиней, що становить 0,59% від загальної кількості. Якщо ці точки порівняти з тими обсягами, які підприємство фактично реалізувало, то можемо зробити висновок, що підприємство ефективно впроваджує інноваційну продукцію.

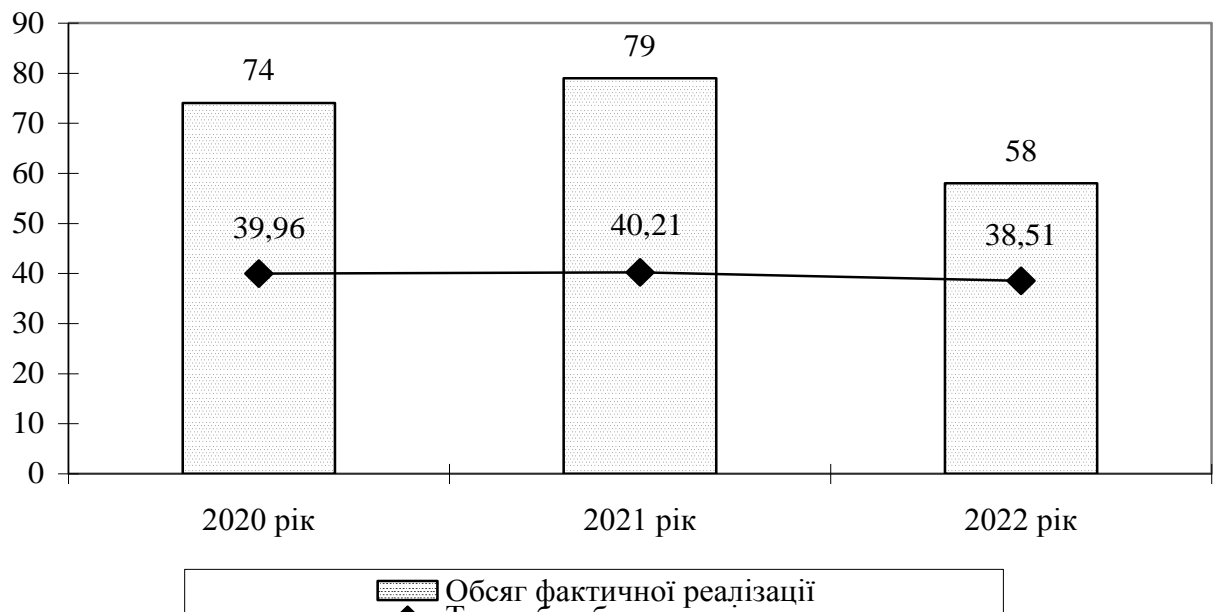


Рис. 2.5. Точки беззбитковості та обсяги фактичної реалізація інноваційної продукції «АПК-ІНВЕСТ», тис.т

Наголосимо, що «АПК-ІНВЕСТ» на початку впровадженні інноваційного проєкту застосувало структуру з двох етапів, через які інноваційні зміни впроваджуються в компанії. Інноваційний процес передбачав визначення стимулу для інновацій, щоб концепція інновації реагувала на стимул, пропозиція прийняти інновації та впровадження змін для включення інновації в компанію. Ця основа включала в себе розгортання різноманітних заходів в рамках процесів для визначення мотивації до інновацій, для створення та впровадження інновацій, а також популяризувати інноваційність.

Відмітимо, що інноваційний менеджмент - це підхід, методологія та набір стратегій та процесів, спрямованих на керування інноваційними діяльностями в

організації з метою створення і впровадження нових ідей, технологій, продуктів, процесів або послуг. Їїго ціль - стимулювати та сприяти інноваціям, щоб підприємство могло залишатися конкурентоспроможним та відповідати на зміни в економічному середовищі. У процесі стратегічного управління розрізняють кілька основних етапів, які інтегруються з інноваційним менеджментом в ПАТ «АПК-ІНВЕСТ».

На першому етапі здійснюється визначення місії та цілей підприємства. На даному етапі формулюються основи «філософії» підприємства, визначаються ключові досяжні, контрольовані та вимірні цілі, також визначаються ключові компетенції, які можуть становити інноваційні проєкти та програми, а також результати їх реалізації. Для ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» ключову роль на цьому етапі відіграє визначення власних довгострокових компетенцій.

Далі проводиться аналіз конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів (SWOT-аналіз був проведений в підрозділі 2.1). На даному етапі проводиться аналіз економічного, політичного середовища, науково-технічного, технологічного етапу розвитку суспільства тощо. З погляду інноваційного менеджменту на даному етапі відбувається формування розуміння актуальних у середньо- та довгостроковій перспективі інноваційних трендів. ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» на цьому етапі визначає основні галузеві інноваційні тренди, оцінює їхню стійкість.

З результатів, отриманих попередніх етапах, формується стратегія розвитку підприємства, тобто визначаються заходи задля досягнення цільового стратегічного становища, також визначається стратегія інноваційного розвитку. Формування інноваційних програм та проєктів здійснюється на основі пріоритетних напрямків розвитку. ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» формує інноваційні програми розвитку на основі пріоритетних інноваційних проєктів та детальні плани реалізації інноваційних проєктів. Здійснюється регулярний моніторинг інноваційних програм. Оцінка реалізації інноваційних програм та стратегічних цілей на їх основі має проводитися з мінімально достатньою частотою в рамках узгодженої системи ключових показників ефективності. За результатами оцінки

реалізації можливе коригування поставлених цілей та напрямів розвитку.

На етапі реалізація стратегії формуються плани та програми з реалізації стратегії, у тому числі інноваційного розвитку, ресурсного забезпечення тощо, визначаються підрозділи та особи, відповідальні за реалізацію програм, формується система ключових показників ефективності для контролю виконання стратегії. Стратегічні плани та система ключових показників ефективності каскадуються на всі рівні управління підприємства. В ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» каскадування стратегічних цілей інноваційного розвитку «згоривнизи» попри всі рівні управління. Незалежно від обраної концепції стратегічного управління, поставлені стратегічні цілі та ключових показників ефективності транслуються у відповідному вигляді на всі рівні управління підприємством та знаходити відображення в оперативних цілях та ключових показників ефективності.

Наведемо основні компоненти інноваційного менеджменту в ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» (рис. 2.6):



Рис. 2.6. Основні компоненти інноваційного менеджменту в «АПК-ІНВЕСТ»

Також в ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» впроваджуються заходи з метою

визначення і аналізу ризиків, з якими стикається компанія, визначення оптимальних лімітів ризиків і засобів контролю за ними, а також моніторингу ризиків і дотримання лімітів. Політики і системи управління ризиками регулярно переглядаються з метою відображення змін ринкових умов і діяльності ПАТ «АПК-ІНВЕСТ».

Таким чином, застосування інноваційного менеджменту на підприємстві є ключовим елементом для забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та розвитку. Впровадження і надалі практик щодо інноваційного розвитку допоможе створити ефективну систему інноваційного менеджменту на підприємстві, що сприятиме сталому розвитку та зміцненню конкурентоспроможності.

Висновки до другого розділу

1. Приватне Акціонерне Товариство «АПК-ІНВЕСТ». На сьогодні виробничі активи компанії зосереджені в Донецькій області. ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» є лідером на ринку виробництва свинини вітчизняного походження. В ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» інтегрований показник фінансового стану за досліджуваний період знаходиться в межах 7,49-9,06 і вказує на досить високий рівень фінансового стану відповідно рейтинг фінансового стану – А. Проведений SWOT-аналіз за допомогою якого здійснена оцінка внутрішніх сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз.

3. Було встановлено, що організаційна схема служби економічної безпеки ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» включає: департамент з фінансів та обліку, департамент з ІТ-технологій, контрольно-ревізійна служба, служба безпеки. Провівши розрахунки щодо визначення рівнів економічної безпеки ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» за 2022 р. та розрахунку інтегрального показнику економічної безпеки можна зробити висновок, що ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» має «задовільний» рівень економічної безпеки, адже рівень економічної безпеки,

який наближений до максимального рівня, є позитивним показником для будь-якого підприємства.

4. Наголошено, що досягнення високої якості продукції є однією з ключових цілей інноваційної діяльності «АПК-ІНВЕСТ». «АПК-ІНВЕСТ» є компанією, яка одна із перших в Україні застосувала «Інноваційний метод організації масштабного агропромислового виробництва у рамках вертикально-інтегрованої структури» і в 2007 р. проєкт «АПК-ІНВЕСТ» був офіційно визнаний як інноваційний і занесений до «Державного реєстру інноваційних проєктів». В 2018 році «АПК-ІНВЕСТ» перейшло до схеми сертифікації FSSC 22000

5. Проведене дослідження здійснити оцінку економічної ефективності інновацій через аналіз точки беззбитковості для виробництва продукції за інноваційним проєктом «Вертикально інтегрована структура із замкнутим циклом виробництва м'яса свинини» у 2020 р. становила 39,96 тис.т, у 2021 р. – 40,21 тис.т, у 2022 р. – 38,51 тис.т. Відмітимо, що виробничі та складські приміщення компанії розташовані в Донецькій області (в безпосередній близькості від прифронтної зони), але підконтрольній Україні, які зазнали обстрілу, внаслідок чого було зруйновано один із свинокомплексів Компанії, знищено 1263 голів свиней, що становить 0,59% від загальної кількості. Якщо ці точки порівняти з тими обсягами, які підприємство фактично реалізувало, то можемо зробити висновок, що підприємство ефективно впроваджує інноваційну продукцію.

6. Визначено основні компоненти інноваційного менеджменту в ПАТ «АПК-ІНВЕСТ», а саме: розробка стратегії інноваційної діяльності, розробка і комерціалізація, залучення та мотивація персоналу, управління проєктами і ресурсами, управління ризиками, визначення ключових показників результативності для вимірювання успіху інноваційних ініціатив, впровадження необхідних змін у бізнес-процесах та організаційній культурі для підтримки інновацій.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування стратегії управління інноваційним розвитком підприємства

У сучасних умовах, коли технологічні цикли стають коротшими, підприємства змушені частіше переглядати свої стратегічні пріоритети. Зростаюча конкуренція у глобальному ланцюжку створення вартості змушує підприємства вибудовуватиме траєкторію інноваційного розвитку. Одне з напрямів такого розвитку – створення нових товарів та послуг, інше – забезпечення низького рівня собівартості, що дозволяє підтримувати прийнятний рівень рентабельності. Гнучкість виробничих процесів та швидкість, з якою підприємства реагують на умови, що змінюються на ринку набуває більшого значення, ніж «ефект масштабу». Це визначає те, що бізнес-модель підприємства, яка лежить в основі його стратегічного управління має містити в собі механізми швидких змін основних технологічних, виробничих, економічних та управлінських процесів.

Крім того, бізнес-модель підприємства, організаційна структура та система контролю повинні стимулювати появу інноваційних ідей, а також забезпечувати їхню ефективну реалізацію. При цьому процес розвитку інноваційної ідеї має максимально забезпечувати ймовірність її технічного та комерційного успіху. Для досягнення цього необхідно, щоб керівництво підприємства фундаментально розуміло основні інноваційні тренди на ринках своєї присутності, сформувало стратегію інноваційного розвитку та підготувало основні бізнес-процеси, які б дозволили її реалізувати [29].

Наголосимо, що у сучасних умовах необхідно, щоб підприємства розвивали ключові компетенції відповідно до умов, що швидко змінюються

на ринку. У цьому підприємства можуть формувати свої ключові компетенції без прив'язки до продукту чи технології, але так, щоб вони дозволяли їм оперативно змінювати організаційну структуру та бізнес-процеси відповідно до нових можливостями над ринком. Такі ключові компетенції можна назвати динамічними ключовими компетенціями. Формування динамічних ключових компетенцій дозволяє більш ефективно використовувати свої внутрішні ресурси, відповідати на виклики змінного конкурентного середовища, підвищувати власну ефективність, формувати траєкторію свого інноваційного розвитку Одним з можливих варіантів динамічної ключовою компетенцією може бути стратегія інноваційного розвитку.

Принципово можна виділити два типи стратегії [38]:

1) лідерство в інноваційному розвитку, що передбачає наявність у країні розвиненої інфраструктури для розробки та впровадження інноваційних продуктів, доступне фінансування науково-дослідної діяльності, приклади успішної комерціалізації інноваційних продуктів;

2) наздоганяючий розвиток, що передбачає запозичення технологій, що дозволяє знизити ризики інвестування та частково гарантувати економічний ефект, а також скоротити час від моменту впровадження інноваційного продукту до одержання економічного ефекту від нього.

Дані типи стратегії отримали розвиток, і тепер стратегія інвестування в інноваційні продукти багато в чому визначається загальною стратегією підприємства, яку можна умовно поділити на три види: спеціалізовані підприємства, диверсифіковані підприємства та послідовники.

Характерною рисою інвестування в інноваційні продукти для 1-го типу підприємств є інвестування в унікальні, властиві тільки їх ніші інноваційні продукти та об'єкти інтелектуальної власності (ОІВ), для 2-го – характерно інвестування у різні нішеві продукти, і 3-й тип підприємств інвестує у вже розроблені продукти. Примітно, що 1-й та 2-й типи стратегії можуть реалізовувати тільки досить великі підприємства зі значними фінансовими та людськими ресурсами, водночас невеликі підприємства обирають переважно

3-й тип стратегії, що дозволяє знизити вартість інвестування з допомогою зниження ризику некомерціалізації розробок. Підприємства 1-го та 2-го типів сфокусовані на розробках нових ніш та інноваційних продуктів для них, а також зростанні бізнесу в цілому, підприємства ж 3-го типу сфокусовані на ефективності виробництва та збереженні поточного рівня рентабельності [43].

Наголосимо, що процес стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства має бути невід'ємною частиною процесу стратегічного управління підприємством незалежно від обраної моделі системи управління, а також типу стратегії, але з урахуванням їх особливостей. Розглянуті вище типи стратегії відрізняються за рівнем ризиковості, а моделі систем стратегічного управління за ступенем гнучкості та швидкості реагування на зміни, у тому числі в галузі інноваційної діяльності, що необхідно враховувати при побудові системи стратегічного управління та виборі стратегії інвестування в інноваційний розвиток.

У процесі стратегічного управління розрізняють кілька основних етапів, які мають бути інтегровані з процесом стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства у рамках наступного матрично-інтеграційного підходу, представленого на рис. 3.1.

Етап 1. Визначення місії та цілей підприємства. На даному етапі формулюються основи «філософії» підприємства, визначаються ключові досяжні, контрольовані та вимірні цілі, також визначаються ключові компетенції, які можуть бути використанні при формуванні стратегії інноваційного розвитку, а також результати їх реалізації.

Для спеціалізованих і диверсифікованих підприємств ключову роль цьому етапі відіграє визначення власних довгострокових компетенцій, тоді як для послідовників фокусом буде виявлення середньострокових компетенцій, «копіювання» яких можливе в результаті конкурентного аналізу [46].



Рис. 3.1. Матриця інтеграції етапів реалізації стратегії інноваційного розвитку у систему стратегічного управління підприємств*

*Розроблено автором

Етап 2. Аналіз конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів. На даному етапі проводиться аналіз економічного, політичного середовища, науково-технічного, технологічного етапу розвитку суспільства та ін. З погляду стратегічного управління інноваційним розвитком на даному етапі відбувається формування розуміння актуальних у середньо- та довгостроковій перспективі інноваційних трендів. Спеціалізовані підприємства на цьому етапі визначають основні галузеві інноваційні тренди, оцінюють їхню стійкість. Диверсифіковані підприємства формують сценарії можливого інноваційного розвитку залежно від галузевих та альтернативних

трендів, наприклад, трендів інших галузей та/або галузей-споживачів. Для послідовників даний етап має характеризуватись аналізом конкурентного середовища виявлення перспективної стратегії розвитку.

Етап 3. Вибір стратегії. З результатів, отриманих на попередніх етапах, формується стратегія розвитку підприємства, тобто визначаються заходи задля досягнення цільового стратегічного становища, також визначається стратегія інноваційного розвитку.

Етап 4. Реалізація стратегії. На даному етапі формуються плани та програми з реалізації стратегії, у тому числі інноваційного розвитку, ресурсного забезпечення тощо, визначаються підрозділи та особи, відповідальні за реалізацію програм, формується система ключових показників ефективності для контролю виконання стратегії [2]. Стратегічні плани та система ключових показників ефективності каскадуються на всі рівні управління підприємства.

Етап 5. Оцінка обраної стратегії з погляду її відповідності поставленим стратегічним цілям та оцінки поточного статусу досягнення поставлених стратегічних цілей та ключових показників ефективності, включаючи оцінку ефективності реалізації стратегії інноваційного розвитку, та їх внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства. Такий підхід характерний для спеціалізованих і диверсифікованих підприємств, оскільки вони можуть оцінити ефективність обраної стратегії лише щодо поставлених цілей. Послідовники на додаток до аналогічного аналізу можуть провести порівняльний конкурентний аналіз.

Стратегічне управління інноваційним розвитком має базуватись на наступних ключових засадах стратегічного управління з урахуванням особливостей, притаманних інноваційній діяльності.

1) Пріоритезація напрямів розвитку [5]. У процесі аналізу конкурентного середовища підприємства має бути сформовано розуміння безлічі всіх актуальних для галузі інноваційних трендів, а також проведено пріоритезацію найбільш релевантних тенденцій для підприємства у середньо-

та довгостроковій перспективі, що дозволить сфокусувати обмежені ресурси підприємства.

2) Гнучкість та адаптивність. Формування портфелю інноваційних проєктів та інноваційних програм має базуватися на основі обраних (пріоритетних) для підприємства інноваційних трендів, але при цьому враховувати можливі відхилення галузевих тенденцій, тобто включати декілька розроблених сценаріїв розвитку інноваційних трендів.

3) Мінімально достатня деталізація. Інноваційні програми повинні мати мінімально достатній рівень деталізації для відстеження прогресу виконання поставлених цілей інноваційного розвитку. Повинна бути розроблена система відповідних ключових показників ефективності, яка дозволить здійснювати оперативний контроль за виконанням інноваційної програми.

4) Комунікація цілей [12]. У рамках стратегічного управління інноваційним розвитком мають бути сформовані прозорі та амбітні цілі, які будуть каскадуватися на всі рівні управління та виконання для формування інтегрального розуміння пріоритетності розвитку на основі інноваційних програм та проєктів.

5) Прозорість розподілу ролей. Інноваційна програма має чітко означати відповідальних учасників кожного етапу процесу її реалізації, а також враховувати обмеженість та/або недоступність внутрішніх ресурсів підприємства для здійснення інноваційної діяльності.

6) Результативність системи мотивації. Інноваційні програми повинні включати прозору систему мотивації учасників реалізації програми, яка буде орієнтована на досягнення результату, а не на ефективність процесу реалізації програми.

На додаток до вже відомих принципів стратегічного управління інноваційним розвитком, на нашу думку, для відповідності сучасним викликам конкурентного середовища, що динамічно змінюється, необхідно, щоб стратегічне управління цим напрямом також відповідало наступним принципам:

7) Базисність ключових компетенцій. Формування інноваційної програми має базуватися на ключових компетенціях підприємства, які є комбінацією його конкурентних переваг.

8) Мінімальний термін формування програм [20]. Процес формування портфеля інноваційних проєктів і програм на їх основі повинен бути досить коротким в умовах конкурентного середовища, що швидко змінюється, і можливого морального старіння передбачуваних до реалізації інноваційних проєктів, при цьому повинен бути вибудований процес регулярного перегляду портфеля інноваційних проєктів.

Відмітимо, що інтеграція процесу стратегічного управління підприємством та стратегічного управління інноваційним розвитком починається після формування уявлення про ключові компетенції та формулювання стратегічних цілей підприємства. Проте аналіз конкурентного середовища та стратегічних викликів, який здійснюється заздалегідь, вже повинен включати не лише аналіз традиційних трендів, а й інноваційних, які можуть істотно вплинути на стратегію підприємства. Фінальне бачення інноваційних трендів має розроблятися внутрішніми аналітичними підрозділами підприємства, при формуванні розуміння інноваційних трендах можна умовно розділити на внутрішні, умовно-зовнішні і зовнішні.

Як зазначає Коваль А.А. процес формування інноваційних трендів повинен задіяти безліч рівнів стратегічного управління підприємством, а також включати проведення стратегічних сесій для виявлення найбільш ймовірних сценаріїв інноваційного розвитку [23]. Сформовані сценарії інноваційного розвитку є базисом для формування стратегії управління інноваційним розвитком підприємства, яка у свою чергу складається з інноваційних проєктів, запропонованих бізнес-підрозділами та доповнених аналітичними підрозділами. У рамках єдиної організації стратегія із включеними до неї інноваційними проєктами має бути частиною інтегральної інвестиційної програми підприємства.

Отже, формування стратегії інноваційного розвитку підприємства - це

складний та важливий процес, що вимагає уваги до багатьох аспектів. Формування стратегії інноваційного розвитку вимагає відкритості до нових ідей, гнучкості та здатності вчасно реагувати на зміни на ринку та у технологіях. В додатку Е наведено процес формування стратегії інноваційного розвитку підприємства в додатку Ж система ефективного управління інноваціями підприємства.

3.2. Управління інноваційними проєктами як концептуальна основа інноваційного менеджменту

Управління проєктами відіграє ключову роль в системі інноваційного менеджменту. Це дозволяє ефективно впроваджувати інновації, розроблені в рамках організаційного відділу досліджень та розвитку, до конкретних продуктів чи послуг, які можуть бути успішно впроваджені на ринку.

Сьогодні швидкий технологічний розвиток і зростання глобалізації зробили конкуренцію жорсткішою, ніж будь-коли, і підприємства повинні бути інноваційними, щоб залишатися конкурентоспроможними. Однак технологічний розвиток характеризується залежністю від напрямку, що означає ймовірність нових технологічних досягнень слідувати тією ж траєкторією, що й раніше. Щоб подолати залежність від обраного напрямку і стати більш інноваційними, підприємствам, можливо, доведеться розвивати нові технічні можливості, але це вимагає інвестицій, а іноді й організаційних змін. Тому керівництво має розуміти, що таке інновації, знати про виклики, пов'язані з ними, і слідувати чітким стратегіям їх подолання.

По-перше, існують різні типи інновацій, і вони вимагають різних стратегій [26]. Перша, важлива відмінність полягає в розрізненні між поступовими інноваціями та радикальними або великими інноваціями [33]. Поступові інновації спрямовані на існуючі можливості і поточні траєкторії, в той час як радикальні або великі інновації спрямовані на нові можливості.

Це також означає, що фінансові вигоди невідомі, у зв'язку з чим

підприємства можуть віддати перевагу використанню існуючих ресурсів і можливостей, оскільки це з більшою ймовірністю забезпечить короткострокові доходи. Інше питання з радикальним або великим інноваціями, яке полягає в тому, що вони можуть кинути виклик існуючим структурам і технологічним траєкторіям, що може спричинити напругу та опір.

Однак, щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємства повинні займатися як розвідкою, так і розробкою, тобто бути амбідекстром, але це призводить до організаційних проблем через їх різні характеристики [41]. Тому інновації повинні бути керованими на вищому організаційному рівні.

По-друге, інновації часто виникають внаслідок поєднання наявних знань новими способами, або розвиток нових можливостей. Таким чином, розширення наявних або розвиток нових знань є одним із наріжних каменів управління інноваціями, і адекватне управління знаннями може підвищити ймовірність успішних інновацій. Управління знаннями включає в себе інструменти, процеси, системи, структури та культури, а також те, як це може бути використане, щоб полегшити створення та обміну знаннями.

За словами Стеблій Г.Я., Тувакова Н.В. [44], одним із найважливіших аспектів управління знаннями є організаційна культура. Це надає управлінню інноваціями новий вимір, враховуючи не лише формальну організаційну структуру, але й також неформальну організаційну структуру. Однак, хоча керівники часто не усвідомлюють важливість культури, припущення та переконання часто мають глибоке коріння. Один із способів розширити або оскаржити існуючі знання - це об'єднати різних людей, відділи або включити нові, зовнішні знання в організацію [47]. Однак інтеграція нових співробітників або управління зовнішніми знаннями нелегка, і не без витрат і ризиків не обійтись.

По-третє, хоча інноваціями необхідно керуватися на вищих рівнях, також важливо керувати інноваціями на рівні проєкту. Проєкти можуть мати

різні характеристики, а пошукові проєкти вимагають інших стратегій порівняно з експлуатаційними проєктами. Насправді дослідницькі проєкти можуть навіть вигравати від того, що вони відокремлені від основної системи та її процесів [54]. Оскільки розвідка є більш невизначеною, ніж експлуатація, деякі з дослідницьких ініціатив зазнають невдачі, і тому важливо мати структури стимулів, які сприяють і заохочують експериментування [3].

Таким чином, інноваціями необхідно керувати на кількох рівнях: організаційному, внутрішньому рівні та на рівні проєкту. Організаційний рівень: стратегічне керівництво: розробка інноваційної стратегії, визначення місця інновацій в загальній стратегії розвитку компанії; створення інноваційної культури: підтримка створення середовища, що сприяє творчості та інноваціям серед персоналу. Внутрішній рівень: управління знаннями: збір, збереження та передача знань внутрішньої команди, сприяння внутрішній інноваційності; стимулювання та мотивація: створення системи мотивації для внутрішніх інноваторів, навчання та розвиток здатностей. Рівень проєкту: керівництво проєктом: ефективне управління інноваційним проєктом з визначенням мети, збору ресурсів, розподілу завдань та контролю за виконанням; інноваційний процес: використання та впровадження методологій, таких як Design Thinking або Lean Startup, для розвитку інноваційних ідей в успішні продукти.

Ці рівні взаємодіють і взаємозалежні. Інноваційна стратегія компанії повинна відображати її загальні цілі та спрямована на створення сприятливого середовища для внутрішньої інноваційності. Внутрішня інноваційність формує базу для конкретних інноваційних проєктів, які реалізуються на рівні проєкту. Успішне керування інноваціями на кожному рівні допомагає підприємству досягти стійкого конкурентного переваги та забезпечити стаке зростання.

Як відмічає Боковець В.В. управління інноваційними проєктами є ключовою концептуальною основою інноваційного менеджменту [4]. Ця

практика визначається плануванням, виконанням, моніторингом та контролем інноваційних ідей та проєктів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації.

Основні аспекти управління інноваційними проєктами як концептуальної основи інноваційного менеджменту включають:

1. Створення інноваційного портфеля - відбір проєктів: визначення критеріїв для відбору та включення проєктів до інноваційного портфеля; пріоритетизація: визначення пріоритетів для проєктів відповідно до стратегічних цілей підприємства.

2. Управління ресурсами - людські ресурси: формування команд, що відповідають за реалізацію проєктів та їхні здібності; фінансування: забезпечення необхідних бюджетних ресурсів для проєктів.

3. Планування та моніторинг - проєктні плани: розроблення детальних планів для кожного проєкту, визначення мети, етапів та завдань; моніторинг: постійне відстеження прогресу проєктів, виявлення можливих затримок чи проблем і їх вирішення.

4. Управління ризиками та залучення співробітників - ризики: аналіз та управління ризиками, пов'язаними з реалізацією інноваційних проєктів; залучення команд: забезпечення залученості та мотивації співробітників у процес роботи над інноваційними проєктами.

5. Комунікації та взаємодія з зацікавленими сторонами - звітність: проведення регулярної звітності перед управлінням та зацікавленими сторонами; взаємодія: взаємодія з командами, клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами для забезпечення успішності проєктів.

Управління інноваційними проєктами допомагає підприємству ефективно впроваджувати інноваційні ідеї в життя, забезпечує оптимальне використання ресурсів та допомагає уникнути можливих проблем і ризиків. Це концептуальна основа, яка забезпечує системний та методичний підхід до інноваційного розвитку підприємства.

Проте, Бондар Т.В., Тимощенко В.Ю., Вакуленко І.А. [6] перелічують

три поширені причини невдачі інноваційних проєктів: помилки управління (неправильне планування, координація чи технічні рішення), екологічні фактори (проблеми встановлення пріоритетів, брак ресурсів, опозиція) або нечіткі цілі. Останнє є одним із важливих факторів, оскільки цілі визначають проєкт і керує всі дії до мети. Керівництво проєкту має координувати діяльність щодо забезпечення досягнення мети.

Удосконалення системи управління інноваційними програмами та проєктами на корпоративному рівні повинно включати:

1) формування стратегії інноваційного розвитку підприємства (спеціалізація/диверсифікація, лідерство/послідовник) на основі виявлених інноваційних трендів;

2) розробку: принципів стратегічного управління інноваційним розвитком компанії, спрямованих на розвиток стійких та довгострокових конкурентних переваг і компетенцій, і стратегічних альтернатив (сценарний підхід) до реалізації інноваційної стратегії компанії. Інструментом для реалізації цих двох рекомендацій є, як правило, проведення стратегічних сесій топ-менеджменту спільно з співробітниками підприємств [11]

3) систематизацію та розвиток джерел отримання інноваційних розробок. Одним із потенційних інструментів реалізації даної рекомендації є проведення порівняльного аналізу для виявлення додаткових джерел інноваційних розробок, відомих як серед конкурентів, і у суміжних галузях;

4) диверсифікацію джерел фінансування інноваційних програм та проєктів за аналогією із зарубіжними моделями співробітництва (наприклад, стратегічне партнерство та венчурне інвестування). Інструментом Для реалізації даної рекомендації є формування максимально можливого переліку внутрішніх та зовнішніх джерел інвестування інноваційних проєктів за аналогією з міжнародними компаніями: залучення власного та/або боргового та/або венчурного капіталу, державних грантів тощо. Критичним для реалізації цієї рекомендації є визначення цільової моделі компанії щодо інноваційного розвитку галузі: спеціалізовані виробники, диверсифіковані

виробники та/або послідовники, оскільки це визначає рівень необхідного інвестування та впливає на очікувану прибутковість інноваційних проєктів;

5) інтеграцію процесу стратегічного управління інноваційними програмами та проєктами у процес стратегічного управління підприємством. Інструментом для реалізації цієї рекомендації є формалізація корпоративних процедур та процесів у частині інтеграції етапів стратегічного управління інноваційними програмами та проєктами у стадії стратегічного управління компанією, а також закріплення відповідальних за реалізацію та інших залучених сторін [15]. Наприклад, формалізація формування інвестиційного бюджету для реалізації інноваційних проєктів має включати закріплення термінів реалізації процесів, відповідальність залучених учасників (Рада Директорів, Правління, бізнес-підрозділи та ін.), формат надання інвестиційних планів та бюджетів та ін.

Програма щодо вдосконалення управління інноваційними програмами та проєктами підприємств є інтегральна система стимулювання інноваційного розвитку галузі, що включає принципи та заходи, необхідні для переходу економіки галузі на форсований сценарій розвитку із виробництвом продукції з високою доданою вартістю та інноваційними технологічними ланцюжками.

Управління проєктами допомагає впоратися зі складністю інноваційних процесів, раціоналізувати ресурси, зменшити ризики та забезпечити успішну реалізацію інноваційних ідей. Процес формування портфеля інноваційних проєктів, який складається з декількох етапів, здійснює менеджмент підприємства. Основні етапи управління інноваційними проєктами, які є концептуальною основою інноваційного менеджменту наведені на рис. 3.2.

Портфельний підхід застосовується для дотримання балансу між стратегічними, середньостроковими, а також короткостроковими цілями розвитку, мінімізації інноваційних ризиків та оптимізації параметрів успішності інноваційної стратегії. На думку Кукса І.М., Васюренко Л.В. [24], визначення мети інноваційного розвитку доцільно застосувати метод

«Дерево цілей». Цей метод дозволяє пов'язати між собою цілі та конкретні завдання на кожному рівні корпоративної ієрархії. При цьому ціль вищого порядку відповідає вершині дерева, нижче розташовуються локальні цілі, за допомогою яких забезпечується досягнення цілей верхнього рівня.

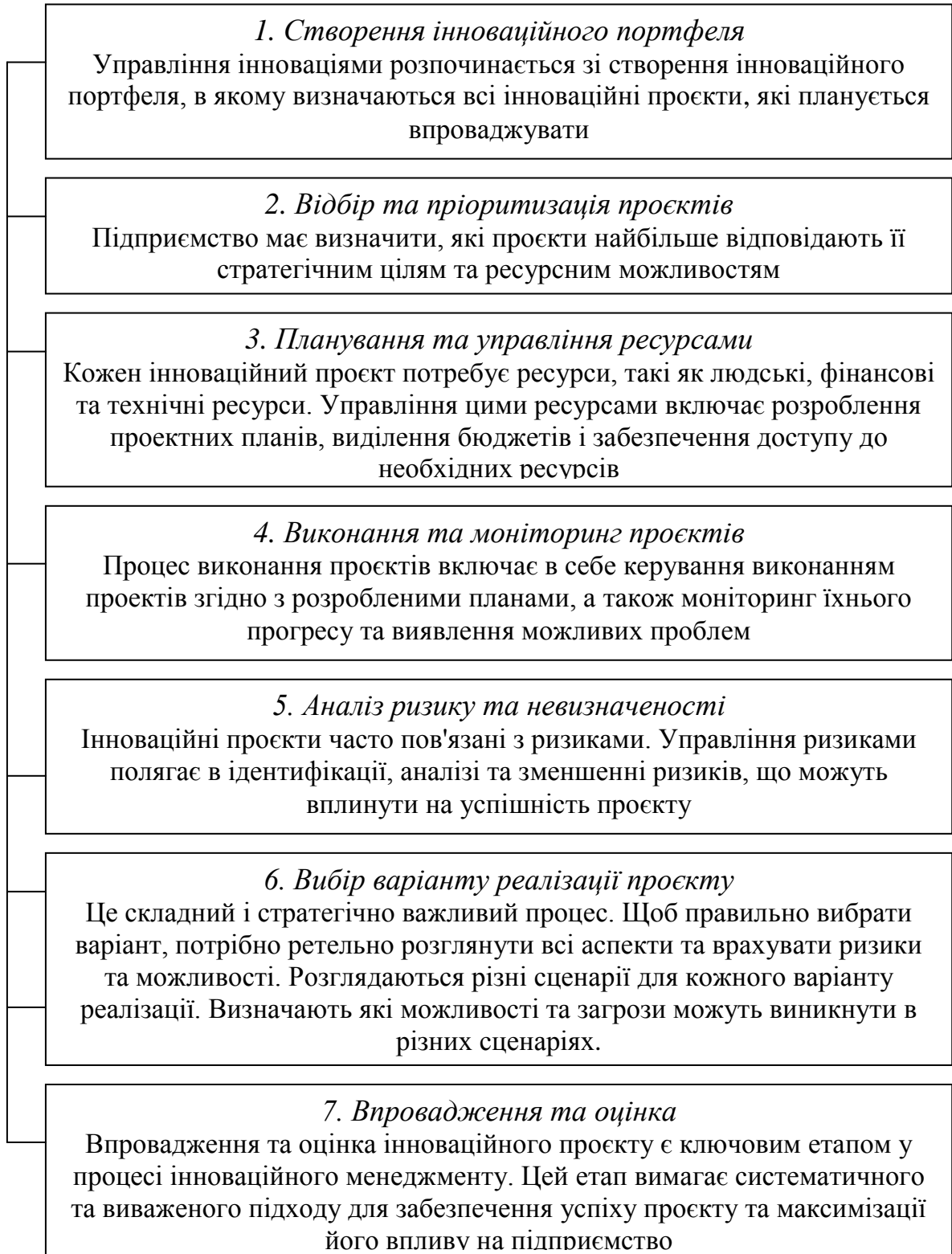


Рис. 3.3. Основні етапи управління інноваційними проектами, які є концептуальною основою інноваційного менеджменту

Таким чином, управління інноваційними проєктами є концептуальною основою інноваційного менеджменту, оскільки це дозволяє ефективно впроваджувати інновації в життя. Цей підхід орієнтований на реалізацію конкретних ідей та проєктів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації.

3.3. Інструменти для аналізу, моделювання та прийняття рішень в галузі інноваційного менеджменту в системі економічної безпеки

Інноваційний менеджмент - це стратегічне керівництво процесами створення та впровадження інновацій в організації з метою поліпшення її конкурентоспроможності і забезпечення сталого розвитку. Інновації можуть стосуватися продуктів, процесів, маркетингу, технологій, а також організаційної структури.

Інноваційний менеджмент в системі економічної безпеки означає впровадження інноваційних підходів та технологій для забезпечення стійкості та розвитку економіки в умовах сучасних викликів. Саме це враховує: розвиток ефективних механізмів стимулювання інноваційних ініціатив серед бізнесу, наукових установ та інших суб'єктів економічної діяльності; впровадження передових технологій для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності; розробку систем захисту інтелектуальної власності для забезпечення безпеки інноваційних розробок та відкриттів; створення мереж і партнерств між підприємствами, бізнесом та владою для сприяння інноваційному розвитку. Ця інтеграція інноваційного менеджменту в систему економічної безпеки може допомогти країнам та організаціям ефективно протистояти викликам і забезпечити сталість економічного розвитку.

Важливим інструментом для аналізу, моделювання та прийняття рішень в галузі інноваційного менеджменту в системі економічної безпеки належить математичному апарату, а саме, економіко-математичним методам

та моделям. Можливо використовувати диференціальні рівняння, системи лінійних або нелінійних рівнянь для відображення динаміки інноваційного процесу, а математичні моделі для аналізу та прогнозу інноваційного розвитку економіки регіонів або країни в цілому. Визначення оптимального розподілу інноваційних інвестицій серед різних проектів з використанням методів оптимізації, таких як лінійне програмування чи динамічне програмування дозволить оптимізувати інноваційні інвестиції. Використання економетричних моделей для вивчення впливу інноваційних процесів на різні аспекти економіки, такі як зростання ВВП, зайнятість та інші економічні показники дає можливість застосувати економетричний аналіз для аналізу інвестицій. Оцінку вартості інновацій можна зробити з використання методів фінансової математики. Таких підхід можна застосувати для визначення вартості інноваційних продуктів чи технологій, таких як дисконтована вартість грошового потоку. Всі ці методи дозволяють здійснювати обґрунтовані рішення в галузі інноваційного менеджменту на основі кількісного аналізу та математичного моделювання, що може бути особливо корисним в умовах нестабільності економічного середовища.

Ось простий приклад математичної моделі для аналізу інноваційного розвитку, використовуючи диференціальні рівняння. Позначимо $I(t)$ - обсяг інновацій в часі t , а $R(t)$ - рівень реакції на інновації (наприклад, рівень прибутку чи конкурентоспроможності). Тоді можна записати наступне диференціальне рівняння:

$$dt \cdot dI = k \cdot I \cdot R \quad (3.1)$$

де k - коефіцієнт зростання інновацій, який визначає швидкість росту інновацій в залежності від їх обсягу та рівня реакції.

Це диференціальне рівняння відображає ідею, що обсяг інновацій зростає пропорційно самому собі та реакції на ці інновації. Модель може бути доповнена іншими факторами, такими як ризики, витрати на дослідження та розробку, конкурентний тиск тощо. Крім цього, модель дозволяє аналізувати динаміку інноваційного процесу та його вплив на

економіку в залежності від параметрів, таких як коефіцієнт зростання k , початковий обсяг інновацій, рівень реакції на інновації і т.д.

Якщо врахувати декілька факторів, модель може бути розширена, щоб включити вплив різних змінних. Якщо позначити через $I(t)$ - обсяг інновацій в часі t , $R(t)$ - рівень реакції на інновації, $S(t)$ - рівень підтримки з боку уряду чи інших стейкхолдерів, то можна записати таку систему диференціальних рівнянь:

- $\frac{dI}{dt} = k_1 \cdot I \cdot R$ - це рівняння відображає швидкість зростання обсягу

інновацій залежно від їх поточного рівня та реакції на них.

- $\frac{dR}{dt} = k_2 \cdot I - k_3 \cdot R$ - це рівняння враховує, що рівень реакції зростає

пропорційно обсягу інновацій, але може зменшуватися з часом без достатньої підтримки або з інших причин.

- $\frac{dS}{dt} = -k_4 \cdot S + k_5 \cdot I$ - це рівняння моделює вплив підтримки на інновації,

зменшуючи рівень підтримки з часом, але збільшуючи його відповідно до обсягу інновацій.

Розглянуті моделі є складними в побудові, розв'язку та розумінні.

Так, можна побудувати багатофакторну лінійну модель для аналізу інноваційного менеджменту в системі економічної безпеки. Лінійні моделі є зручним інструментом для врахування впливу різних факторів на певний показник чи результат. У загальному вигляді багатофакторна лінійна модель може мати вигляд:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \dots + \beta_n \cdot X_n + \varepsilon \quad (3.2)$$

де Y - залежна змінна (наприклад, рівень інноваційного розвитку);

- X_1, X_2, \dots, X_n - незалежні змінні (фактори, які впливають на інноваційний розвиток);

- $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_n$ - коефіцієнти регресії, які визначають величину та напрям впливу кожного фактора;

- ε - помилка моделі.

Ця модель дозволяє оцінити, як кожен фактор впливає на інноваційний розвиток, а також визначити вагу кожного фактора у відношенні до інших. Оцінка коефіцієнтів β може бути здійснена за допомогою методу найменших квадратів.

Для побудови такої багатофакторної лінійної моделі необхідні дані, які включають значення залежної змінної (у нашому випадку, рівня інноваційного розвитку) та значення всіх незалежних змінних (факторів), які необхідно включити в модель. В якості значення залежної змінної (Y) можна взяти рівень інноваційного розвитку, який може бути вимірний, наприклад, індексом інноваційності країни, кількістю нових патентів, обсягом інвестицій у дослідження та розробку і т.д. Тоді в якості незалежних змінних (X) можуть бути: кількість досліджень і розробок, яку можна вимірювати в грошових одиницях, відсотках від ВВП чи іншими показниками; інвестиції у високотехнологічні галузі, які також можна виміряти в грошових одиницях; додаткові змінні або показники, які можуть впливати на інноваційний розвиток, такі як економічна стабільність, доступність кредитів, наукова інфраструктура та інші.

Цікавим є питання інноваційного менеджменту в системі економічної безпеки саме аграрного підприємства. АПК-ІНВЕСТ - є вертикально інтегрованим сільськогосподарським підприємством, яке спеціалізується на промисловому вирощуванні свиней та виробництві м'ясної продукції. На підприємстві передбачено повний цикл: від вирощування зернових та виробництва комбікормів до виробництва м'ясної продукції та її реалізації. За даними аналізу (підрозділ 2.1) спостерігаємо, що показники протягом періоду аналізу значно коливаються. Є незначні кошти, які дають можливість підприємству вирішувати питання інноваційного менеджменту в системі економічної безпеки підприємства. Так протягом розглянутого періоду підприємство «АПК-ІНВЕСТ» працювало з провідними профільними компаніями та експертними організаціями та в рамках міжнародного співробітництва отримала доступ до передових світових технологій та

підходів до ведення товарного сільського господарства та переробки с/г продукції, а саме:

– у рослинництві: впроваджуються інноваційні технології та підходи до обробки землі, застосовується вискотехнологічна техніка для передпосівного періоду, посіву, захисту рослин та збору врожаю вирощуваних культур. У виробництві застосовуються найякісніше насіння та найефективніші органічні та мінеральні добрива від провідних світових виробників, відомих якістю продукції та рівнем професіоналізму в даній сфері.

– у тваринництві: співпраця з європейськими племінними центрами, впровадження сучасних підходів у селекційній роботі, розведенні, відгодовуванні та догляді за тваринами. Таким чином, новітні технології та світові наукові розробки у поєднанні з якісним менеджментом є надійною основою для утримання лідерських позицій у галузі вітчизняного тваринництва.

– у м'ясопереробці: виробничі лінії, системи контролю харчової безпеки оснащені технологічним обладнанням провідних брендів, сертифікованих за найвищими стандартами контролю якості продуктів харчування. Технологія м'ясопереробки побудована із залученням інженерно-технічного потенціалу зарубіжних постачальників обладнання, інвентарю, пристроїв та агрегатів м'ясопереробної промисловості.

Для більш детального аналізу інноваційного менеджменту в системі економічної безпеки ПрАТ «АПК-ІНВЕСТ» можна використовувати економіко-математичні та оптимізаційні моделі залежно від конкретних завдань і особливостей дослідження. Наприклад, моделі оптимізації можуть використовуватися для максимізації виходу від інноваційних інвестицій при обмежених ресурсах. Тобто, можна створити модель, яка враховує рівень ризику та очікувані доходи від різних інноваційних проектів.

Розглянемо простий приклад моделі оптимізації інноваційних інвестицій. Уявімо, що підприємство має обмежений бюджет на інноваційні

проекти, і йому потрібно визначити оптимальний розподіл цього бюджету між різними проектами для максимізації очікуваного доходу.

В загальному вигляді модель містить наступні компоненти:

I_1, I_2, \dots, I_n - обсяги інвестицій у різні проекти, а R_1, R_2, \dots, R_n - очікувані доходи від кожного проекту. Тоді можна сформулювати задачу оптимізації:

$$\sum_{i=1}^n R_i \cdot I_i \Rightarrow \max \quad 3.3$$

При обмеженні $\sum_{i=1}^n I_i \leq B$, де B - - бюджет на інноваційні інвестиції.

Такий підхід ПрАТ «АПК-ІНВЕСТ» може використати для розрахунку власних інноваційних інвестицій. У якості інвестицій підприємство може, наприклад, взяти: інвестування у молоді та перспективні стартапи в галузі штучного інтелекту, блокчейн-технологій, інвестування у системи автоматизації та впровадження технологічних інновацій, таких як системи моніторингу та управління врожаєм, розумні системи поливу, дрони для аналізу полів, використання систем землеробських технік, які дозволяють оптимізувати використання землі, зменшувати втрати від ерозії, поліпшувати розташування культур, інвестиції в освітні програми для персоналу, що дозволяють їм вивчати нові методи та техніки сільськогосподарського виробництва інше.

Числова оптимізаційна модель може мати наступний вид:

$$\sum_{i=1}^n 3500 \cdot I_1 + 5000 \cdot I_2 + 2480 \cdot I_3 \Rightarrow \max \quad 3.4$$

$$I_1 + I_2 + I_3 \leq 266260,$$

де I_1 - інвестування в галузі штучного інтелекту, I_2 - інвестування у системи автоматизації та впровадження технологічних інновацій (закупівля дронів), I_3 - , інвестиції в освітні програми для персоналу.

Така модель є типовою задачею лінійного програмування, де ми максимізуємо лінійну комбінацію змінних (очікуваних доходів від проектів,

помножених на обсяг інвестицій у кожний проект) при дотриманні обмеження на суму інвестицій. Ця задача може бути розв'язана за допомогою різних методів оптимізації, таких як симплекс-метод, метод градієнтного спуску для задач лінійного програмування або використання оптимізаційних пакетів програмування, таких як PuLP для Python або математичних пакетів MATHCAD (MATLAB). Важливим етапом є також ретельний аналіз даних про кожен інноваційний проект, включаючи його очікувані доходи, ризики та інші фактори. Розв'язок задачі засобами математичного пакету MATHCAD дає наступний результат (додаток 3). Приклад розглянутих інвестицій сприяють покращенню сільськогосподарської продукції, стійкості господарств та сприяють сталому розвитку агропідприємства в цілому.

Для підвищення рівня інноваційного менеджменту підприємству слід вживати цілеспрямовані заходи та прийоми, які сприяють творчому розвитку та впровадженню новаторських ідей. Ось деякі аспекти, які можуть допомогти в цьому напрямку: створення інноваційної культури (створити відкрите та сприяюче інноваціям середовище), залучення персоналу (залучати персонал до процесів прийняття рішень та розробки інновацій), організація інноваційних заходів (проведення інноваційних тренінгів, семінарів, що сприяють обміну досвідом та розвитку творчих навичок серед персоналу), створення інноваційного менеджменту (створення спеціальних структур чи команд для управління інноваційними проектами та ідеями), розробка інноваційних стратегій (розробити чіткі стратегії щодо інновацій, визначити цілі та завдання), фінансування інновацій (забезпечити належне фінансування для інноваційних проектів, розглядати різні джерела фінансування, включаючи інвестиції, гранти та кредити), використання ІТ та даних (постійно використовувати інформаційні технології для аналізу даних, виявлення трендів та ідентифікації можливостей для інновацій) та інше.

Отже, забезпечення ефективного інноваційного менеджменту вимагає цільових зусиль та стратегічного підходу, але може призвести до значущого розвитку та конкурентних переваг для підприємства.

Висновки до третього розділу

1. Обґрунтовано висновок про те, що у процесі стратегічного управління розрізняють кілька основних етапів, які мають бути інтегровані з процесом стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства у рамках запропонованого матрично-інтеграційного підходу, який передбачає наступні етапи: визначення місії та цілей підприємства, аналіз конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів, вибір та реалізація стратегії, оцінка обраної стратегії з погляду її відповідності поставленим стратегічним цілям та оцінки поточного статусу досягнення поставлених стратегічних цілей та ключових показників ефективності. Запропоновано процес формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.

2. На підставі проведених досліджень розроблено систему ефективного управління інноваціями підприємства, яка передбачає: актуалізація потреби в створенні системи управління інноваціями, виявлення пріоритетних напрямів і цілей, системи управління інноваціями, формування вертикальної структури управління інноваціями, формування елементів системи відповідно до цільових орієнтирів, формування взаємозв'язків елементів системи управління інноваціями з зовнішнім та внутрішнім середовищем, оптимізація системи управління інноваціями, розробка альтернативних механізмів функціонування системи управління інноваціями.

3. Наголошено, що управління проєктами відіграє ключову роль в системі інноваційного менеджменту. Визначено основні етапи управління інноваційними проєктами, які є концептуальною основою інноваційного менеджменту: створення інноваційного портфеля, відбір та пріоритизація проєктів, планування та управління ресурсами, виконання та моніторинг проєктів, аналіз ризику та невизначеності, вибір варіанту реалізації проєкту, впровадження та оцінка.

4. Зазначено, що для більш детального аналізу інноваційного менеджменту в системі економічної безпеки ПрАТ «АПК-ІНВЕСТ» можна

використовувати економіко-математичні та оптимізаційні моделі залежно від конкретних завдань і особливостей дослідження. Наприклад, моделі оптимізації можуть використовуватися для максимізації виходу від інноваційних інвестицій при обмежених ресурсах. Тобто, можна створити модель, яка враховує рівень ризику та очікувані доходи від різних інноваційних проектів.

5. Побудовано модель лінійного програмування, де ми максимізуємо лінійну комбінацію змінних (очікуваних доходів від проектів, помножених на обсяг інвестицій у кожний проект) при дотриманні обмеження на суму інвестицій. Ця задача може бути розв'язана за допомогою різних методів оптимізації, таких як симплекс-метод, метод градієнтного спуску для задач лінійного програмування або використання оптимізаційних пакетів програмування, таких як PuLP для Python або математичних пакетів MATHCAD (MATLAB). Приклад розглянутих інвестицій сприяють покращенню сільськогосподарської продукції, стійкості господарств та сприяють сталому розвитку агропідприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

1. Визначено, інноваційний менеджмент - це систематичний підхід до створення, впровадження та управління інноваціями в організації чи підприємстві з метою досягнення стратегічних цілей, забезпечення конкурентоспроможності і стійкості на ринку. Цей процес включає в себе розробку нових ідей, продуктів, послуг чи процесів, а також впровадження їх на ринок або внутрішньо на підприємстві.

2. Наведено узагальнений підхід до формування та функціонування інноваційного менеджменту на підприємстві, який може виглядати наступним чином: стратегічне планування інновацій; збір ідей та ресурсів; оцінка і відбір ідей; розробка інноваційних проєктів; фінансування інновацій; впровадження і моніторинг; оцінка результатів інновацій; управління змінами.

3. Приватне Акціонерне Товариство «АПК-ІНВЕСТ». На сьогодні виробничі активи компанії зосереджені в Донецькій області. ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» є лідером на ринку виробництва свинини вітчизняного походження. В ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» інтегрований показник фінансового стану за досліджуваний період знаходиться в межах 7,49-9,06 і вказує на досить високий рівень фінансового стану відповідно рейтинг фінансового стану – А. Проведений SWOT-аналіз за допомогою якого здійснена оцінка внутрішніх сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз.

4. Було встановлено, що організаційна схема служби економічної безпеки ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» включає: департамент з фінансів та обліку, департамент з ІТ-технологій, контрольно-ревізійна служба, служба безпеки. Провівши розрахунки щодо визначення рівнів економічної безпеки ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» в 2022 р. мало «задовільний» рівень економічної безпеки, адже рівень економічної безпеки, який наближений до максимального рівня,

є позитивним показником для будь-якого підприємства.

5. Наголошено, що досягнення високої якості продукції є однією з ключових цілей інноваційної діяльності «АПК-ІНВЕСТ». «АПК-ІНВЕСТ» є компанією, яка одна із перших в Україні застосувала «Інноваційний метод організації масштабного агропромислового виробництва у рамках вертикально-інтегрованої структури» і в 2007 р. проєкт «АПК-ІНВЕСТ» був офіційно визнаний як інноваційний і занесений до «Державного реєстру інноваційних проєктів». В 2018 році «АПК-ІНВЕСТ» перейшло до схеми сертифікації FSSC 22000

6. Проведене дослідження дало змогу здійснити оцінку економічної ефективності інновацій через аналіз точки беззбитковості для виробництва продукції за інноваційним проєктом «Вертикально інтегрована структура із замкнутим циклом виробництва м'яса свинини» у 2020 р. становила 39,96 тис.т, у 2021 р. – 40,21 тис.т, у 2022 р. – 38,51 тис.т. Відмітимо, що виробничі та складські приміщення компанії розташовані в Донецькій області (в безпосередній близькості від прифронтової зони), але підконтрольній Україні, які зазнали обстрілу, внаслідок чого було зруйновано один із свинокомплексів Компанії, знищено 1263 голів свиней, що становить 0,59% від загальної кількості. Якщо ці точки порівняти з тими обсягами, які підприємство фактично реалізувало, то можемо зробити висновок, що підприємство ефективно впроваджує інноваційну продукцію.

7. Визначено основні компоненти інноваційного менеджменту в ПАТ «АПК-ІНВЕСТ», а саме: розробка стратегії інноваційної діяльності, розробка і комерціалізація, залучення та мотивація персоналу, управління проєктами і ресурсами, управління ризиками, визначення ключових показників результативності для вимірювання успіху інноваційних ініціатив, впровадження необхідних змін у бізнес-процесах та організаційній культурі для підтримки інновацій.

8. Запропоновано матрично-інтеграційний підхід щодо реалізації стратегії інноваційного розвитку у систему стратегічного управління

підприємств, який передбачає наступні етапи: визначення місії та цілей підприємства, аналіз конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів, вибір та реалізація стратегії, оцінка обраної стратегії з погляду її відповідності поставленим стратегічним цілям та оцінки поточного статусу досягнення поставлених стратегічних цілей та ключових показників ефективності. Запропоновано процес формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.

9. Розроблено систему ефективного управління інноваціями, яка передбачає: актуалізація потреби в створенні системи управління інноваціями, виявлення пріоритетних напрямів і цілей, системи управління інноваціями, формування вертикальної структури управління інноваціями та формування елементів системи відповідно до цільових орієнтирів та взаємозв'язків елементів системи управління інноваціями з зовнішнім та внутрішнім середовищем, оптимізація системи управління інноваціями, розробка альтернативних механізмів функціонування системи.

10. Наголошено, що управління проектами відіграє ключову роль в системі інноваційного менеджменту. Визначено основні етапи управління інноваційними проектами, які є концептуальною основою інноваційного менеджменту: створення інноваційного портфеля, відбір та пріоритизація проектів, планування та управління ресурсами, виконання та моніторинг проектів, аналіз ризику та невизначеності, вибір варіанту реалізації проекту, впровадження та оцінка.

11. Побудовано модель лінійного програмування, де ми максимізуємо лінійну комбінацію змінних (очікуваних доходів від проектів, помножених на обсяг інвестицій у кожний проект) при дотриманні обмеження на суму інвестицій. Ця задача може бути розв'язана за допомогою різних методів оптимізації, таких як симплекс-метод, метод градієнтного спуску для задач лінійного програмування або використання оптимізаційних пакетів програмування, таких як PuLP для Python або математичних пакетів MATHCAD (MATLAB).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білик О.С. Управління інноваційною діяльністю підприємства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1693>
2. Біловодська О.А. Системний аналіз і вдосконалення теоретико-методологічних підходів до вибору напрямку інноваційного розвитку підприємств. *Проблеми науки*. 2010. № 4. С. 7–15.
3. Бойко Є. Дяченко Ю. (2022). Інноваційний менеджмент – сучасне антикризове управління. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 52. С. 5–11.
4. Боковець В.В. Розроблення мотиваційних механізмів – прискорення інноваційної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2017. №9. С. 395–398.
5. Боковець В.В. Удосконалення управління інноваційними процесами на сучасних підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск 24. Частина 1. С. 88–92.
6. Бондар Т. В., Тимощенко В. Ю., Вакуленко І. А. Формування ефективного механізму інноваційного менеджменту на підприємствах енергетики. *Вісник Сумського державного університету*. 2022. № 4. С. 43-51.
7. Володін С.А. Чекамова О.І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 5. с. 65–72.
8. Гарбар Ж. В., Майбородюк К. С. Інноваційний менеджмент як базис інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 11–17.
9. Глобальний індекс інновацій. URL: <https://www.wipo.int/edocs/en/-2000-2022global-innovation-index-2022-15.pdf>
10. Гнилицька Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення фінансово-економічної

безпеки підприємства: К.: КНЕУ, 2012. 305 с.

11.Грішнова О.А. Полив'яна Н.М. Управління людським капіталом у контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2017. № 3. С. 37–42.

12.Демчишак Н.Б.. Швець М.Б. Зарубіжний досвід фінансового регулювання інноваційної діяльності та напрями його імплементації у вітчизняну практику. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 14. С. 24–29.

13.Донець О. Інновація та її особливості в аграрному секторі економіки України. *Економічний аналіз*. 2021. № 12. Ч. 1. С. 92-97.

14.Дудар Т.Г., Мельниченко В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 250 с.

15.Дячков Д.В., Простак О.С., Теняно А.О. Напрями підвищення ефективності управління інноваціями у сільськогосподарських підприємствах. *Економічний форум*. 2019. № 4. С. 122- 129.

16.Єпіфанова І.Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення: монографія. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.

17.Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 року № 40-ІV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

18.Інноваційні проекти. Їх ризики та особливості. URL: <http://biglibrary.ru/category38/book67/part13/>

19.Інтернет ресурс. URL: <https://slovnyk.me>

20.Касич А. О. Роль інновацій у розвитку сільського господарства: зарубіжний досвід. *Інноваційна економіка*. 2017. № 11-12. С. 27-31.

21.Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К. : Знання, 2018. 243 с.

22.Князь С.В. Комарницька Н.М. Методи прийняття регулюючих рішень суб'єктами управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка та держава*. №4. 2016. С. 15-20.

23.Коваль А. А. Методичні підходи до розробки стратегії

інноваційного розвитку підприємств України. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. 143 с.

24.Кукса І.М., Васюренко Л.В. Теоретичні засади стратегування інноваційного розвитку в галузі сільського господарства. *Вісник ХНАУ*. Серія 2020. № 2. С. 3-16.

25.Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.

26.Маліновська О., Корень Д. Інноваційний менеджмент як вимога сучасності. *Молодий вчений*. 2019. № 11. С 538-541.

27.Маркіна І.А. Сутність та значення інноваційних технологій в діяльності сільськогосподарського підприємства. *Економічний форум*. 2018. - № 4. С. 192-198.

28.Мартинюк М.А., Ратошнюк Т.М. Інновації в сільському господарстві. *Наука й економіка*. 2014. № 2 (34). С. 94-98.

29.Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 400 с.

30.Михайлова Л.І., Гуторов О.І., Турчіна С.Г., Шарко І.О. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2015. 234 с.

31.Мойсеєнко І.П., Марченко О.М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Львів : ЛьвДУВС, 2011. 380 с.

32. Мозговий Т.М. Поняття та ключові характеристики інновацій. *Молодий вчений*. 2023. № 5. С.52-54.

33. Молчанов А. Основні аспекти інноваційного менеджменту в аграрному секторі з метою підвищення ефективності діяльності підприємства // Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали І Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 26-27 жовтня 2023 р. : Дніпро : ДДАЕУ, 2023. С.164-166.

34. Молчанов А., Мінковська А. В. Планування як функція управління витратами в контексті забезпечення його економічної безпеки //

Облік, аудит, оподаткування та звітність у системі забезпечення економічної стійкості підприємств: тези доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції 11-12 травня 2023 р. Дніпро : факультет обліку і фінансів, 2023. С.194-195.

35. Молчанов А., Міньковська А. Теоретичні аспекти інноваційного менеджменту у підвищенні ефективності діяльності підприємства. *Бізнес-інформ*. 2023. №8. С. 295–300.

36. Організаційне та методичне забезпечення виконання дипломних робіт для здобувачів вищої освіти за ОПП «Управління фінансово-економічною безпекою» другого (магістерського) рівня вищої освіти : за заг. ред. Л.М.Васильєвої, І.П.Приходька. Дніпро : Біла К.О., 2022. 184 с.

37. Офіційний сайт «АПК-ІНВЕСТ» URL:<https://apk-invest.com.ua/#section-3>

38. Плакіда В.Т., Богдан Н.М. Конспект лекцій з дисципліни "Інноваційний менеджмент". Харків: ХНАМГ, 2010. 76 с.

39. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. №40'VI URL:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/>

40. Руденко Г.Р. Особливості впровадження інновацій у діяльність сільськогосподарських підприємств. *Бізнесінформ*. 2015. №5. С. 128-132.

41. Смулка О. Класифікація чинників впливу на інноваційну діяльність с.-г. підприємств. *Аграрна економіка*. 2018. № 3-4. С. 111-118.

42. Стадник В.В., Йохна М.А. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2006. 464 с.

43. Старинець О. Г. Інвестиційне забезпечення інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 57. С. 87-90.

44. Стеблій Г.Я., Тувакова Н.В. Механізм удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємств. *Економічний аналіз*. 2016. № 15. С. 185– 187.

45. Тюленєва Ю. Основи управління ризиками підприємницької

діяльності. *Проблеми науки.* – 2022. – №2. – С. 32–43.

46. Чекалова Н.Е. Особливості планування діяльності підприємства в умовах невизначеності та ризику. *Бізнес-навігатор.* 2020. № 2. С. 223–230.

47. Шевченко В. М. Теоретичні аспекти формування економічного механізму інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств *Вісник ХНАУ.* 2017. № 3. С. 321-330.

48. Шепель Н.Г. Конспект лекцій з дисципліни "Управління інноваціями". Дніпродзержинськ: ДДТУ, 2013. 74 с.

49. Шпикуляк О.Г. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету.* 2014. 4. С. 73-77.

50. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242с.

51. Янковська О. І. Особливості інновацій в сільському господарстві. *Економіка XXI століття: виклики та проблеми.* 2022. № 4. С. 30 - 33.

52. Яремчук С.С., Сухорукова О.А. Малишенко Л.О. Інноваційний менеджмент у міжнародному бізнесі. *Академічні візії.* 2023. №16. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/172>

53. Ярославський А.О., Правдюк Н.Л. Управління економічною безпекою підприємства. *Норвезький журнал розвитку міжнародної науки.* 2020. № 42 (3). С. 41–44.

54. Molchanov A. Characteristics of the economic security system. Молодь, наука, бізнес: традиційні й нові аспекти досліджень: тези доповідей науково-практичної конференції 29.03-31.03.2023 р. : Дніпро : Друкарня «Стандарт» (ПП Бойко В.В.), 2023. С. 52-54.

55. Porter M. *Competitive Strategy.* New York. 1980. 396 p.

ДОДАТКИ

Оцінка майна та капіталу ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» за 2018-2022 рр., тис. грн.

№ з/п	Види активів (майна) та пасивів (капіталу)	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відношення у % 2022 р. до 2018 р.
	Майно - усього	5 677 219,0	6 565 618,0	7 330 589,0	6 971 073,0	6 182 923,0	108,91%
1	Необоротні активи	3 741 847,0	4 574 395,0	4 867 002,0	4 694 066,0	4 560 477,0	121,88%
1.1	Основні засоби	3 306 403,0	3 251 176,0	4 126 758,0	4 468 652,0	4 343 708,0	131,37%
1.2	Довгострокові біологічні активи	105 452,0	136 574,0	173 974,0	173 862,0	105 786,0	100,32%
2	Оборотні активи	1 934 416,0	1 991 223,0	2 463 581,0	2 277 005,0	1 622 446,0	83,87%
2.1	Запаси	682 223,0	527 738,0	772 645,0	762 772,0	418 991,0	61,42%
2.2	Поточна дебіторська заборгованість	601 896,0	766 245,0	976 378,0	914 889,0	699 965,0	116,29%
2.3	Гроші, їх еквіваленти та поточні фінансові інвестиції	10 749,0	62 033,0	57 363,0	46 124,0	266 260,0	2477,07%
2.4	Інші оборотні активи	3 308,0	4 309,0	6 115,0	1 098,0	5 151,0	155,71%
2.5	Витрати майбутніх періодів	8 473,0	1 515,0	1 650,0	1 602,0	1 033,0	12,19%
	Капітал- усього	5 677 219,0	6 565 618,0	7 330 589,0	6 971 073,0	6 182 923,0	108,91%
4.	Власний капітал	3 537 830,0	4 238 353,0	4 719 141,0	4 470 915,0	4 552 109,0	128,67%
4.1	Зареєстрований (пайовий) капітал	110 162,0	110 162,0	110 162,0	110 162,0	110 162,0	100,00%
5.	Зобов'язання і забезпечення	2 139 389,0	2 327 265,0	2 611 448,0	2 500 158,0	1 630 814,0	76,23%
5.1	Довгострокові зобов'язання	1 357 784,0	1 738 247,0	1 763 266,0	1 576 992,0	769 058,0	56,64%
5.2	Поточні зобов'язання	781 605,0	589 018,0	848 182,0	923 166,0	861 756,0	110,25%
5.3	Поточна кредиторська заборгованість	215 732,0	379 066,0	790 862,0	552 345,0	699 492,0	324,24%

Оцінка руху та функціонального стану основних засобів ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» за 2018-2022 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2018 р.
Основні засоби на початок року	4 132 502,0	4 072 478,0	5 257 436,0	5 219 548,0	5 784 568,0	139,98
Надійшло за рік	302 472,0	315 632,0	265 741,0	348 080,0	82 640,0	27,32
Вибуло за рік	14 145,0	18 175,0	33 562,0	44 757,0	22 335,0	157,90
Основні засоби на кінець року	4 072 478,0	5 257 436,0	5 219 548,0	5 784 568,0	5 226 830,0	128,35
Нараховано амортизації за рік	115 251,0	2 012 004,0	1 881 574,0	2 191 756,0	435 528,0	377,90
Знос:						
а) на початок року	766 075,0	881 326,0	1 130 678,0	750 896,0	1 440 860,0	188,08
б) на кінець року	881 326,0	1 130 678,0	750 896,0	1 440 860,0	1 005 332,0	114,07
Річний приріст(+) або зменшення(-), тис.грн.	-60 024,0	1 184 958,0	-37 888,0	565 020,0	-557 738,0	929,19
Темп зростання (зниження), %	98,5	129	99	111	90	91,69
Темп приросту (зменшення), %	-1,5	29	-1	11	-10	663,82
Коефіцієнт оновлення, %	7,43	6	5	6	2	21,29
Коефіцієнт вибуття, %	0,34	0%	1	1	0%	112,80
Період оновлення (можливого повного вибуття), років	1 411,4	1 799,5	2 245,7	1 938,0	8 368,5	592,90
Коефіцієнт заміни (простого відтворення),%	4,68	6	13	13	27	577,93
Коефіцієнт розширення (розширеного відтворення), %	20	35	14	16	15	75,00
Період обороту, років	3,6	2,3	2,8	2,5	2,6	72,22

Фінансові результати діяльності ПАТ «АПК-ІНВЕСТ», тис. грн.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відношення у % 2022 р. до 2018 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 945 164,0	3 009 645,0	3 226 799,0	3 612 225,0	2 857 893,0	97,04
Операційні витрати, у тому числі: а) собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);	2 541 754,0	2 666 533,0	273 999,0	3 178 620,0	2 427 481,0	95,50
б) адміністративні витрати;	63 478,0	77 165,0	94 087,0	113 373,0	79 725,0	125,59
в) витрати на збут;	162 379,0	173 315,0	172 741,0	197 134,0	138 394,0	85,23
г) інші операційні витрати.	62 674,0	31 943,0	66 454,0	85 749,0	138 692,0	221,29
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	605 146,0	676 312,0	651 941,0	523 511,0	176 672,0	29,19
Фінансові та інвестиційні доходи	538 747,0	371 568,0	172 522,0	237 688,0	0,0	-
Фінансові та інвестиційні витрати	332 381,0	319 682,0	452 089,0	310 819,0	247 132,0	74,35
Чистий прибуток (збиток)	811 512,0	728 198,0	372 374,0	450 380,0	70 460,0	8,68
Чистий прибуток (збиток) у % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	27,55	24,20	11,54	12,4	2,47	0,25
Чистий прибуток (збиток) у % до валового прибутку (збитку)	14,79	12,83	10,64	6,63	1,33	0,13

Додаток В

Оцінка фінансової стійкості ПАТ «АПК-ІНВЕСТ» за 2018-2022 рр.

№ з/п	Показник	Нормативне значення	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відношення у % 2022 р. до 2018 р.
1. Показники структури капіталу								
1.1	Коефіцієнт автономії	>0,5	62,32	64,55	64,38	64,14	73,62	118,15
1.2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<0,5	37,68	35,45	35,62	35,86	26,38	69,99
1.3	Коефіцієнт фінансування	>1	165,37	182,12	180,71	178,83	279,13	168,80
1.4	Коефіцієнт фінансового ризику	<1	60,47	54,91	55,34	55,92	35,83	59,24
1.5	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Зменшення	72,27	70,92	72,80	73,92	85,55	118,38
1.6	Коефіцієнт структури залученого капіталу	Збільшення	63,47	74,69	67,52	63,08	47,16	74,30
2. Показники стану оборотних активів								
2.1	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Збільшення	1 153 767,0	1 402 205,0	1 615 405,0	1 353 841,0	760 690,0	65,93
2.2	Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів	>0,1	59,64	70,42	65,57	59,46	46,89	78,61
2.3	Коефіцієнт забезпеченості запасів	>0,5	109,79	136,91	113,59	104,60%	119,41	108,77
2.4	Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	Збільшення	0,42	0,59	0,51	0,43	2,69	640,47
3. Показники стану основного капіталу								
3.1	Коефіцієнт реальної вартості майна	Збільшення	76,75	78,45	80,36	80,88	78,58	102,38
3.2	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	Збільшення	58,24	62,85	60,96	62,31	68,28	117,23
3.3	Коефіцієнт накопичення амортизації	Збільшення	18,72	21,47	14,44	24,97	19,40	103,63
3.4	Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	Збільшення	51,70	43,53	50,62	48,51	35,58	68,82

Додаток Е

Алгоритм формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства



Додаток Ж

Система ефективного управління інноваціями підприємства



Додаток 3

Рішення оптимізаційної задачі в MathCad 15

Mathcad - [invest project.xmcd]

Файл Правка Вид Добавить Формат Инструменты Символика Окно

Normal Arial 10 **B** *I* U

$F(I_1, I_2, I_3) := 3500 \cdot I_1 + 5000 \cdot I_2 + 2480 \cdot I_3$

$I_1 := 1$ $I_2 := 1$ $I_3 := 1$

Given

$I_1 > 0$ $I_2 > 0$ $I_3 > 0$

$I_1 + I_2 + I_3 \leq 266260$

$P := \text{maximize}(F, I_1, I_2, I_3)$

$P = \left(\begin{array}{c} 67018 \\ 180236 \\ 18976 \end{array} \right)$