

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»
Навчально-науковий інститут денної освіти

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.
« » травня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему «Управління інноваційним потенціалом підприємства» за
матеріалами ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп»
(повна назва підприємства, організації, установи)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(цифра та назва)

Виконавець роботи Грига Валерія Іванівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник к.е.н., доцент Барибіна Яніна Олександрівна
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2023

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Теоретико-практична сутність інноваційного управління підприємством	7
1.2. Підходи до управління інноваційним потенціалом підприємства та параметри його визначення	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ОЛІЙНОЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД КЕРНЕЛ-ГРУП»	30
2.1. Характеристика ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» як соціально-економічної системи	30
2.2. Оцінка процесу інноваційного управління ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп»	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ОЛІЙНОЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД КЕРНЕЛ-ГРУП»	65
3.1. Комплексні методи стимулювання інноваційного розвитку ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп»	65
3.2. Рефлексивне управління дифузією результатів інноваційної діяльності машинобудівних підприємств	75
Висновки	86
Список використаних джерел	92

ВСТУП

В сучасних умовах соціально-економічного розвитку інноваційність є запорукою існування будь якого суб'єкта підприємницької діяльності. Для ефективного впровадження інноваційних методів управління підприємствами вкрай важливими є визначення цілей, поставка конкретних завдань, оцінка можливостей, що є залежними від багаточисельних факторів, у тому числі й від мікро- та макроекономічного середовища діяльності. За таких умов актуальними стають проблеми формування ефективної моделі інноваційних методів управління підприємством з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.

У силу цього кожне підприємство, що функціонує в ринковому середовищі, зобов'язане забезпечити необхідні умови для виконання поставлених завдань, залучити креативно-мислячий персонал з метою отримання позитивних результатів. Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питаннями інноваційних методів управління підприємством займалися вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких: Джек Велч [1], В. К. Тарасов [2], Іцхак Адізес [3], Пітер Друкер [4], В. Пастухов [5], В. Базилевич [6], Л. В. Балабонов [7], В. Проценко [7], Р. Фатхутдінов [8], Л. Федулова [9] В. Чобіток [7], Н. Чухрай [10] та інших. Аналіз цих робіт засвідчив, що вимагають подальших досліджень питання пов'язані з формуванням ефективної системи стратегічного управління інноваційністю підприємств.

В умовах обмеженості природних ресурсів, загострення конкуренції на ринках сировини й готової продукції розвиток економіки на засадах інноваційного підходу на сьогодні є обставиною, яка постійно підвищує рівень актуальності поглиблення теоретичних положень і формування нових методичних рекомендацій до управління розробленням, впровадженням і поширенням інновацій на ринку. Попри високий рівень інноваційної активності в промисловості світу впродовж XX і XXI століть, а також глобалізацію процесів науково-виробничої кооперації досі

проблематичною є реалізація рішень щодо розповсюдження (дифузії) результатів інноваційної діяльності підприємств. Підприємства велику увагу приділяють розвитку інноваційної діяльності та її результатам, тому ця група підприємств у структурі інноваційно активних становлять значну частину.

Результати інноваційної діяльності є особливим видом продукції, що вимагає інформування ринку про переваги, пов'язані з її використанням. Необхідною умовою забезпечення визначеного рівня ефективності інноваційної діяльності поширення результатів цієї діяльності до споживача, а не тільки їх створення. Цієї мети можна досягнути за допомогою дифузії результатів інноваційної діяльності підприємств.

Серед закордонних науковців, то дану проблематику досліджували у своїх працях Р. ДеМартіно, Маннінг, Дж. К. О'Коннор, М. Флінн та інші.²¹ У іноземній науковій літературі значну увагу приділено дифузії інновацій. Дослідженням сутності поняття дифузії займалися такі вчені, як Р. Баєрс, Дж. Емрік, Дж. Колеман, Дж. Поуп, Е. Роджерс, В. Руттан, Ж-Г. Тардо, Й. Шумпетер. Проблемами прогнозування дифузії інновацій, оцінювання стану дифузії приділяли увагу Ф. Басс, Н. Чухрай, Г. Шамота.

Соціологічний аспект дифузії інновацій був досліджений С. Бараном, Нілом С. Гроссом, К. Деннісом, Е. Катцом, П. Лазерфельдом, Б. Райаном. У свою чергу, Ю. Анісімов, І. Борисенко, Джефрі А. Мур, Р. Перес, В. Махаджан, Е. Мюллер, П. Масляк, Я. Олійник, В. Отенко, А. Пилипенко розглядали дифузії інновацій із позиції комунікаційного та маркетингового підходів. Тематика рефлексивного управління розкривається в наукових роботах засновника даної теорії В.О. Лефевра, а також таких українських та зарубіжних авторів, як О.В. Авілова, А.В. Буракової, В.М. Гурієвської, О.В. Доброзорової,

Актуальність роботи визначили її мету, предмет, об'єкт і завдання дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є розгляд теоретичних і практичних аспектів управління інноваційним потенціалом на підприємстві та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності даного процесу в ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп»

Для досягнення поставленої мети було розв'язано такі завдання.

досліджено ;

охарактеризовано

здійснено характеристику ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» як соціально-економічної системи та системи управління ним;

здійснено аналіз ефективності процесу управління інноваційним потенціалом ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп»;

запропоновано ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп»;

розроблено рекомендації щодо .

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційним потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління інноваційним потенціалом ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп».

Для досягнення поставленої мети та розв'язання окреслених завдань у роботі використовувались різні методи наукового дослідження: системний; методи групування та систематизування; методи аналізу та синтезу; статистичний аналіз; метод структурно-логічного аналізу; емпіричного дослідження; метод експертних оцінок; метод візуалізації; морфологічний аналіз; графічний – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали періодичних видань, статистична інформація, результати експертних досліджень, економічні огляди, інформація облікової, фінансової та управлінської звітності ПрАТ «Полтавський

олійноекстракційний завод Кернел-груп», Інтернет-ресурси, а також нормативно-правові акти органів державної влади.

Теоретична значимість роботи полягає в узагальненні існуючих положень щодо визначення поняття «інновації», «управління інноваційним потенціалом», методичного інструментарію управління інноваційним потенціалом.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання розроблених методик управління інноваційним потенціалом підприємства, підвищення ефективності даного процесу на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп».

Результати дослідження було оприлюднено на XLVI Міжнародній науковій студентській конференції «Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті» (за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2022 рік), м. Полтава, ПУЕТ, 25 квітня 2023р.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний обсяг роботи – 87 сторінок, включаючи 17 таблиць та 7 рисунків. Робота містить перелік літератури з 43 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретико-практична сутність інноваційного управління підприємством

У сучасному світі проблема нововведень розглядається з точки зору ефективного, спрямованого на прибуток управління інноваціями на підприємствах. За останній час у всіх промислово-розвинених країнах світу все більше уваги приділяється управлінню інноваційними процесами. Стрімке зростання науково-технічного прогресу в наш час веде до таких глибоких змін, що пасивне, уповільнене реагування на розвиток науки і техніки призводить до все більш наростаючого відставання. Ось чому основним напрямком ефективного виробництва повинно бути постійне прагнення поліпшити якість продукції, своєчасно здійснювати заміну асортименту, мінімізувати запаси товарно-матеріальних ресурсів, забезпечити гнучкість і мобільність технологічних процесів. Для цього компанії повинні безперервно впроваджувати новації проводити техніко технологічні та інноваційні перетворення адаптовані до сучасних ринкових умов.

Процес формування інструменту управління інноваціями ринкового типу в Україні здійснюється повільно. Це є наслідком того, що слабо відпрацьовані методики оперативного реагування на впровадження прогресивних технологій, інноваційна діяльність не забезпечена досконалою правовою, фінансовою та податковою базою, що обумовлює необхідність вивчення і узагальнення інноваційного досвіду України та інших країн, розробки нових підходів впровадження інноваційних ідей на підприємствах. Однак ще залишається багато невирішених питань, пов'язаних із здійсненням управління інноваційними ідеями на підприємстві.

Завданням підрозділу є вивчення особливостей управління інноваційними ідеями на підприємстві. Французьке «innovation» походить від латинського «innovatio» (оновлення, зміна). Ще в 80-і роки минулого століття абстрактного слова інновація не було в словниках літературної мови.

Сам термін був введений в обіг австрійським і американським економістом, соціологом і істориком економічної думки Й. Шумпетером. Він трактував це поняття як «зміна з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації промисловості» [1].

Незважаючи на те, що саме Шумпетер став основоположником вчення про інновації, існує ще цілий ряд трактувань цього терміну. Відмінності в трактуваннях можуть бути обумовлені відмінностями в господарських суб'єктах, що використовують інновації, різноманітністю самих інновацій, рівнем розвитку економіки в цілому та інших факторах [1].

Проблемам інноваційної діяльності в сучасній теорії приділяється достатньо багато уваги, зокрема питанням формування ефективного механізму управління нею. Наукові аспекти інноваційних процесів розглянуті в наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених. Серед них роботи дослідників: Н.В. Краснокутської [2], В.Д. Ільєнкової [3], В.Л. Попової [4], Т.А. Скрипко [5], Р.А. Фатхутдінова [6], С.І. Кравченко [7], Ю.В. Вертакової [8], І.В. Афоніна [9], Й. Шумпетера [1], Е. Дандона [10] та ін.

Для уточнення поняття інновації ознайомимось з різними поглядами на її сутність (табл. 1). У літературі нараховуються сотні визначень. Різні автори трактують поняття інновації в залежності від об'єкту і предмету свого дослідження

Дослідженню управління інноваційною діяльністю присвятили свої праці такі вчені, як Ю.П. Анісімов, В.Я. Горфинкель, Т.Г. Попадюк, Р.С. Голов, А.В. Різдяний, А.П. Агарков, С.В. Мальцева, А.В. Фоміна.

Більшість вчених сходяться на думці, що інноваційна діяльність перетворилася в основну рушійну силу економічного і соціального

розвитку. Так, наприклад, О.Ю. Амосов, проаналізувавши різні підходи до вирішення цього питання, виділив наступні заходи щодо подолання перешкоди змінам: забезпечення вмотивованості змін, розвиток персоналу, формування організаційної культури, проведення ефективної комунікаційної політики [12].

Таблиця 1.1.

Погляди авторів на сутність поняття «інновація»

А.Е. Абрамеші [11]	Результат реалізації нових ідей і знань з метою їх практичного використання для задоволення визначених запитів споживачів.
Р.А. Фатхутдінов [6]	Кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкту управління одержання соціально-економічного, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту.
Е. Дандон [10]	Суть інновацій полягає в чотирьох компонентах: 1. Креативність, тобто вміння генерувати нові ідеї. 2. Стратегія – з'ясування реальної новизни і корисності ідеї. 3. Реалізація – втілення ідеї в конкретний продукт або послугу. 4. Прибутковість значить: «підвищення до максимуму цінності кінцевого продукту і послуг, отриманої від реалізації нової і корисної ідеї». Тобто інноваціями можна вважати тільки такий процес, що поєднує в собі всі ці чотири компоненти.
С.І. Кравченко [7]	Кінцевий результат інноваційного процесу – нове рішення існуючих або знову виникаючих потреб (суб'єкта-новатора, споживача і т.п.), ефективно використовується в практичній діяльності для їх задоволення і дає певні переваги (вигоди).
Ю.В. Вертакова [8]	Інновація являє собою матеріалізований результат, отриманий від вкладення капіталу в нову техніку або технологію, в нові форми організації виробництва праці, обслуговування і управління, включаючи нові форми контролю, обліку, методів планування і аналізу.
Й. Шумпетер [1] В.Д. Льєнкова [3]	Зміна з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації промисловості.

С.В. Мальцева в якості однієї з типових проблем інноваційної діяльності виділяє той факт, що керівники підприємства концентруються на проблемах дослідження і розробки, тоді як питання комерціалізації, управління інтелектуальною власністю та просування на ринку залишаються без належної уваги [13]. Тому слід враховувати і таку

особливість інноваційної діяльності, як збільшення стадій життєвого циклу продуктів і послуг, які охоплюються в ході управління інноваціями.

Успіх підприємств, орієнтованих на виробництво високотехнологічної продукції і послуг, А.В. Фоміна пов'язує не з виробничими можливостями, а в більшою мірою зі знаннями, за допомогою яких людина здатна аналізувати і використовувати в інноваційній діяльності відому йому інновацію [14].

Аналізуючи всі наведені визначення можна узагальнити, що інновація – це результат спеціальної діяльності, що призводить до оновлення або вдосконалення будь-яких продуктів або технологічних процесів, заснований на створенні та впровадженні нових знань [11]. Таким чином, інновація визначається, як нововведення в галузі техніки, технології, організації праці або управління, засноване на використанні досягнень науки і передового досвіду. Управління інноваціями є процес постійного оновлення різних сторін діяльності сучасної організації, яке включає не тільки технічні розробки, а й будь-які зміни в кращий бік, що націлені на модернізацію виробничого сектору.

Під ідеєю ми розуміємо нову оригінальну думку, яка має певну цільову спрямованість і потенційну суспільно-корисну цінність. З наведених визначень випливає, що більшість ідей, що мають новизну, містять інноваційні елементи. Однак цього недостатньо для їх визначення, як інноваційної ідеї.

Головними ознаками інноваційної ідеї є її відповідність сучасному напрямку (тренду) розвитку відповідної галузі господарювання та затребуваність в економіці. У цьому й тільки в цьому випадку ідея стає інноваційною. Інноваційна ідея повинна ґрунтуватися на сучасних наукових уявленнях, використовувати останні технічні розробки, застосовувати передові технології та організаційні схеми.

Проте, в нашій сучасній дійсності важливішим буде друга ознака – затребуваність в економіці. Саме цей критерій стає для багатьох ідей

непереборним, навіть при відповідності всім іншим науковим, технологічним і організаційним вимогам. Тому при розвитку і розробці ідеї, слід ретельно вивчити не тільки новизну і рівень ідеї, а й її відповідність споживчим запитам ринку і можливостям виробництва. Необхідно

також проаналізувати конкурентне середовище – з'ясувати ступінь конкурентоспроможності нової ідеї і можливість її розвитку в даних умовах.

Інновація – це результат спеціальної діяльності, що призводить до оновлення або вдосконалення будь-яких продуктів або технологічних процесів, заснований на народженні і застосуванні нових знань [2]. Управління інноваціями є процес постійного оновлення різних сторін діяльності сучасної організації, яке включає не тільки технічні розробки, а й будь-які зміни в кращий бік, що націлені на модернізацію вітчизняного виробничого сектору та економіки держави в цілому. Інноваційна діяльність часто трактується як діяльність, що пов'язана з використанням нових (високих) технологій. Інновація є наслідком інноваційної діяльності. Типові інноваційні зміни австрійського вченого Шумпетера наведені на рис.1.1.

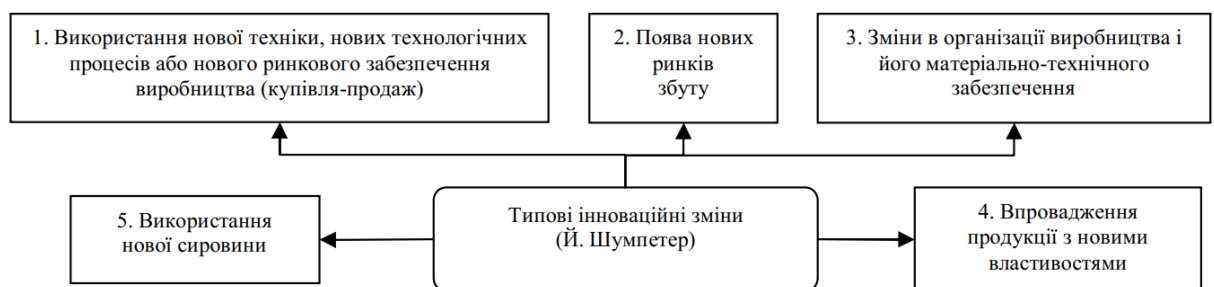


Рис.1.1. Типові інноваційні зміни за Шумпетером Джерело: складено авторами за матеріалами [1].

Отже, відсутність затребуваності ідеї не дозволяє визначити її як інноваційної. З іншого боку, не кожна затребувана ідея є інноваційною. Дійсно затребуваними є і звичайні, не інноваційні ідеї. Більш того в більшості випадків в нашій країні впроваджуються саме такі, вже відомі в світі, звичайні ідеї, які мають локальну новизну. Не обов'язково всі ідеї

повинні бути інноваційними. Інноваційні ідеї забезпечують прорив, просування. Таких ідей не може бути багато. Більшість ідей мають локальну новизну – новизну в регіоні, у місті, на підприємстві. Саме такі ідеї сприяють поширенню і закріпленню передового досвіду.

Ще однією бажаною характеристикою інноваційної ідеї є її спрямованість в майбутнє. Інноваційна ідея повинна не тільки відповідати сучасному рівню, але й повинна заглядати у наступний день, тобто містити елементи постіндустріальних технологій. В цьому випадку

інноваційної ідеї забезпечено тривале існування розвиток і просування.

Необхідно відзначити, що інновації – це не тільки використання високих технологій, а й інновації в сфері управлінських рішень. Для реалізації інноваційних завдань, що виникають перед підприємством необхідна реорганізація системи управління підприємством на основі нових управлінських технологій – інноваційних підходів в управлінні підприємств.

Для моделі управління інноваційною організацією характерно управління нововведеннями в масштабах розширеної організації, тобто включаючи споживачів, постачальників, стратегічних партнерів.

Важливим інноваційним ресурсом підприємства є персонал, інноваційний потенціал якого заснований на здатності працівників виробляти і ефективно реалізовувати як свої, так і сторонні нові ідеї та проекти.

В основі інновації лежить ідея. Повний аналіз ідей щодо нових продуктів і послуг в організації означає, що ідеї, які перемогли, можуть бути швидко «взяті з полиці», щоб завоювати або підтримати лідируючі позиції розширити діяльність компанії на ринку. Наприклад, якщо конкурент планує вийти з новим продуктом, організація може нанести випереджуючий удар шляхом випуску своєї власної версії, щоб нейтралізувати ініціативу конкурента.

Всі співробітники роблять свій внесок у відповідних їм областях, але можливо і суттєво інший внесок, народжений командами, які ми

називаємо мережами.

Ці мережі включають співробітників, які крім їх щоденних завдань постійно приймають участь в спеціальних інноваційних проектах, що вимагають їх спеціальний досвід і навички. Це підвищує ефективність розвитку організації. Інноваційність компанії забезпечує персонал – наукові співробітники. Управління цією категорією співробітників має значні специфічні особливості (як в організації праці, так і в мотивації).

Слід підкреслити, що від ставлення компанії до свого персоналу залежить рівень інноваційного потенціалу персоналу. Інноваційний потенціал персоналу – сукупність здібностей і можливостей працівників здійснювати сталий розвиток організації (табл. 1.2)

Таблиця 1.2.

Рівні розвитку інноваційного потенціалу персоналу

Позиція організації по відношенню до свого персоналу	Рівень розвитку інноваційного потенціалу персоналу
Персонал – витрати	Низький
Персонал – один з ресурсів	Середній
Персонал – специфічний ресурс (чоловічий капітал)	Вище середнього
Персонал – надбання та унікальність	Високий
Персонал – соціальний партнер	Найвищий

На рис. 1.2 наведені фактори, що блокують новаторську діяльність.

Звичайно, створення сприятливих інноваційних обставин, завдяки яким кожен працівник був би зацікавлений проявляти ініціативу, ділитися з іншими інформацією чи досвідом, нести відповідальність за поставлені задачі, вимагає значних зусиль.

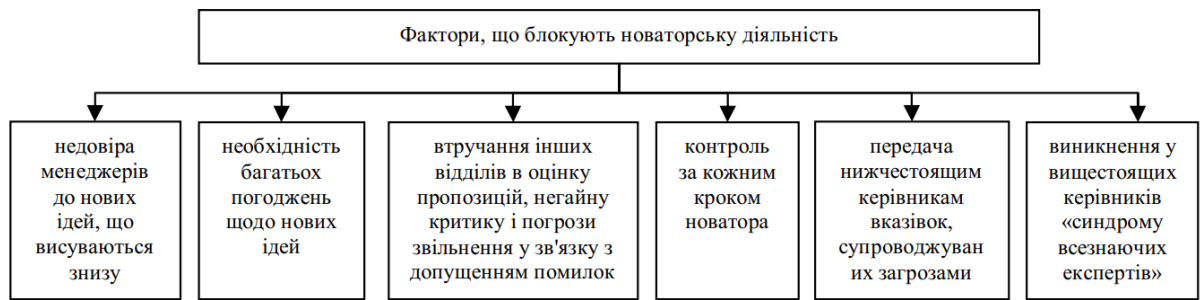


Рис.1.2. Фактори, що блокують новаторську діяльність

Нововведення в управлінні сучасним персоналом за допомогою новітніх кадрових технологій повинні бути спрямовані на формування працівника сучасного типу, що володіє цілою групою якостей інноваційного характеру (рис. 1.3).

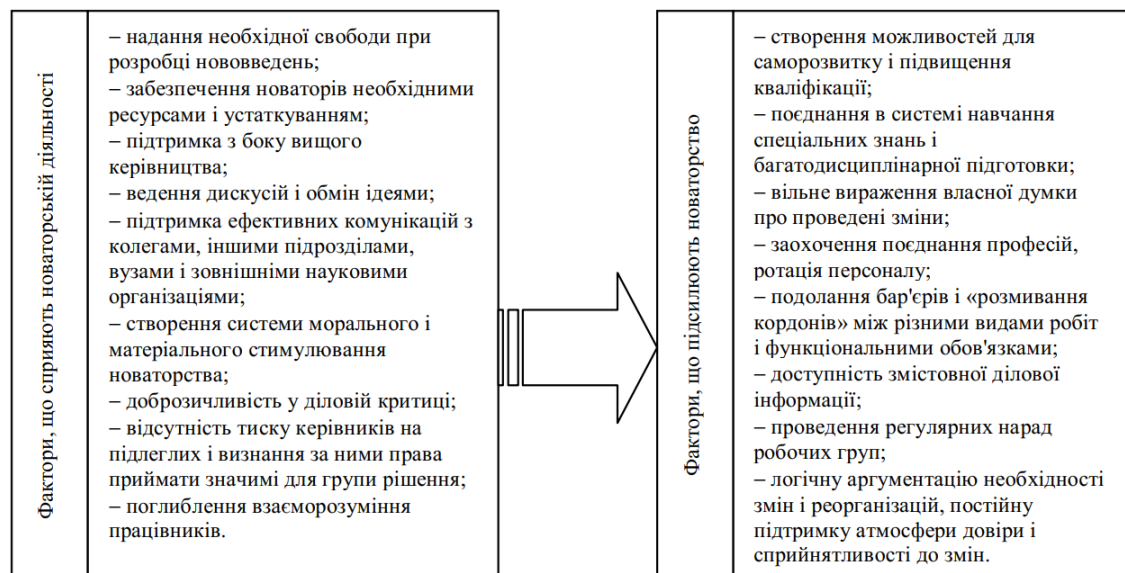


Рис.1.3. Фактори поліпшення новаторської діяльності

Створення системи управління потоком інноваційних ідей в рамках компанії, організації (підприємства) дозволяє зробити процес їх пошуку і аналізу більш передбачуваним. Відповідно до класифікації маркетингу [15-16], така система повинна включати наступні елементи:

мотивування співробітників, покупців, постачальників до висловлення ідей через створення в компанії організаційного клімату, де б заохочувалися нововведення;

забезпечення інформаційного потоку для ефективного збору ідей (в тому числі і на підставі оцінки товарів конкурентів), а також для оперативного доступу до наявних рішень стандартних завдань;

встворення робочої групи або так званої між функціональної комісії (команди) на чолі з авторитетним керівником для оцінки та аналізу зібраних ідей.

У процесі формування механізму управління інноваціями ринкового типу виникає ряд питань:

Де можна знайти інноваційну ідею?

В яку інновацію ця ідея переросте?

Чи зможе організація здійснити передбачувану інновацію?

А чи варто займатися освоєнням даної інновації, чи буде необхідний ефект?

Аналіз цих відповідей дозволить менеджеру прийняти рішення – які інноваційні ідеї відкинути, а які залишити в якості робочих варіантів для подальшого опрацювання в бізнес-планах і інноваційних проектах. Для створення якісних ідей, незалежно від типу продукту і його складності, необхідно забезпечити правильну організацію власне процесу пошуку нових ідей з належною мотивацією, і здійснювати цей процес системно, творчо і цілеспрямовано, відповідно до намічених планів компанії і, в той же час, орієнтуючись на споживача

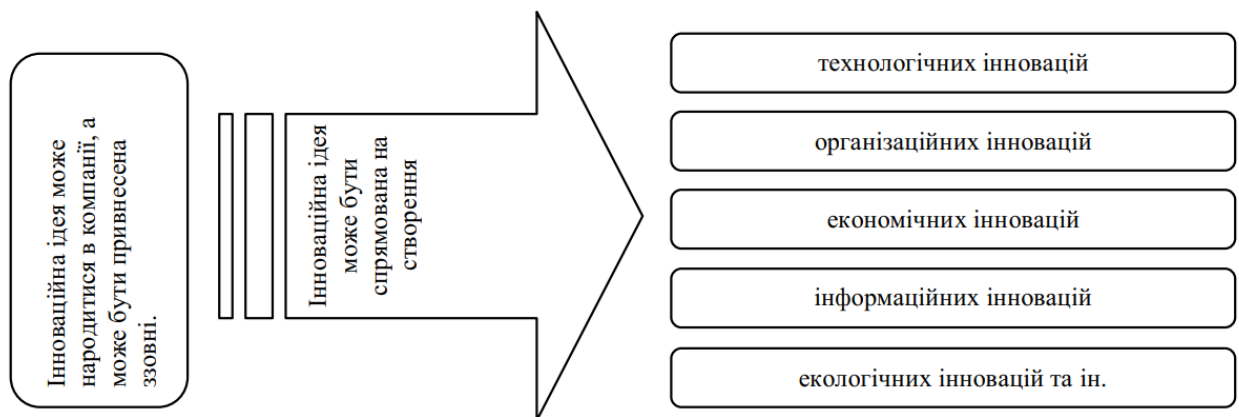


Рис.1. 4. Спрямування інноваційної ідеї

Розробка програм інноваційної діяльності підприємства починається з діагностики (аудиту) та оцінки потреби в інноваціях, ступеня відставання в них інноваційного інтелектуального потенціалу, сукупності ідей та інноваційних розробок, патентів, ноу-хау, знань та інформації, якими володіє компанія, а також тих знань і інновацій, які знаходяться за його межами у конкурентів або потенційних партнерів.

Ця оцінка є базою для обчислення розриву між потребою і наявністю необхідних інноваційних відкриттів. Діагностика допомагає визначити слабкі області менеджменту інноваційної діяльності та розробити ланцюжок заходів, які

дадуть можливість отримати очікуваний результат в управлінні інноваційними ідеями. Регулярне проведення заходів з діагностики та оцінці інноваційної діяльності це необхідна умова створення і підтримки інноваційного клімату компанії і її сприйнятливості до інновацій.

Всесвітню славу придбали такі спеціалізовані інноваційні компанії як IDEO, IDEOLAB. Продуктом подібних компаній є ідея. Покупцями виступають сторонні компанії, діяльність яких спрямована на реалізацію отриманих ідей.

Компанія може зацікавити необмежене коло вчених-новаторів пропонувати свої ідеї та, одночасно, ставити перед ними свої завдання. Для цього призначені спеціалізовані платформи, такі як Nine Sigma, InnoCentive, Innovation Exchange, PRESANS і ін. В таких масштабних проектах беруть участь сотні тисяч вчених з усього світу.

Потенційним джерелом інноваційних ідей для компанії можуть стати підприємці. Тут важливо сформувати процес постійного моніторингу та аналізу нових компаній в певній сфері бізнесу. Головним інструментом для залучення уваги бізнесменів до підприємства може бути технологічна допомога на старті і реальна можливість купівлі долі в компанії. Найвідоміший приклад подібної роботи на українському ринку – найбільша американська пошукова система Google.

Слід зазначити, що клієнти є багатим джерелом інноваційних ідей на різних етапах (колишні, справжні і майбутні клієнти).

Для багатьох компаній характерна ситуація, коли інженери зосереджуються на вирішенні технічних проблем і просто забувають, що вважають дійсно цінним самі споживачі. Такі компанії стикаються з ризиком створення зворотного ефекту, коли інновації просуваються вперед не тим, що є цінним для клієнтів, і за що вони готові платити, а технічним рішенням проблем.

Будь-яка нова стратегія вимагає перенаправлення в поведінці всього підприємства як єдиної соціально-економічної системи, зміна пріоритетів і цінностей, поведінки керівників і працівників, зміни методології управління інноваціями.

Для пошуку і відбору найбільш прийнятної і ефективної інноваційної ідеї можуть використовувати такі основні методи (рис. 1.5).

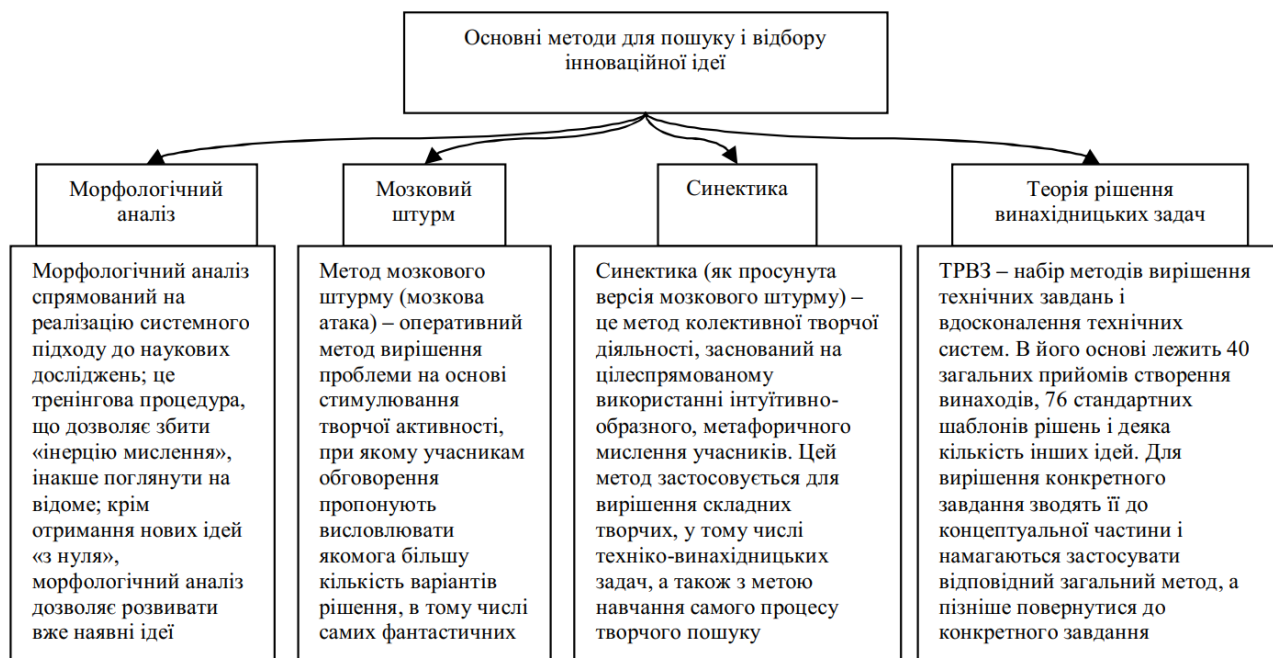


Рис 1.5. Основні методи для пошуку і відбору інноваційної ідеї

Таким чином, підбиваючи підсумок, можна сказати, що інновація – це

результат спеціальної діяльності, що призводить до оновлення або вдосконалення будь-яких продуктів або технологічних процесів, заснований на народженні і застосуванні нових знань. Під інноваційною ідеєю ми розуміємо нову оригінальну думку, що має певну цільову спрямованість і потенційну суспільно-корисну цінність, головними ознаками якої є її відповідність сучасному напрямку розвитку відповідної галузі господарювання та затребуваність в економіці. Процес руху ідей в компанії, що використовує систему управління ідеями, можна представити у вигляді замкнутого циклу: народження ідей, формування ідей, розвиток ідей, управлінська оцінка ідей, відбір бізнес-ідей для практичної реалізації. Слід зазначити, що найважливішою умовою успішного впровадження систем управління ідеями, в тому числі реалізованих на базі спеціалізованих програмних продуктів, є їх прив'язка до систем мотивації, що забезпечує зацікавленість, насамперед, співробітників компанії в прояві творчої активності.

Одним з варіантів розв'язання проблеми є впровадження в діяльності інноваційних компаній інструментів по управлінню талантами. Завдання управління ідеями починає відігравати все більшу роль в системі корпоративного менеджменту, а пошук шляхів її вирішення стає найважливішою умовою забезпечення конкурентоспроможності сучасних підприємств. Управління інноваціями є процес постійного оновлення різних сторін діяльності сучасної організації, яке включає не тільки технічні розробки, а й будь-які зміни в кращий бік, націлені на модернізацію вітчизняного виробничого сектору і економіки держави в цілому.

1.2. Підходи до управління інноваційним потенціалом підприємства та параметри його визначення

Наслідки світової фінансової кризи негативно вплинули на стан

української економіки [1], що сповільнило темпи її розвитку, призвело до банкрутства значної кількості промислових підприємств та викликало необхідність проведення структурних змін і формування нових стратегій їх розвитку. На це свідчать й досить низькі місця, що сьогодні займає національна економіка у рейтингах світових організацій, які оцінюють економічний розвиток [1].

Деякі вчені приводять аргументи, що за сучасний скрутний стан в економіці в цілому й на певних підприємствах несе відповідальність світова економічна криза [1], яка дійсно мала великий негативний вплив і на суб'єкти господарювання, і на ринкове середовище, що знайшло відображення в розбалансуванні попиту й пропозиції. але з іншого боку, криза, як свідчать дослідження провідних науковців [1], спонукає на проведення інноваційних і інституційних змін, вимагає структурного реформування економіки, переосмислення інвестиційної політики та переоцінки пріоритетів економічного розвитку. зважаючи на той суттєвий факт, що Україна має значний науковий та виробничий потенціал розвитку, запровадження нових управлінських технологій, як на рівні формування й реалізації економічної та промислової політики держави, так і на рівні певного підприємства, при розробці стратегій його розвитку та тактичних заходів з підвищенні ефективності функціонування, буде сприяти поверненню національної економіки до світових економічних лідерів.

Сучасні теорії наздоганяючого розвитку базуються на інноваційній парадигмі, тому активізація суб'єктами господарювання інноваційних процесів стає в підґрунті забезпечення стійкого розвитку не тільки певно-го підприємства, а й національної економіки в цілому. але, це передбачає реформування форм і методів управління підприємствами зважаючи на високий ступінь невизначеності зовнішнього середовища, що обумовлю-ється високою плинністю факторів, які визначають його стан, та носять як системний, так і інституціональний характер:

постійні зміни законо-давства та нормативних актів, обмеженість

фінансових ресурсів, їх висока вартість, циклічність макроекономічної кон'юнктури та ін. [2];

та внутрішніми проблемами, які пов'язані із застарілими способами, формами і технологіями управління, «консервативністю» менеджменту.

Таким чином, запровадження та активізація інноваційних процесів є основним важелем подолання наслідків кризи та визначає необхідність формування нових систем і механізмів управління підприємством.

Дослідження теоретико-методичного підґрунтя інноваційного розвитку підприємства передбачає, передусім, аналіз категоріального апарату. У базисі визначення сутності дефініції «інноваційний розвиток» полягає дослідження поняття «розвиток». Узагальнюючи все різноманіття визначень цієї дефініції, її можна охарактеризувати як незворотну якісну зміну об'єкта дослідження, внаслідок якої відбуваються трансформації його структури, стану та процесів.

Якщо розглядати у якості об'єкта розвитку підприємство, то можна стверджувати, що розвиток підприємства – це незворотна якісна зміна його стану, внаслідок досягнення встановлених цілей або суттєвих змін у зовнішньому середовищі, що потребує трансформації ключових параметрів з управління його діяльністю, які базуються на встановленні нових цільових пріоритетів, що передбачає реформування структурного складу ключових організаційних елементів та процесів, що їх зв'язують [3].

Дослідження категорії «інноваційний розвиток» дозволяє виділити основні параметри, що його характеризують:

частота й ефективність впровадження на підприємстві інновацій, які засвідчують наявність певного інноваційного потенціалу підприємства

потенціал підприємства щодо розробки і впровадження та реалізації інновацій, тобто факт наявності у підприємства інноваційних ресурсів – інтелектуальних, інформаційних, матеріальних, фінансових та інших, які можуть бути використані для розробки нових ідей, для їх підготовки до впровадження з метою подальшої реалізації інновацій;

готовність персоналу підприємства до змін (рівень усвідомлення

працівниками сутності та наслідків інновацій, які можуть бути впроваджені, та рівень зацікавленості працівників у результатах ре-алізації цих інновацій.

Узагальнюючи ці параметри, процес інноваційного розвитку підприємства розглядається як сукупність дій з перетворення накопиченого на підприємстві інноваційного потенціалу на кінцеві споживчі рішення з метою підвищення його конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Таким чином, в основі успішності забезпечення інноваційного розвитку підприємства лежить достатній інноваційний потенціал. Дискусійність питання щодо визначення сутності категорії «інноваційний потенціал» зумовлює необхідність його дослідження за трьома основними підходами: ресурсним, процесним та інтегральним.

з позиції ресурсного підходу, інноваційний потенціал визначається як сукупність різних видів ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності підприємства, серед яких: матеріальні, фінансові, інформаційні, науково-технічні, інтелектуальні, кадрові інфраструктурні тощо.

Процесний підхід розкриває інноваційний потенціал як міру готовності або можливість суб'єктів займатися інноваційною діяльністю. Такий підхід не включає у визначення ресурсну складову, що дуже спрощує та обмежує сутність досліджуваного поняття. Крім того, у визначенні категорії «інноваційний потенціал» потрібно враховувати фактор часу, що зробила О. П. Косенко. згідно з її точкою зору, ця категорія розглядається як комплекс економічних, організаційних і соціальних чинників, що визначають граничну (максимальну) здатність об'єкта (галузі, регіону або організації) самостійно створювати, тиражувати і використовувати

створені у себе нововведення, сприймати створені за межами об'єкта інші нововведення, входити у взаємодію з іншими об'єктами для сумісного створення і (або) використання нововведень, а також своєчасно позбавлятися від застарілого в існуючих соціально-економічних і організаційних умовах [4, с. 29].

Найбільш детально ця категорія розкривається в рамках інтегрального

підходу як характеристика, що відображає спроможність підприємства максимально ефективно використовувати явні та приховані інноваційні ресурси у процесі інноваційної діяльності, за умов існуючих та потенційних можливостей, у відповідності до життєвого циклу інновацій, з метою досягнення поставлених цілей, серед яких отримання максимально можливого розміру прибутку завдяки максимально повному задоволенню по-треб ринку [5, с. 130].

Узагальнюючи наведені вище підходи, інноваційний потенціал підприємства є сукупністю ресурсів та ринкових можливостей підприємства, які використовуються, або накопичені та можуть бути використані, в процесі інноваційної діяльності, у відповідності до життєвого циклу інновацій, з метою отримання позитивного економічного та/або соціального ефекту [3, с. 194].

Ринкові можливості підприємства визначаються спроможністю підприємства максимально ефективно використовувати свої інноваційні ресурси за умов існуючих та потенційних внутрішніх здібностей та зовнішніх можливостей. Таким чином, частота та ефективність впровадження інновацій на підприємстві обумовлюють рівень його інноваційного розвитку [3].

Необхідно відзначити, що в наукових публікаціях пропонуються різні концепції виділення складових потенціалу підприємства, засновані на його одновимірній і багатовимірній структуризації. Багатовимірна (ієрархічна) структуризація заснована на розділенні потенціалу за декількома класифікаційними ознаками внутрішнього середовища підприємства [6]. Внаслідок цього інноваційний потенціал представлено як синтез функціонального, ресурсного та організаційно-структурного потенціалів підприємства, які використовуються чи можуть бути використані у процесі інноваційної діяльності (рис. 1).

Рис.1.6. Структура інноваційного потенціалу підприємства

Функціональний рівень інноваційного потенціалу представлений здібністю підприємства виконувати основні і спеціальні функції у процесі інноваційної діяльності. Так, основними функціями процесу є аналіз, цілепокладання, планування, прогнозування, організація, стимулювання, контроль, регулювання та координація; до спеціальних функцій відноситься фінансове, кадрове, правове та інформаційне забезпечення процесу.

Організаційно-структурний рівень об'єднує в собі складові, що відповідають структурним підрозділам підприємства, кожен з яких відповідає за окремий напрям його діяльності. Так, до організаційно-структурної частини інноваційного потенціалу можна віднести виробничу, економічну, маркетингову, інфраструктурну, комунікаційну складові та НДДКР.

Ресурсний рівень представлено групами основних ресурсів підприємства, які можуть бути використані в інноваційному процесі: нематеріальні, матеріально-технічні, кадрові, фінансові та інформаційні.

Наступною категорією, яку необхідно розкрити в рамках дослідження, є «інноваційний процес». Сутність цієї категорії розкривається як сукупність дій з трансформації ідеї в новий товар або послугу, що мають

споживчу цінність, реалізація яких здатна принести додатковий економічний ефект, чи вдосконалений процес або структуру, використання яких сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства.

Таким чином, інноваційний розвиток підприємства реалізується че-рез управління інноваційними процесами. Якщо розглядати ієрархію рівнів інноваційного потенціалу підприємства, то базовим є функціональний рівень, який визначає напрямки його трансформації при управлінні інно-ваційним розвитком.

Тобто в основі управління інноваційним розвитком підприємства лежить система цілепокладання. Ціль організації розглядається як орі-єнтир для напрямів потоків зв'язків, повноважень і відповідальності [7], тобто якщо місія задає загальні орієнтири, напрями функціонування ор-ганізації, що виражають сутність її існування, то конкретні кінцеві стани, до яких прагне організація, фіксуються у вигляді її цілей [8, с. 103].

Існує велика кількість критеріїв класифікації цілей, але в рамках до-слідження доцільно зупинитися на класифікації цілей за критерієм їх від-повідності рівням управління, за яким цілі розділяються на стратегічні, тактичні та операційні.

Стратегічні цілі встановлюються на тривалий період (його тривалість вагається залежно від стану і стійкості розвитку економіки від 3 до 10 ро-ків); важливим моментом розробки стратегічних цілей є орієнтація на потреби клієнтів, що здебільшого зумовлює успіх підприємств в гострій конкурентній боротьбі.

Тактичні та оперативні цілі є логічним розгортанням стратегічних ці-лей і встановлюються на коротші періоди; вони конкретизують стратегічні цілі і найчастіше отримують кількісний вимір.

Тактичні та операційні цілі підприємства встановлюються для забезпечення поточної ефективності діяльності підприємства та розкриваються при дослідженні рутинних процесів. Слово «рутина» походить від французького слова route – «маршрут» і означає сталу процедуру, яка виконується постійно та регулярно, тобто рутинні процеси – це однома-нітні процеси, які постійно виконуються на підприємстві та відповідають за виконання його життєво важливих функцій, в той час, як інноваційні процеси відповідають за

ефективність його інноваційного розвитку. Ви-конання рутинних процесів забезпечується використанням економічного потенціалу підприємства, в основу інноваційних покладено використання інноваційного потенціалу.

Таким чином, темпи інноваційного розвитку підприємства, які визнаються активністю його інноваційних процесів, обумовлюють результативність та ефективність роботи підприємства, які у свою чергу впливають на його конкурентоспроможність.

Узагальнюючи наведені вище результати дослідження, необхідно зазначити, що управління інноваційним розвитком підприємства базується на встановленні системи цілей, яка зв'язує поточну ефективність його діяльності та забезпечення розвитку у стратегічній перспективі (рис. 2).

аналіз сучасних теорій управління організаціями з точки зору визначених передумов доводить доцільність використання теорій реінжинірингу бізнес-процесів та стратегічної архітектури корпорацій при реформуванні системи управління інноваційним розвитком підприємства.

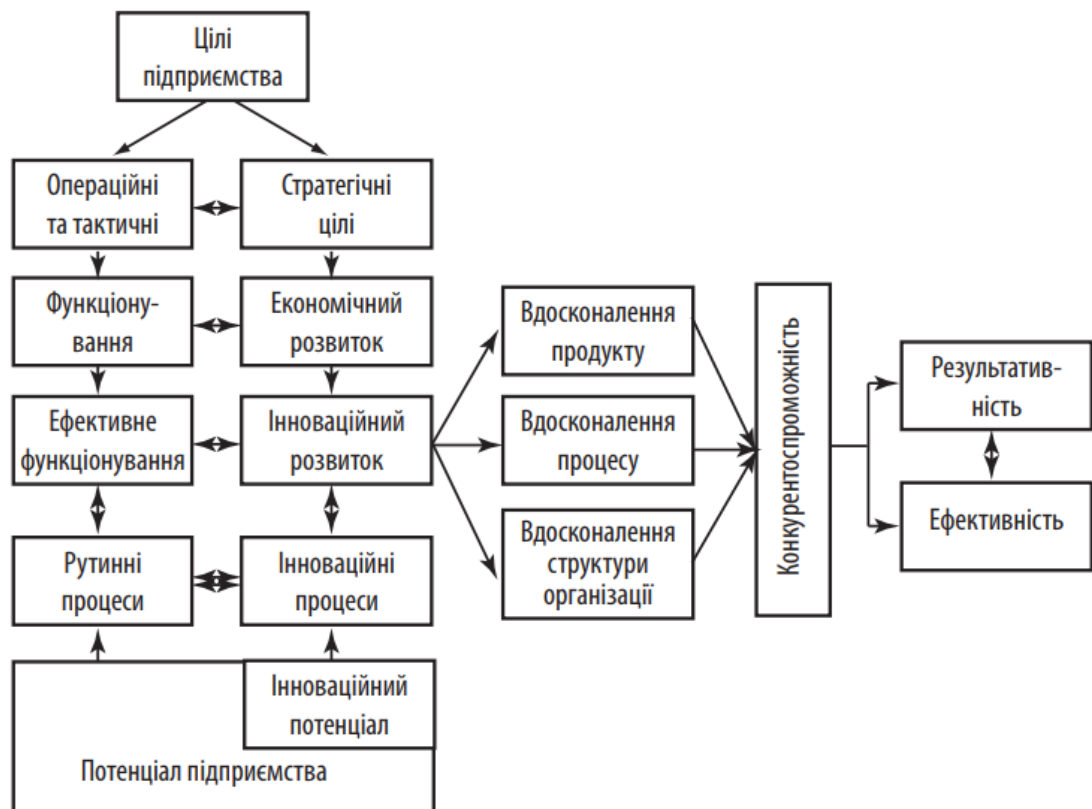


Рис 1.7.. Схема взаємозв'язку елементів, що визначають інноваційний розвиток підприємства

Концепція реінжинірингу бізнес-процесів М. Хамера та Дж. Чампі створює методологічне підґрунтя процесного управління, яке на сьогодні визнається більшістю науковців як фундаментальне підґрунтя побудови системи управління розвитком підприємства [9]. Під реінжинірингом бізнес-процесів розуміють принципове переосмислення і радикальну перебудову бізнес-процесів для досягнення кардинального покращення критичних показників ефективності діяльності підприємства: вартості, якості, сервісу та оперативності [9, с. 52]. застосування цього підходу також лежить в основі забезпечення підвищення поточної ефективності діяльності підприємства.

Теорія стратегічної архітектури корпорацій формує підхід до управління розвитком підприємства на основі ключових компетенцій, які визначають напрямки (цілі, якісний склад) його трансформації [10].

Таким чином, ключові компетенції визначають цілі підприємства та напрямки його інноваційного розвитку, тобто визначають ринкові ніші, що дає змогу задовільними вимоги споживачів шляхом виробництва товару із більшою споживчою цінністю та визначають напрямки діяльності.

що надають власникам підприємства найбільший економічний ефект за рахунок використання унікальних здібностей або технологій підприємства.

Ключові компетенції підприємства розділяють на зовнішні та внутрішні. зовнішні ключові компетенції підприємства представлені ринковою (споживчою) складовою (здібності виробляти продукцію із більшою споживчою цінністю, унікальністю та новизною, ніж продукція конкурентів) та інвестиційною складовою (здібності забезпечення привабливих фінансових результатів для власників та потенційних інвесторів). Внутрішні компетенції також складаються з двох частин. Це статичні (унікальні навички, вміння та знання (особові компетенції) та унікальні технології та процеси (системні компетенції), тобто об'єкти інтелектуальної власності підприємства і динамічні компетенції (ноу-хау та унікальні способи, що

за результатами проведених досліджень, можна зробити висновок, що

управління процесом інноваційного розвитку підприємства за своєю суттю є взаємопов'язаним комплексом дій, що направлені на запровадження інновацій у діяльність промислового підприємства, що змінюють її у на-прямку досягнення та підтримання цільового рівня ефективності (тобто реалізують зовнішні компетенції підприємства з боку задоволення та зба-лансування інтересів споживачів та інвесторів) [3, с. 199].

Схематично загальний підхід до формування системи управління процесами інноваційного розвитку промислового підприємства представлено на рис. 3.

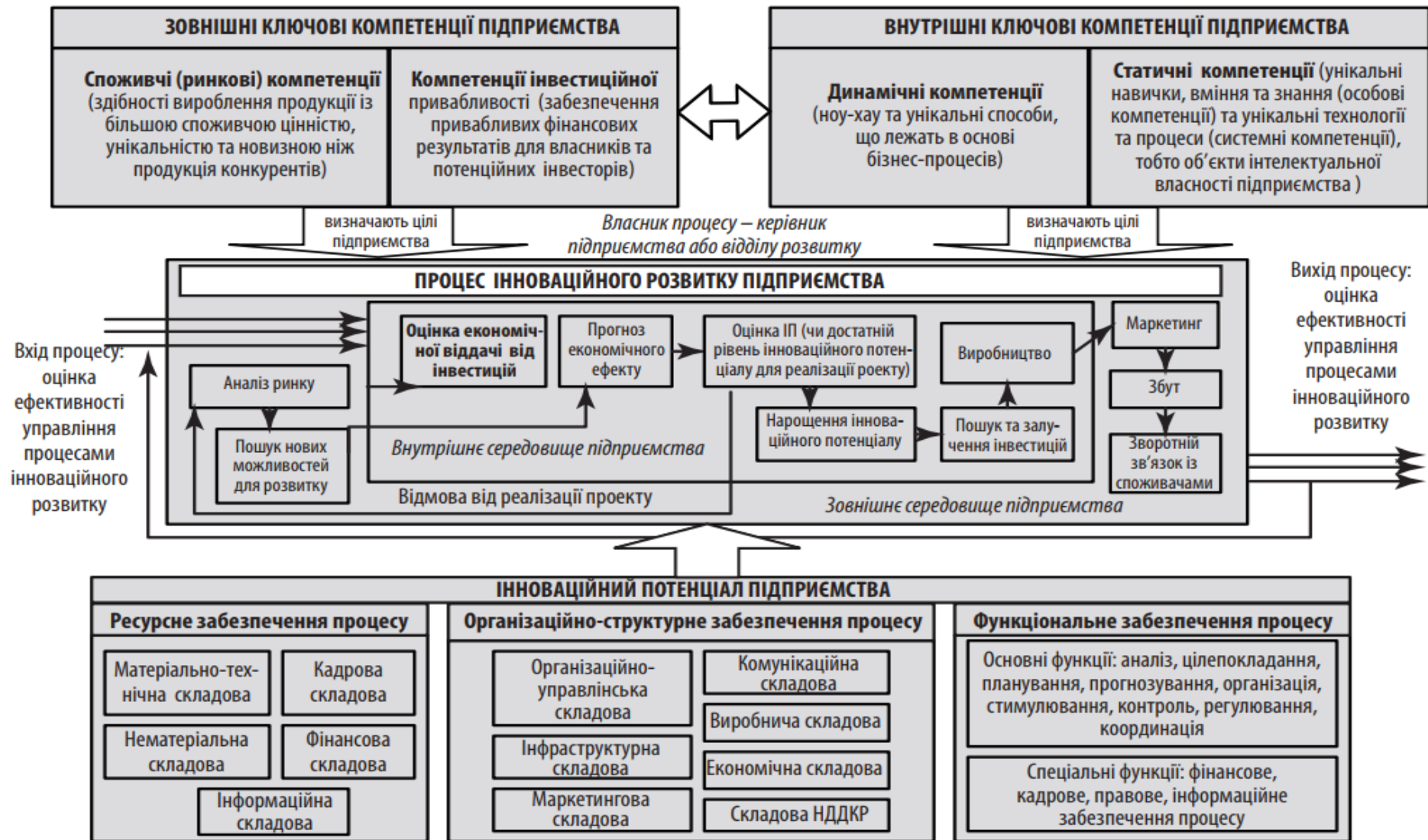


Рис1.8. Схема управління процесом інноваційного розвитку підприємства

Управління процесом інноваційного розвитку промислового підприємства є безперервним процесом, на вході і виході якого відбувається оцінка його ефективності у відповідності до цільових критеріїв, якими є: скорочення тривалості інноваційних процесів, підвищенні ефективності, стійкості та результативності.

Тобто в основі забезпечення ефективності управління інноваційним розвитком підприємства полягає інноваційна політика, яка визначає систему цілей, взаємовідносин між суб'єктами управління, що спрямована на досягнення максимальної економічної ефективності його функціонування та розвитку за умов збереження фінансово-економічної стійкості.

Саме інноваційна політика визначає місце підприємства в конкурентному середовищі та формує систему цілей розвитку з урахуванням ресурсного забезпечення. Цілі підприємства, що ресурснонезабезпечені, знижують ефективність діяльності та підвищують ризики втрати фінансової стійкості.

Планування та встановлення цілей підприємства – це процес, що передбачає визначення ключових компетенцій суб'єкта господарювання, аналіз ефективності його поточної діяльності, визначення перспективних напрямів розвитку, та оцінку їх ресурсозабезпеченості. Як свідчать результати попереднього теоретичного аналізу [11; 12], цілі повинні відповідати певним характеристикам: бути конкретними і вимірними, обмеженими в часі, досяжними, гнучкими, зрозумілими, сумісними і неруйнівними.

Цілі підприємства є базовою складовою формування інноваційної політики підприємства, складають основу для формування функцій управління, слугують базою планування та побудови організаційно-функціональних структур управління; формування системи мотивації; вони визначають критерії контролю та оцінки результатів діяльності [13]. Таким чином, саме здатність підприємства результативно досягати своїх цілей є ключовим моментом, що визначає дієвість управління інноваційним розвитком підприємства.

Таким чином, успішна реалізація системи цілей інноваційного розвитку підприємства є базою його економічного зростання. забезпечення взаємозв'язку

цілей і ресурсів передбачає подолання низки бар'єрів, від чого залежить ефективність інноваційної політики підприємства [14]. В основі визначення бар'єрів полягає виявлення розривів між наявністю внутрішніх ресурсів та встановленими цілями інноваційного розвитку, що відображені у кількісному вимірі, з урахуванням оцінки впливу факто-рів зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ОЛІЙНОЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД КЕРНЕЛ-ГРУП»

2.1. Характеристика ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» як соціально-економічної системи

Об'єкт дипломної роботи – приватне акціонерне товариство «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», що з 2002 року входить до групи компаній Кернел. Код ЄДРПОУ 00373907. Юридична адреса: 36007, м. Полтава, вул. Маршала Бірюзова, 17.

Підприємство з виробництва сирої та рафінованої соняшникової олії. Завод використовує давальницьку сировину. На території є 6 силосів для короткострокового зберігання потужністю 15 тис. тонн, також обладнання для чищення і сушіння зерна. Зерно завозять із сусідніх областей - Полтавської, Сумської, Кіровоградської, Київської та Чернігівської.

Продукція:

масло рослинне нерафіноване;

масло рослинне рафіноване;

масло рослинне гідратоване;

шрот.

Продукція експортується в Кіпр, Грецію, Ізраїль, Італію, Литву, Саудівську Аравію.

Почнемо трохи з історії самого заводу.

1931 р. - закінчення будівництва заводу і введення його в експлуатацію.

У довоєнний період входив в число передових підприємств харчової промисловості СРСР. Під час Великої Вітчизняної війни комбінат був повністю зруйнований.

Кінець 1943 р. - початок відновлення заводу.

1945 р. - отримана перша продукція.

1947 р. - початок роботи нового масложиркомбінату, будівництво якого відбувалося одночасно з відновленням старого підприємства. Після закінчення будівництва нового масложирового комбінату (виробничою потужністю 14 тис. тонн соняшникової олії на рік) старе підприємство було демонтовано. «Полтавський маслозавод» став першим підприємством СРСР, яке освоїло виробництво рафінованої кукурудзяної олії.

1971 р. - комбінат нагороджений орденом Трудового Червоного Прапора.

1981 р. - «Полтавський масложиркомбінат» переоснащено новим обладнанням і отримав нове найменування: «Полтавський олійноекстракційний завод».

1990-і рр. - завод перетворений в акціонерне товариство.

26 грудня 1991 р. - дата реєстрації підприємства.

2002 р. - Полтавський маслоекстракційний завод купив «Кернел».

2005 р. - запущено в експлуатацію комплекс холодної рафінації та бутілювання соняшникової олії.

2006 р. - отримання сертифіката, що підтверджує відповідність системи менеджменту якості на підприємстві міжнародного стандарту ISO 9001: 2000.

2007 р. - за виробництво соняшникової олії холодної рафінації ТМ «Щедрий Дар» завод став переможцем обласного етапу Всеукраїнського конкурсу якості продукції «100 кращих товарів України».

2009 р. - «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» завершив реконструкцію своїх виробничих потужностей, в результаті чого підприємство збільшило потужність переробки насіння соняшнику, а також отримало можливість переробляти нову сировину - соєві боби.

3 листопада 2015 р. є Членом Оптового ринку електричної енергії України, має укладений договір купівлі – продажу електричної енергії з оптовим постачальником електричної енергії – ДП «Енергоринок», та здійснює діяльність з постачання електричної енергії на території ліцензійної діяльності:

2016 р. - проведена сертифікація HALAL, що дозволяє експортувати масло в країни арабо-мусульманського регіону. «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» поручився за дебютним єврооблігаціям Kernel Holding S.A.

2018 р. - «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» пройшов соціальний аудит на відповідність Кодексу поведінки BSCI (Ініціатива з соціальної відповідальності бізнесу). За результатами соціального аудиту «Полтавський олійноекстракційний завод» отримав оцінку «А», що означає «відмінно».

Відповідно до Положення про організаційну структуру «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», затвердженого 22 грудня 2018 р. в основу структури покладено функціональний принцип управління. На підприємстві існують такі основні підрозділи/відділи, які безпосередньо підпорядковуються Директору (одноосібному виконавчому органу): виробництво; служба технічного забезпечення; служба логістики; відділ контролінгу; бухгалтерія; вимірювальна виробнича лабораторія; інженер з охорони праці; інженер з охорони навколишнього середовища; відділ виробничих закупок; юридичний відділ; відділ інформаційних технологій; служба охорони; відділ якості; відділ кадрів. Також, підприємство має 6 основних виробничих підрозділів: цех сировини; цех добування олії; цех рафінації; цех грануляції; цех екстракції; цех розливу та фасування олії.

Кернел – провідний у світі та найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. Свою продукцію Кернел експортує більш ніж у 80 країн світу.

Компанія прагне стабільно збільшувати масштаби і ефективність низьковитратної бізнес-системи для щорічного експорту 20 мільйонів тонн агропродукції з України шляхом стратегічних придбань, зміцнення лояльних відносин з місцевими фермерами та постійного розвитку співробітників.

Стратегічні цілі:

6,0 млн тонн переробки олійних культур на рік, з яких 35% становлять внутрішні поставки;

щорічний експорт зерна з України становить 15 млн тонн, з яких 50% складають внутрішні поставки;

4 млн тонн продукції власного виробництва щороку на 0,7 млн га сільськогосподарських земель під операційним контролем

Стратегічні ініціативи:

Збільшення масштабу: придбання через M&A / оренду активів / толінг: 1,5 мільйона тонн переробки насіння соняшнику; 5,0 мільйонів тонн перевалки зерна; 0,2 млн га сільськогосподарських угідь; удосконалення CRM і систем аналізу ринків; подальше розширення проекту «Open Agribusiness».

Підвищення ефективності: автоматизація та цифровізація процесів; підвищення продуктивності праці; впровадження інноваційних рішень в агробізнесі; електронний документообіг.

Підхід до сталого розвитку:

досягнення відповідних цілей сталого розвитку ООН;

підтримка цілей Європейського зеленого курсу за допомогою активних дій із захисту клімату;

виконання ролі амбасадора сталого сільського господарства в Україні шляхом поширення ресурсозберігаючої, екологічно і соціально відповідальної виробничої практики серед своїх партнерів в ланцюжках поставок;

забезпечення достойних і безпечних умов праці, належних ресурсів і середовища для навчання, а також рівних можливостей для самореалізації, щоб залишатися етичним бажаним роботодавцем;

активне сприяння поліпшенню добробуту місцевих громад.

Бачення Kernel – Ми прагнемо стати лідером глобального агробізнесу та зробити наш регіон ключовим постачальником сільськогосподарської продукції на світовий ринок.

Місія Kernel – Ми розкриваємо унікальні можливості агробізнесу, розвиваючи потенціал наших людей.

Головною цінністю для Kernel завжди були і залишаються люди, а в умовах війни цей пріоритет набув особливого значення. У цей важливий для нас усіх та України період Kernel допомагає ЗСУ, дбає про захист і безпеку співробітників та їхніх родин, а також підтримує мешканців регіонів присутності. В компанії переконані - спільними зусиллями та об'єднані прагненням миру, ми щодня наближаємо перемогу!

Kernel дбає про безпеку та добробут співробітників та членів їх родин. У цей непростий для країни час зберегли робочі місця та вчасно виплачує заробітну плату та всі соціальні виплати, допомагає житлом на безпечних територіях, підтримує мобілізованих співробітників.

Фінансова допомога від Kernel:

307 323 438 грн – виплати співробітникам, що вступили до ЗСУ або ТрО;

1 426 співробітників – забезпечення екіпіровкою;

19 662 802 грн – забезпечення житлом співробітників, що були евакуйовані;

312 співробітників – допомога з евакуацією та житлом;

4 588 126 грн – допомога при народженні дитини;

271 дітей – від початку воєнного стану у родинах команди Kernel народилося;

32 779 109 грн – матеріальна підтримка при травмах чи загибелі працівників та близьких родичів.

На ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» впроваджена винагорода за ефективність. В основі системи винагороди за ефективність – індивідуальний підхід та комплексне оцінювання результатів діяльності та якостей співробітників. Система прозора – кожен ознайомлений з правилами та знає, як скористатися можливостями для вдосконалення.

СКЛАДОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ

Річне оцінювання за результатами. На початку року співробітник планує професійні цілі в рамках посади і проєктів. У кінці року проходить оцінку

досягнутих результатів. Коефіцієнт загального виконання цілей впливає на розмір бонусу за результатами фінансового року.

Річне оцінювання компетенцій. На початку року співробітник проходить оцінку компетенцій, виявляє свої слабкі сторони та отримує індивідуальний план їх розвитку. У кінці року проходить оцінку досягнутих результатів. Отриманий в результаті щорічного оцінювання компетенцій коефіцієнт впливає на підвищення заробітної плати і перспективу переходу до кадрового резерву компанії.

Найефективніше зростання – зростання над собою, а Kernel створює всі умови для професійної реалізації та вдосконалення.

Зважаючи на швидкий розвиток та перспективи ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» робить ставку на молодих спеціалістів, які хочуть працювати і розвиватись в агробізнесі. Адже саме від спеціалістів, їх рівня професіоналізму залежить розвиток та успішність компанії. Тому на основі звітів по роботі з персоналом – ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», проаналізуємо загальну структуру персоналу по категоріях зайнятих у виробничому і управлінському процесі (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Загальна структура персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» по категоріях зайнятих за 2020-2022 рр.

Категорія зайнятих	2020		2021		2022		Відхилення питомої ваги у % 2022р. до	
	К-ть, осіб	Пит. вага, %	К-ть, осіб	Пит. вага, %	К-ть, осіб	Пит. вага, %	2020р.	2021р.
Управлінський персонал	73	13,37	71	13,22	72	13,56	0,19	0,34
У тому числі:								
Керівники	33	6,04	31	5,77	32	6,03	-0,02	0,25
Спеціалісти	18	3,30	18	3,35	18	3,39	0,09	0,04
Технічні працівники	22	4,03	22	4,10	22	4,14	0,11	0,05
Виробничий персонал	473	86,63	466	86,78	459	86,44	-0,19	-0,34
Разом	546	100	537	100	531	100	0,00	0,00
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	6		7		6			
Частка управлінського		13,37		13,22		13,56	0,19	0,34

персоналу								
-----------	--	--	--	--	--	--	--	--

Середньооблікова чисельність персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» майже тенденцію до зменшення за аналізований період і становить: у 2020р. – 546 осіб, у 2021р. – 537 осіб, у 2022р. – 531 особу.

Виробничому персоналу належить найбільша питома частка – 86,44%, що менше на 0,19% за 2020р. та на 0,34% за 2021р.

Управлінському персоналу належить 13,56%, що відповідно більше за 2020р. на 0,19% та на 0,34% – за 2021р. Серед управлінського персоналу найбільша частка належить керівникам – 6,03%, частка яких зменшилась на 0,02% порівняно з 2020р., та зросла на 0,25% - порівняно з 2021р. Технічним працівникам належить 4,14%, що більше на 0,11% за 2020р. та на 0,05% за 2021р. Спеціалістам належить 3,39%, що більше за 2020р. на 0,09% та на 0,04% за 2021р.

Норма виробничого персоналу на одного управлінського у 2020р. становить 6 осіб, у 2021р. – 7 осіб, у 2022р. – 6 осіб, що свідчить про дотримання загальних управлінських норм та внутрішньої кадрової політики на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп».

В компанії Кернел діє Політика рівних можливостей та культурного різноманіття (Equality, Diversity and Inclusion Policy (EDI) (Додаток А). Ключова мета якої забезпечити об'єктивне неупереджене ставлення до людей різних можливостей і культур, створити умови для роботи і співпраці, які надають рівні права і є вигідними для Компанії, її співробітників та партнерів.

Політика рівних можливостей передбачає повну відкритість та прозорість, ставлення один до одного з повагою та довірою.

В компанії категорично не підтримують і своєчасно зупиняють:

Корпоративний «пінг-понг»;

Формальний підхід, недбалість і байдужість;

Затягування процесів і прийняття рішень;

Перекладання своїх обов'язків на колег;

Неконструктивну критику.

Як відповідальний роботодавець Kernel реалізує комплексну програму захисту здоров'я і добробуту співробітників. Дотримання прав та свобод людини передбачає:

Гарантія всіх норм трудового права;

Підтримка співробітників у складних життєвих ситуаціях;

Політика рівних можливостей та культурного різноманіття;

Рівні можливості незалежно від віку і статі;

Прихильність до інклюзивності;

Без упереджень щодо расової, національної приналежності та сексуальної орієнтації;

Повага до релігійних і культурних поглядів;

Об'єднання людей з різним досвідом та експертністю.

Кернел, до групи якого входить ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» формує аграрну еліту нового покоління. Компанія розкриває потенціал молодих фахівців, забезпечує перспективи професійного зростання і сприятливі умови для роботи і життя в сільській місцевості.

В рамках освітніх проектів Кернел робить наступне:

вдосконалює навчальні програми у відповідності із новітніми практиками та інноваціями;

ділиться із викладачами українських ВНЗ своїми знаннями, експертизою та ідеями;

залучає до викладання професорів кращих університетів Європи та США;

надає студентам можливість працювати з провідними світовими технологіями в агровиробництві;

розвиває в учасників програми інноваційне мислення, глибоке розуміння реальних бізнес-процесів та основ менеджменту, навички підприємництва і здатність ефективно діяти у глобальному бізнес-середовищі та умовах постійних змін.

Люди – ключова цінність Кернел. Це – велика команда однодумців. Сьогодні в компанії працює 11 тисяч людей. Професійні й цілеспрямовані, вони щодня впливають на хід історії компанії та України.

Працівників об'єднують пристрасть до роботи, справжній драйв, унікальний досвід і нестримне бажання втілювати в життя найамбітніші проекти. Кадри розширюють горизонти, трансформують реальність і маневрують зі швидкістю світла серед сучасних викликів. Розробляють новітні технології, інтегрують їх у майбутнє, запроваджують моду на агробізнес.

Виробництво соняшникової олії, доробка й перевалка зерна на активах компанії – складні та багатоетапні процеси, за якими стоять кваліфіковані співробітники Kernel. Професійна підготовка фахівців за деякими вузькими спеціальностями може тривати місяці й навіть роки. Тому збереження кадрового потенціалу заводу в умовах війни стало для HR-команди компанії завданням №1.

На сьогодні завдяки зусиллям HR-команди Kernel 21 співробітник Дивізіону виробничих активів відчувається в безпеці та розвивається у професії на іншому активі. Найбільшу частину співробітників було релоковано з Харківщини, території якої, а з ними і розташовані там активи, потрапили під окупацію з перших днів війни.

Іноді для співробітників, які виїжджали з прифронтових або тимчасово окупованих територій, постійне місце роботи вдавалося знайти не одразу. Функцію рятівного активу перейняв ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп». Він став проміжним місцем роботи і підприємством, де відбувалася адаптація персоналу після релокейту.

Місія компанії звучить наступним чином: «Ми розкриваємо унікальні можливості агробізнесу, розвиваючи потенціал наших людей».

Динаміка розвитку Кернел є прямопропорційною темпам розвитку команд. Кожен фахівець у компанії має змогу підвищувати свої професійні та особисті компетенції завдяки тренінгам, коучинг-сесіям, майстер-класам,

внутрішнім освітнім проектам, корпоративним програмам MBA, відвідуванню міжнародних конференцій і стажуванню.

Особливості корпоративної системи управління знаннями:

система навчання відповідає стратегії та цілям компанії;

програми побудовані на принципі безперервності;

програми доступні та відкриті для кожного співробітника;

програми враховують індивідуальність;

вітається ініціатива, готовність генерувати ідеї та вирішувати складні бізнес-завдання;

підтримується бажання вчитись і здобувати новий досвід;

програми прагнуть до єднання команди, незалежно від напрямків і географії розташування;

поширються в командах новітні практики, відбувається обмін релевантним досвідом.

На сьогодні існують внутрішні корпоративні програми розвитку:

Корпоративна програма MBA. У компанії розроблено 6 MBA-програм для професійного розвитку управлінців різних рівнів залежно від бізнес-напрямку: MBA Corporate, MBA in Logistics, MBA in Oil Production, Agri MBA, Agri MBA Expert та MBA Challenger.

Внутрішній Кернел Шанс. Проект створено для розвитку ініціативних фахівців, які мають бажання і готові розвиватися та рухатися кар'єрними сходами. Завдяки програмі учасники розкривають свій лідерський потенціал, набувають навичок системного управління, отримують можливість реалізувати власні мрії щодо розширення зони відповідальності.

Внутрішній тренер. Формується всередині компанії пул висококваліфікованих спеціалістів, які не тільки діляться з колегами власною експертизою, допомагають їм зростати професійно, але є провідниками стратегії та корпоративної культури Кернел. Учасники проекту проходять навчання, що передбачає оволодіння тренінговими технологіями, розвиток

комунікативних та ораторських здібностей, розроблення власних тренінгів з урахуванням потреб бізнес-напрямів компанії та сертифікацію.

В компанії існує кодекс взаємодії (Додаток А) головний девіз якого: «Чужої шайби не буває». Головні принципи кодексу:

Ми – партнери в досягненні цілей Компанії;
працюємо для досягнення загальних цілей;
приймаємо на себе відповідальність;
вдосконалюємо процеси та налагоджуємо відносини;
попереджаємо колег про можливі ризики;
оперативно включаємось у вирішення питань.

Ми – за відкритість і прозорість:
надаємо повну інформацію колегам;
ділимося знаннями і досвідом;
надаємо колегам коректний конструктивний зворотний зв'язок;
із розумінням і без особистих образ ставимося в разі отримання зворотного зв'язку;

не боїмося зізнаватися у своїх помилках;
не помиляється той, хто нічого не робить.

Ми ставимося один до одного з повагою та довірою:
цінуємо кожного члена команди і його внесок у загальний результат;
не критикуємо, а пропонуємо варіанти рішень;
підтримуємо одне одного та завжди дякуємо колегам за допомогу;
спрямовуємо зусилля на вирішення проблеми, а не на пошук винного;
з увагою та інтересом ставимося до ідей та проблем колег.

Ми категорично не підтримуємо і своєчасно зупиняємо:
корпоративний «пінг-понг»;
формальний підхід, недбалість і байдужість;
затягування процесів і прийняття рішень;
перекладання своїх обов'язків на колег;
неконструктивну критику.

З початку повномасштабного вторгнення частина співробітників олійноекстракційних заводів, елеваторів і терміналів потрапила під мобілізацію або виявила добровільне бажання стати на захист країни. Ми пишаємося колегами і підтримуємо їхній вибір. Водночас такий розвиток подій поставив перед HR-командою нові виклики: потрібно було швидко реагувати на кадрові зміни і закривати вакансії, що безпосередньо впливають на ефективність виробництва. З іншого боку ситуацію ускладнювала тимчасова окупація регіонів, де розташовуються активи компанії. Колеги з унікальною експертизою опинилися там під загрозою разом із потужностями. Подальші кроки компанії були спрямовані на збереження команд, релокацію фахівців та забезпечення життєстійкості бізнесу в мінливих умовах.

Для збереження ефективності при закритті вакансій у Дивізіоні виробничих активів важливо, щоб фахівець одразу приступив до виконання бізнес-завдань, поділяючи цінності компанії, розуміючи специфіку роботи та особливості процесів. Тому HR завжди надавали перевагу внутрішнім кандидатам. Під час війни такий підхід набув нових сенсів.

Згідно політики рівних можливостей та культурного різноманіття (Equality, Diversity and Inclusion Policy (EDI) (Додаток Б) діє концепція різноманіття при призначенні директорів:

Гендерна ознака призначення директорів і топ-менеджменту Компанії не залежить від гендерної приналежності. Компанія дотримується принципу рівноправності можливості участі жінок і чоловіків. У складі незалежних директорів - мінімум одна жінка. У складі менеджменту Компанії обов'язково представлені жінки.

Національність, расова та етнічна приналежність: в складі незалежних директорів і менеджменту Компанії присутні представники різних національностей, рас і етносу, для розвитку бізнесу на підставі їх досвіду і розуміння бізнес-середовища.

Навички та досвід: незалежні директори та менеджмент Компанії формують

поєднання диференційованого досвіду і знань в різних сферах бізнесу.

Незалежність: Рада директорів включає мінімум двох незалежних директорів та директорів різних напрямків бізнесу Компанії. Незалежний директор не може бути співробітником Компанії і не був ним протягом останніх трьох років, в тому числі не займав посаду виконавчого директора протягом останніх п'яти років.

Різноманіття Ради директорів і менеджменту Компанії перебуває під постійним контролем Комітету призначень і винагород при Раді директорів.

Проаналізуємо динаміку плинності персоналу на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників плинності персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» за 2020-2022 рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення у %	
				2022 р. від	
				2020р.	2021р.
Коефіцієнт поновлення персоналу, %	9,04	9,78	10,57	1,53	0,79
Коефіцієнт вибуття персоналу, %	6,09	7,18	8,05	1,96	0,87
Коефіцієнт плинності кадрів, %	5,80	8,11	9,05	3,25	0,94
Коефіцієнт абсентеїзму, %	6,17	7,11	7,96	1,79	0,85
Коефіцієнт внутрішньої мобільності, %	10,70	12,80	13,43	2,73	0,63

Коефіцієнт поновлення персоналу збільшився на 1,53% порівняно з 2020р. та на 0,79% порівняно з 2021р. і становить 10,57%. Це нормальний показник діяльності, адже задля здорової діяльності будь-якої компанії плинність має бути приблизно 10%. Нові спеціалісти приносять з собою нові ідеї та новий досвід.

Коефіцієнт внутрішньої мобільності зріс на 2,73% порівняно з 2020р. та на 0,63% порівняно з 2021р., що вказує на те, що ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» впершу чергу спрямовує всі сили для закриття вакансії власними кадровими резервами.

Збільшення коефіцієнту абсентеїзму у 2022р. на 1,79% порівняно з 2020р., та на 0,85% порівняно з 2021р., свідчить про ефективне використання робочого часу персоналу підприємства та про доцільність кадрових змін та всієї

кадрової політики ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп».

Таким чином за аналізований період чисельність персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» середньооблікова чисельність персоналу має тенденцію до зменшення і становить: у 2020р. – 546 осіб, у 2021р. – 537 осіб, у 2022р. – 531 особу.

Основна частка належить персоналу віком до 41-50 років – 48,78% та 29-40 років 21,09%. Чоловікам в загальній статевій структурі персоналу належить 75,14%, жінкам 24,86%. За стажем роботи переважають працівники, що працюють на підприємстві 5-10 років (40,87%) та 3-5 років (29,76%). Проте на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» піклуються про молодих спеціалістів, свідченням чого є наявність стажування, практик та різноманітних програм, зокрема, програми «Кернел Шанс», а для розвитку працюючих фахівців діє програма «Внутрішній Кернел Шанс».

На ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» розроблено та впроваджено низку програм, які спрямовані на розвиток персоналу та підвищення його кваліфікації. Розроблена та впроваджена програма адаптації новоприйнятих працівників до максимально ефективного виконання ними своїх функціональних обов'язків, прийняття ними корпоративної культури та політики компанії, а також забезпечення їм належної підтримки. Після успішного проходження адаптації працівнику видається Welcome Bag – найнеобхідніший набір для того, хто починає свою кар'єру з Кернел. Там знаходиться чашка, щоденник, корпоративний кодекс та інші брендовані дрібнички.

Кернел – відповідальний роботодавець. Команда – ключовий актив Компанії, рушійна сила її розвитку та джерело конкурентних переваг.

Трудові відносини, охорона праці та здоров'я співробітників:

дотримуються права і свободи людини і всі норми трудового права;

неприпустимою є дитяча праця, не наймаються на роботу люди, які не досягли віку, з якого законодавством допускається прийом на роботу, відсутні будь-які форми примусової праці;

неприпустимі будь-які форми дискримінації співробітників – за гендерною ознакою, віком, расою, національністю, релігією, сексуальною орієнтацією, етнічною приналежністю, соціальним статусом, політичними переконаннями, участю в профспілкових та інших об'єднаннях громадян;

забезпечується конкурентна винагорода і соціальний захист співробітників, захист прав вагітних жінок, матерів-годувальниць, багатодітних сімей, людей з

інвалідністю та ін.;

створені безпечні, достойні та комфортні умови праці для співробітників, дотримуються вимоги стандартів OHSAS 18001/ ISO 45001;

реалізуються заходи з попередження та мінімізації виробничого травматизму і професійних захворювань, оцінюються ризики та приймаються міри з їх мінімізації та усунення;

співробітникам надається матеріальна допомога в тяжких життєвих ситуаціях;

реалізуються ініціативи, спрямовані на підтримку здоров'я співробітників і збереження навколишнього середовища: Kernel Sport Team, Kernel Green Team та ін.

Розвиток потенціалу людей:

реалізуються навчальні та розвиваючі проекти для співробітників – Corporate MBA, Внутрішній тренер, Внутрішній Кернел Шанс, Ліга Чемпіонів, Є ідея та ін. програми професійного та особистісного розвитку;

впроваджена система індивідуального розвитку і кар'єрного планування, підтримується система зворотного зв'язку і лояльності співробітників;

діє програма співробітництва з вищими навчальними закладами, програма для випускників та молодих спеціалістів «Кернел Шанс».

Кернел – соціальний інвестор і суспільний лідер:

здійснюється підтримка місцевих громад в регіонах присутності Компанії за соціальними напрямками (освіта, медицина, спорт та ін.);

реалізуються проекти щодо благоустрою інфраструктури населених пунктів в регіонах присутності підприємств Компанії;

соціальні інвестиції реалізуються Благодійним фондом «Разом з Кернел»;

компанія бере активну участь в суспільних та галузевих профільних організаціях.

Таким чином, проаналізувавши ефективність кадрової персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», перейдемо до оцінки його фінансових показників та аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Проаналізуємо господарсько-фінансову діяльність підприємства ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» спираючись на Звіт про фінансові результати (додаток В) та Баланс підприємства (додаток Г) за період з 2020р. по 2022р. та проведемо аналіз її ефективності, визначимо наскільки рентабельною є діяльність підприємства та які кошти переважають: власний чи позичковий капітал.

Для цього спочатку проаналізуємо динаміку основних показників господарської діяльності (табл.2.7)

Таблиця 2.7

Динаміка основних показників господарської діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» за 2020-2022 рр.

Показники	Одиниці виміру	Звітні роки			Відхилення (+;-)	
		2020	2021	2022	2022 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн.	788458,00	835100,00	1531166,00	742708,00	696066,00
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	546,00	537,00	531,00	-15,00	-6,00
Оплата праці та відрахування на	тис.грн.	136867,00	138926,00	159408,00	22541,00	20482,00

соціальні						
Матеріальні витрати	тис.грн.	304673,00	434775,00	703534,00	398861,00	268759,00
Основні засоби	тис.грн.	1022802,00	1224357,00	1180138,00	157336,00	-44219,00
Амортизація	тис.грн.	30293,00	48522,00	79736,00	49443,00	31214,00
Оборотні активи	тис.грн.	261363,00	160887,00	342071,00	80708,00	181184,00
Продуктивність праці	тис.грн.	1444,06	1555,12	2883,55	1439,49	1328,43
Матеріаловіддача	грн.	2,59	1,92	2,18	-0,41	0,26
Фондовіддача основних фондів	грн.	1,30	1,47	0,77	-0,53	-0,70
Фондоємність продукції	коп.	0,77	0,68	1,30	0,53	0,62

ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» у 2022р. збільшило виручку від реалізації продукції на 742708,00 тис. грн. у порівнянні з 2020р. та на 696066,00 тис. грн. у порівнянні з 2021р.

Середньооблікова чисельність працівників трохи зменшилась, а саме: на 15 осіб порівняно з 2020р. та на 6 осіб – порівняно з 2021р. і становить 531 особу у 2022р.

Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні внески мають позитивну динаміку і зросли на 22541,00 тис. грн. у порівнянні з 2020р. та на 20482,00 тис. грн. у порівнянні з 2021р., в результаті підвищення фонду заробітної плати, доплат за інтенсивність роботи, а також за рахунок того, що після 24 лютого на підприємстві багато працівників мобілізувались та пішли в ТРО, за цей період за ними зберігався середній заробіток, а тим співробітникам, які їх заміняли проводилась доплата за понаднормові роботи. В результаті цього, продуктивність праці зросла на 1439,49 тис. грн. порівняно з 2020р., та на 1328,43 тис. грн. порівняно з 2021р.

Матеріальні витрати зросли на 398861,00 тис. грн. порівняно з 2020р. та на 268759,00 тис. грн. порівняно з 2021р.

Амортизація зросла на 49443,00 тис. грн. порівняно з 2020р. та на 31214,00 тис. грн. порівняно з 2021р.

Оборотні активи збільшились у 2022р. на 80708,00 тис. грн. відносно 2020р. та на 181184,00 тис. грн. – відносно 2021р.

Матеріаловіддача у 2021р. зменшилась порівняно з 2020р. на 0,41 грн., але зросла на 0,26 грн порівняно з 2021р., що свідчить про зменшення вартості послуг на одиницю матеріальних затрат у 2021р. та їх збільшення у 2022р.

Фондовіддача основних фондів зменшилась на 0,53 грн у порівнянні з 2022р. та на 0,70 грн – у порівнянні з 2021р., що пов'язано із збільшенням вартості оборотних активів.

Фондоємність продукції зросла на 0,53 коп. відносно 2020р. на 0,62 коп. – відносно 2021р. і свідчить про те, що ефективність використання основних засобів зменшилась.

З початком повномасштабного вторгнення завод із виробництва соняшникової олії ТМ «Стожар» компанії Kernel потрапив під окупацію в Харківській області. Компанія була змушена призупинити виробництво продукції. Довелося розв'язувати проблеми з сировиною, залучати інвестиції у відновлення виробництва на новому місці — тепер «Стожар» виготовляють на заводі у Полтаві.

Повномасштабний напад РФ став класичним «чорним лебедем», більшість очікували локальну ескалацію на Донбасі або навколо Криму і готували відповідні сценарії. Це стосувалось евакуації персоналу, переміщення стоків тощо. Наприклад, агрохолдинг Kernel заздалегідь проплатив кілька санаторіїв на заході України.

Всі логістичні переваги компанії не мали жодного значення – всі опинилися в рівних умовах. Навпаки, великий сток генерував більшу кількість проблем. Але відкриття зернового коридору дозволило увійти у виробничий цикл.

Блокада портів України — виклик для всього світу. Збереження зернового коридору є критично важливим для всієї аграрної індустрії. Разом із цим компанії повинні проявляти гнучкість та адаптуватися до воєнних умов.

Минулого року Kernel розвивали альтернативні маршрути постачання продукції річками та сухоходом. Завантажуючи Дунай, модернізуючи порти та будуючи нові термінали. Паралельно збільшуються обсяги автомобільних і

залізничних перевезень. На сьогодні Kernel має найбільший парк залізничних вагонів.

«Для нас стратегія успіху — це робити заможною всю Україну. Тож ми фокусуємось на збільшенні експорту продукції з доданою вартістю. Диверсифікуємо також і напрямки постачання, розширюючи географію присутності країнами Європи, Азії, Африки.

Працюємо ефективно, щоб Україна розвивалася та могла більше заробляти з експорту. На нашому бізнесі величезна відповідальність: дбати про добробут України і про продовольчу безпеку світу в цілому» — говорить директор з логістики Микола Мірошніченко.

Провівши аналіз загальної динаміки основних показників господарської діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» перейдемо до більш детального аналізу змін, що спричинили зміни в динаміці та чи вплинули ці зміни на прибутковість підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» за 2020-2022 рр.

Показники	Одиниці виміру	Звітні роки			Відхилення (+,-)	
		2020	2021	2022	2022 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
1. Виручка від реалізації	тис.грн	788458,00	835100,00	1531166,00	742708,00	696066,00
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	756347,00	776309,00	1471481,00	715134,00	695172,00
3. Валовий прибуток	тис.грн	32111,00	58791,00	59685,00	27574,00	894,00
4. Валовий збиток	тис.грн	-	-	-	-	-
5. Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові)	тис.грн	51881,00	95455,00	179311,00	127430,00	83856,00

6. Інші витрати (операційні, фінансові)	тис.грн	214526,00	81552,00	369218,00	154692,00	287666,00
7. Прибуток до оподаткування	тис.грн	0,00	72694,00	0,00	0,00	-72694,00
8. Збиток до оподаткування	тис.грн	-130534,00	0,00	-130222,00	312,00	-130222,00
9. Податок на прибуток	тис.грн	25885,00	-13819,00	22949,00	-2936,00	36768,00
10. Чистий: Прибуток	тис.грн	0,00	58875,00	0,00	0,00	-58875,00
Збиток	тис.грн	-104649,00	-	-107273,00	-	-

Собівартість реалізованої продукції у 2022р. зросла на 715134,00 тис. грн. порівняно з 2020р. та на 695172,00 тис. грн. порівняно з 2021р., Як результат збільшилась і виручка від реалізації.

Валовий прибуток ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» збільшився на 27574,00 тис. грн. відносно 2020р. та на 894,00 тис. грн. відносно 2021р.

Інші доходи (операційні, позареалізаційні та фінансові) зросли на 127430,00 тис. грн. порівняно з 2020р. та на 83856,00 тис. грн. порівняно з 2021р., інші витрати також зросли порівняно з 2020р. на 154692,00 тис. грн. та на 287666,00 тис. грн. – порівняно з 2021р.

Податок на прибуток зменшився на 2936,00 тис. грн. відносно 2020р., але збільшився на 36768,00 тис. грн. – відносно 2021р.

За аналізований період ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» мав чистий прибуток лише у 2021р. у розмірі 58875,00 тис. грн., у 2020р. був чистий збиток у розмірі 104649,00 тис. грн. та у 2022р. чистий збиток становив 107273,00 тис. грн. Це пов'язано із збільшенням собівартості та витрат.

ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» отримав міжнародний сертифікат BRCGS навесні 2023р. Це найвища відзнака щодо безпечності харчових продуктів.

Вимоги до сертифікації розробила провідна міжнародна організація Brand Reputation through Compliance. Вони поширені серед виробників понад 130 країн світу. Ця сертифікація важлива для зміцнення довіри із закордонними партнерами у логістичних ланцюгах

Такий сертифікат українського виробника вкотре підтверджує, що компанія здатна конкурувати на ринках ЄС і США. Виробництво заводу демонструє цілковиту відповідність вимогам управління якістю продукції, технологічними процесами та роботою персоналу. Створені безпечні умови перероблювання сировини та мінімізуються ризики її забруднення.

ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» у структурі Kernel має рекордну кількість відзнак та пройдених сертифікацій за весь час. І колектив заводу не збирається зупинятися на досягнутому, як і весь масштабний бізнес Kernel.

Kernel – один з найбільших в Україні агрохолдингів, планує до кінця 2023 р. побудувати новий перевантажувальний термінал «Девелопмент Рені Термінал» у морському порту «Рені» (Одеська обл.), тим самим збільшити обсяги експорту вантажів до 600 тис. тонн на рік. Термінал буде побудовано на земельній ділянці, орендованій холдингом на 49 років. Для реалізації проєкту з нуля заплановано залучити близько \$10 млн власних коштів. Розглядаються також варіанти співпраці.

Передбачається, що після завершення будівництва потужність одноразового зберігання зернових і гранульованого шроту в оперативних силосах нового терміналу становитиме 9,6 тис. кв. м, соняшникової олії в резервуарах - до 6 тис. тонн. Проєктна потужність прийому - до 2 тис. т/добу зерна і шроту, до 1,5 тис. т/добу олії. В еквіваленті це дорівнює розвантаженню близько 100 вантажних автомобілів і 50 автоцистерн на добу. Потужність відвантаження зерна або шроту на річковий транспорт становитиме до 8 тис. т/добу, соняшникової олії - до 4 тис. т/добу. Фронт одночасного завантаження буде розрахований на два річкових судна.

У 2022 р. Kernel придбав і в екстреному режимі запустив у ренійському порту термінал «Дунай Пром Агро» як реакцію на вимогу того часу. «Усупереч блокаді українських морських портів потрібно було забезпечувати стабільні відвантаження продукції на експорт. Потужності в Дунайському регіоні стали альтернативою морським каналам. Таким чином, у стислі терміни ми адаптували цей низькоефективний актив під бізнес-потреби компанії, розпочавши модернізацію наявних потужностей для перевалювання», - розповіла керівник департаменту комунікацій, PR і GR Катерина Співакова, додавши, що проєкт розвитку портової інфраструктури знайшов фінансову підтримку в агроініціативах USAID.

«За рік використання нового об'єкта ми переконалися в експортному потенціалі річкових перевезень, особливо в умовах нестабільної роботи «зернової ініціативи». Таким чином, для підвищення операційної ефективності агрохолдинг вирішив бути присутнім у Дунайському регіоні», - констатувала керівниця департаменту комунікацій, PR та GR.

Однією із складової фінансової стратегії підприємства є політика формування активів, яка полягає у визначенні потреби ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» в активах та ефективному їх використанню (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Структура активів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» за 2020-2022 рр.

Активи	Звітні роки						Відхилення (+;-) 2022 р. до	
	2020		2021		2022		2020	2021
	тис. грн.	%	тис. грн	%	тис. грн.	%		
Оборотні Активи	261363	19,82	160887	11,45	342071	21,74	80708	181184
Необоротні Активи	1057167	80,18	1243759	88,55	1231418	78,26	174251	-12341
Разом	1318530	100,00	1404646	100,00	1573489	100,00	-	-

В загальній структурі активів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» перевага необоротних активів, вартість яких зросла на 174251,00 тис. грн. та зменшилась у порівнянні з 2020р. та на 12341,00 тис. грн. – у порівнянні з 2021р. і у 2022р. їхня частка становить 78,26%.

Частка оборотних активів зросла на 80708,00 тис. грн. у порівнянні з 2020р. та на 181184,00 тис. грн. – у порівнянні з 2021р. і у 2022р. їхня частка становить 21,74%.

Особливість стану розвитку галузі, в якій здійснює свою фінансово-господарську діяльність завод, полягає в тому, що завдяки достатній різноманітності послуг та продукції по підприємству, відсутня сезонність, а також протягом звітного періоду конкуренція є опосередкованою.

В структурі оборотних активів збільшилась частка довгострокових фінансових інвестицій, а в структурі необоротних зросла частка дебіторської заборгованості та частка запасів товарно-матеріальних цінностей.

За аналізований період ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» вкладало свої інвестиції, як в короткостроковій перспективі, так і в довгостроковій перспективі. Була проведена ефективна і раціональна робота, щодо залучення фінансових інвестицій на короткострокових умовах (представлені банківськими депозитами), а також щодо збільшення фінансових інвестицій на довгострокових умовах (частки у статутних капіталах інших господарюючих суб'єктів юридичних осіб, у формі акціонерних товариств та інших господарських товариств).

Проведемо аналіз складу і джерел формування фінансових ресурсів та забезпечення ними господарсько-фінансової діяльності коштів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» за 2020-2022 рр. Розглянемо структуру джерел фінансових ресурсів підприємства і дізнаємось за допомогою яких з них підприємство може здійснювати свою діяльність та вчасно розраховуватись по своїм борговим зобов'язанням (табл.2.12).

Таблиця 2.12

Структура джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» за 2020-2022 рр.

Джерела фінансових ресурсів	Звітні роки						Відхилення %, (+;-)2022 р. до	
	2020		2021		2022		2 020р.	2 021р.
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%		
Власний капітал	186438,00	14,14	245313,00	17,46	138938,00	8,82	-5,31	-8,64
Довгострокові зобов'язання	641610,00	48,66	575745,00	40,99	637877,00	40,52	-8,15	-0,47
Поточні зобов'язання	490482,00	37,20	583588,00	41,55	797574,00	50,66	13,46	9,11
Інші доходи майбутніх періодів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Разом	1318530,00	100,00	1404646,00	100,00	1574389,00	100,00	-	-

Частка власного капіталу має найменшу частку серед джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», вона зменшилась на 5,31% порівняно з 2020р. та на 8,64% - порівняно з 2021р. і становить 8,82% у 2022р. Факт зменшення суми власного капіталу вказує на зменшення рівня благополуччя власників.

Довгострокові зобов'язання зазнали зменшення порівняно з 2021р. на 8,15% та на 0,47% порівняно з 2021р. і становлять у 2022р. 40,52%.

Поточні зобов'язання збільшили свою частку на 13,46% порівняно з 2020р. та на 9,11% - порівняно з 2021р. Той фактор, що на власний капітал припадає найменше усіх фінансових ресурсів підприємства, є відносно негативним фактором, так як вказує на неефективне використання в звітному періоді абсолютно, швидко та повільно ліквідних активів.

Поточні зобов'язання та довгострокові зобов'язання по підприємству на протязі звітного періоду, закріплені договірними відносинами, контролюються керівництвом за строками виникнення та термінами проведення розрахунків.

Створення конкурентоспроможного підприємства завжди пов'язано з якісно сформованою і врегульованою кадровою політикою, яка виступає ядром системи управління персоналом. Основною метою кадрової політики ПрАТ

«Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» є підвищення ефективності управління персоналом шляхом створення ефективної системи управління персоналом, спрямованої на отримання максимального прибутку й забезпечення конкурентоспроможності, що ґрунтується на економічних стимулах і соціальних гарантіях та сприяє гармонійному поєднанню інтересів працівників і роботодавця. В ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» діє кадрова програма, яка спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам заводу: професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, тощо; планування професійної кар'єри працюючих, стимулювання розвитку персоналу. Система управління персоналом розроблена та впроваджена з метою активного впливу на діяльність підприємства в цілому та в частині розвитку та підвищення кваліфікаційних та професійних навичок працівників.

Соціальна політика заводу визначається діючим на підприємстві Колективним договором. Колективний договір визначає трудові відносини працівників підприємства, режим праці та відпочинку, системи та форми оплати праці, матеріального стимулювання за результатами праці, соціальні гарантії компенсації та пільги в сфері праці.

Kernel створює всі умови для співробітників не зупиняти свій рух вперед. Для всіх рівнів посад передбачені програми для всебічного розвитку – від професійного зростання до розширення особистих горизонтів.

На підприємстві діє кадрова програма спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам компанії.

Система управління персоналом розроблена та впроваджена з метою активного впливу на діяльність організації в цілому та в частині розвитку та підвищення кваліфікаційних та професійних навичок працівників.

Підприємством забезпечується безперервний процес професійного навчання працівників для підготовки їх до більш якісного і професійного виконання основних функцій та нових виробничих функцій, професійно-

кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

В складі розвитку персоналу на який спрямована кадрова політика ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» знаходяться професійна підготовка та адаптація, планування професійної кар'єри працюючих, стимулювання розвитку персоналу.

Заплановано розширення та удосконалення основних засобів підприємства для збільшення потужності виробництва, підвищення якості послуг, що надаються, розширення видів діяльності.. З цією метою ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» протягом 2018 р. витрачено кошти в сумі 44060,00 тис. грн. Методом фінансування є залучення кредитних коштів. Прогнозні дати початку та закінчення діяльності з капітального будівництва, розширення та удосконалення основних засобів передбачаються з 2018р. по 2020р. Очікуване зростання виробничих потужностей після її завершення є збільшення виробничих потужностей з 1300 до 1350 тон за добу переробленого насіння соняшнику та вироблення електричної енергії когенераційною установкою потужністю 10,4 мВт.

До істотних проблем, які впливають на діяльність ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», належить: військовий стан в країні; ситуація з зерновим коридором; спад в економіці в цілому; значний рівень інфляції; нестабільність фінансового та валютного ринків; висока конкуренція в галузі, часті зміни та неврегульованість базового законодавства України; підвищення цін на енергоносії. Ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень - високий, оскільки підприємство діє виключно в рамках діючого законодавства та в умовах ринку на який впливають економічні обмеження.

Задля прозорості та неупередженості, а також посилення системи контролінгу Кернел стала першою компанією в Україні, яка почала інтегрувати електронний документообіг (ЕДО) і використання кваліфікованих електронних підписів (КЕП) на всі бізнес-напрямки.

2.2. Оцінка процесу інноваційного управління ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп»

«Кернел». У компанії об'єднали всі використовувані інноваційні продукти в єдиний проект – # DigitalAgriBussiness. Система інтегрує внутрішні і зовнішні ІТ-сервіси «Кернел» для глобальної автоматизації процесів виробництва. Серед виробничих іновачій – розширення власних портових потужностей в порту Чорноморськ і формування власного вагонного парку. Всього на інновації в 2018 році компанія витратила \$ 2,7 млн. У 2019 м «Кернел» отримав \$ 56 млн кредиту від ЄБРР та Фонду чистих технологій на будівництво ТЕЦ на соняшниковому лушпинні на своїх олійноекстракційних заводах

Компанія Кернел – одна з перших, хто наважився самостійно змінити бізнес-процеси як всередині, так і на зовнішньому ринку, що ознаменувало початок технічної революції не тільки в компанії, але і на ринку, і в країні в цілому. Завдяки спільним зусиллям компаній Soft Xpansion Ukraine, «Документ. Онлайн», ДП «Національні інформаційні системи» вдалося добитися економії часу та ресурсів, підвищення ефективності, підтримки бізнес-партнерів і розвитку державних механізмів стандартизації цієї діяльності.

Впровадження інноваційного рішення – юридично значущого електронного документообігу на базі хмарної платформи Microsoft Office 365 та платформи K2. Впровадження має основні ключові пріоритети:

Створено єдиний інформаційний простір для колективної роботи, доступ до якого забезпечується через персональні кабінети співробітників. Інформаційний простір включає:

HR-модуль: блок інформації про кар'єру, дані про підпорядкованість співробітника і стратегічні завдання;

консолідований список завдань, призначених співробітнику з можливістю відслідковувати терміни їх виконання і виконавську дисципліну;

загальний список завдань і процесів, що перебувають на контролі у співробітника;

засоби агрегованого пошуку серед усіх інформаційних ресурсів компанії;

загальний корпоративний каталог бізнес-процесів і заявок, доступних для співробітника залежно від його повноважень;

реалізовано механізм обробки завдань з поштових клієнтів і месенджера Telegram, що є особливо актуальним для співробітників, які працюють за межами офісу;

автоматизовано погоджувальні процеси, HR-процедури, процеси внутрішнього аудиту, управлінський документообіг;

створено архіви нормативно-довідкової інформації, юридичних документів і судових справ;

автоматизовано основні заявки співробітників (більше 10 типів заявок: замовлення переговорних кімнат, автомобіля, погодження відряджень тощо);

реалізовано інтеграцію системи з корпоративним ландшафтом компанії, а саме з ERP-системою Navision, бухгалтерськими модулями 1С, системою управління проектною діяльністю на платформі JIRA, корпоративними довідниками та каталогами;

реалізовано підсистему аналітичної звітності засобами Microsoft Power BI, що також є частиною платформи Office 365;

реалізовано можливість оперативного і тактичного планування через персональні і загальні календарі;

створено можливість командної співпраці і спілкування персоналу компанії за допомогою корпоративної соціальної мережі Yammer, інтегрованої з іншими програмами Office;

реалізовано адаптивний дизайн для забезпечення оптимальної взаємодії з користувачем незалежно від типу пристрою.

Результати впровадження електронного документообігу:

Підвищення ефективності корпоративної системи управління. Завдяки автоматизації бізнес-процесів збільшується швидкість і якість прийняття

управлінських рішень, здійснення HR-процедур, процесів внутрішнього аудиту та управлінського документообігу, що забезпечує прогресивні системні зміни в управлінні ресурсами компанії.

Зменшення логістичних витрат. Впровадження юридично значущого електронного документообігу дозволяє уникнути витрат, пов'язаних з організацією паперового документообігу (витрат на папір, обслуговування оргтехніки і закупівлю витратних матеріалів, переміщення паперових копій між територіально віддаленими бізнес-одинацями та офісами, а також зберігання і утилізацію паперових носіїв).

Економія робочого часу і підвищення продуктивності праці. Після впровадження електронного документообігу в компанії Кернел час погодження та підписання для деяких типів документів було скорочено з 2-3-х тижнів до 2-х днів. Рішення дозволило ліквідувати втрати робочого часу, вивільнивши резерви для виконання персоналом нових завдань, таким чином підвищивши ефективність використання робочого часу.

Виключення випадків, пов'язаних із втратою документів. Створення механізму електронного погодження документів дозволяє уникнути втрати паперових документів. Натомість інформація надійно зберігається в декількох дата-центрах одразу, а завдяки її багаторазовому копіюванню небезпека втрати виключено

Прозорість бізнес-процесів. Стандартизація і автоматизація бізнес-процесів сприяє сталому розвитку компанії з дотриманням чинного законодавства, принципів прозорості і чесності, політики соціальної відповідальності, обмежуючи при цьому можливості конфлікту інтересів, порушення внутрішніх політик і процедур, зловживання довірою або службовим становищем в компанії.

Безпека бізнес-процесів. Рішення виключає можливість підробки підпису і підписаних документів, повністю відповідаючи сучасним вимогам і нормам інформаційної безпеки.

Подальший розвиток системи електронного юридично значущого документообігу передбачає автоматизацію проектної роботи в компанії, діяльності структурних підрозділів компанії, а також розширення каталогу автоматизованих бізнес-процесів.

Електронний документообіг – це не ноу-хау, а світова практика. Не потрібно боятися зробити крок їй назустріч. У Кернел готові поділитися досвідом.

ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» має на меті модернізацію існуючого обладнання та заміну на нове з метою збільшення потужності виробництва по переробці насіння соняшника. Розширення асортименту фасованої продукції та збільшення об'ємів виробництва за рахунок автоматизації процесу фасування.

Компанія Кернел до складу якої входить ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» є лідером агробізнесу, вона не боїться шкідких трансформацій та викликів сьогодення, вона не потребує інновацій, бо Кернел сама створює інновації та впроваджує їх у власну діяльність та ділиться досвідом з партнерами. Задля цього створено проект Кернел Open Agribusiness, в рамках якого проходять такі заходи як PRO100 AGRO, День поля та інші.

Під час подолання чергової планки зрілості, переходу від кількісного зростання до якісного корпоративні цінності і принципи стали нормою життя й основою в ухваленні рішень для кожного співробітника ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», а бачення і місія наповнюють бізнес особливим змістом і дають потужний імпульс для впевненого руху вперед.

Kernel — серед лідерів за об'ємом підтримки ЗСУ. Дані про те, як бізнес України допомагає армії, зібрав та опублікував журнал NV. У період повномасштабного вторгнення українські компанії стали надійною опорою для наших захисників і захисниць. Kernel виділив на допомогу українській армії вже майже 1,2 млрд грн. Команда на зв'язку з підрозділами сил оборони України та понад рік оперативно надає цільову допомогу безпосередньо військовослужбовцям. За час воєнного стану компанія передала десятки тисяч

комплектів військового спорядження, сотні квадрокоптерів, понад тисячу автомобільної та іншої техніки.

На ефективність роботи впливають не лише закриті порти та обстріли, але і різниця між офіційним і неофіційним курсами, внаслідок неповернення ПДВ велика частина зернового експорту перейшла в кеш.

Із цього випливають три основні проблеми: погіршується торговельний баланс, не оплачуються податки і білі гравці програють конкуренцію в закупці.

Це призвело до того, що всі білі гравці продовжували вивозити сток, але від нових закупівель були відрізані.

Як уже змінився і як зміниться бізнес компанії в майбутньому?

«Поки що не дивимося на нові проекти. Продовжимо нарощувати резерви, перш за все в ліквідності та інфраструктурі.

Вивчаємо варіанти переробки. Продовжимо диверсифікувати експорт, підтримувати річку і західні переходи.

Плануємо закінчувати будівництво олійноекстракційного заводу в Старокостянтинові – він готовий на 80%. Запускаємо проект у зеленій енергетиці з біомаси – він актуальний на фоні дефіциту енергоресурсів. Ми виробляємо 30 МВт/год електроенергії та плануємо збільшити до 100 МВт/год. Наші заводи повністю енергонезалежні.» - CEO Kernel Євген Осипов

Компанія Kernel увійшла в рейтинг «Топ-25 інноваційних компаній країни», який склали інформаційне агентство «Деловая столица» та журнал «Влада грошей».

Про це повідомляє прес-служба Kernel на своїй Фейсбук-сторінці.

Зазначають, що серед переможних критеріїв не тільки успішно реалізовані інноваційні проекти, а й плани на майбутні звершення.

Так, видання відзначило обсяги інвестицій Kernel в інноваційні проекти, впроваджені інновації, які зміцнили економічний та технологічний потенціал і міжнародний авторитет України та участь у спеціалізованих виставках.

«Ми застосовуємо ІТ-технології на всіх етапах — від вирощування продукції до реалізації. Наша ІТ-команда [заціфрувала](#) агробізнес, логістику,

трейдинг, документообіг, підвищила мобільність співробітників та швидкість прийняття рішень», – зазначають у компанії.

Існують три основні функції ІТ-технологій для будь-якого підприємства. Перша — це підтримка бізнесу, тобто забезпечення безперервності офісу, активів, співробітників. Друга — розвиток як з точки зору збільшення активів, зростання продажу та кількості клієнтів, так і з точки зору якості обслуговування чи підвищення ефективності бізнес-процесів. Крім того, ІТ відіграє важливу роль у створенні нових продуктів і сервісів. А третя – це платформа для інновацій та трансформацій.

Діджитал-історія агробізнесу в Кернел починалася з окремих елементів, які об'єднані тепер в єдину інноваційну екосистему сучасного агровиробництва DigitalAgriBusiness. Сьогодні 100% полів покриті якісними RTK-сигналами, які є основою точного землеробства. 100% полів компанії моніторяться за допомогою супутникових знімків, коптерів та ІТ-інструментів, з якими працюють агрономи безпосередньо в полях. Дані цього моніторингу автоматично зберігаються у базі даних та стають основою для ефективного та своєчасного прийняття рішення та візуалізації за допомогою аналітичного GIS-порталу. Цей ресурс – один із ключових факторів успіху. У ньому зібрана вся інформація про процеси, що відбуваються в полях. За лічені секунди з будь-якої точки світу можна зайти на кожне поле, побачити всі звіти та аналітику, відео- та фотоматеріали. Це дозволяє максимально якісно та швидко аналізувати процеси, що відбуваються у виробництві.

Завдяки технологіям деякі процеси змінюються докорінно. Прикладом є системи, які моніторять ситуацію на полях: дрони, технології супутникового моніторингу. Робота агронома дуже змінилася: немає потреби постійно бути у полі. Він збирає необхідну інформацію, а система рекомендує йому прийняти правильне рішення про внесення добрив або початок посівної.

Мене запитали на конференції: "Коли треба розпочинати цифрову трансформацію?". Але насправді питання не має так стояти. Трансформація починається з моменту, коли до вас приходять співробітники і кожен з них має

смартфон. Вони звикли користуватися зручними програмами, тому чекають такої ж простоти та мобільності від систем та додатків компанії.

Цифрова трансформація – це модне поняття, але не можна робити її лише заради того, щоб бути у тренді. Потрібно розуміти, чого ми досягнемо і які вигоди для бізнесу отримаємо. Простий приклад – наша система документообігу. Здавалося б, це не нова тема, але у нас в компанії є дві важливі складові: Telegram-бот, через який можна погодити документ, не входячи ні до якого додатку чи на сайт, та мобільне використання електронного підпису, причому у повній відповідності до законодавства з необхідною системою захисту інформації. Зручність та мобільність цих двох речей дають можливість за допомогою системи електронного документообігу трансформувати бізнес-процеси, а не просто автоматизувати та перевести в електронний вигляд паперові документи.

Для великих агрохолдингів дуже важливими є логістичні процеси. Ми впроваджуємо проект, що базується на технології імітаційного моделювання та штучного інтелекту. Це допоможе логістам керувати тим, щоб у порту завжди був необхідний обсяг продукції за мінімальних витрат на перевезення. При цьому система показує баланс між авто- та залізничними перевезеннями, сама прогнозує можливі проблеми в тій чи іншій точці приймання або відвантаження продукції, а також пропонує сценарії вирішення цієї проблеми.

Ще один важливий аспект – трейдинг. Ми пішли шляхом комплексної автоматизації всього процесу закупівлі на базі платформи Microsoft Navision. Наше завдання допомогти співробітникам офісів закупівель реєструвати договори, підписувати їх за допомогою електронного цифрового підпису. Це дозволяє їм укласти угоди в короткий термін, що дуже важливо в період збирання врожаю. Крім того, ми будуємо і CRM-рішення, яке також допоможе офісам закупівель керувати взаємовідносинами з партнерами-фермерами і в майбутньому стане основою системи підтримки прийняття рішення, що допомагає менеджеру закупівельної діяльності мати всю необхідну інформацію для визначення параметрів угоди. На наступному етапі ми

плануємо впровадити модуль управління продажами та запасами. Таким чином, усі співробітники компанії працюватимуть в одному інформаційному середовищі, яка ґрунтується на єдиній ERP-платформі. Ми хочемо зробити так, щоб наші системи могли реагувати на щоденні зміни (зміна цін, десь затримки у постачанні, десь не вистачає машин) та пропонували співробітникам всю необхідну інформацію та рекомендації для ухвалення рішення, при цьому вирішуючи одночасно завдання управлінського та бухгалтерського обліку.

Важливо згадати про автоматизацію процесів на наших активах: заводах, терміналах та елеваторах. Ми прагнемо, щоб тут також використовували цифрові технології для підвищення параметрів приймання, переробки, перевалки, наприклад, щоб підвищити швидкість приймання елеватором і полегшити переміщення транспорту територією елеватора. Водій, під'їжджаючи до елеватора, стає в електронну чергу і в потрібний момент отримує повідомлення на телефон або бачить номер на табло. Вага продукції визначається автоматично, без участі людини. І найголовніше — ці дані вносяться до системи, тож термінал знає, що автомобіль чи склад із певним вантажем уже виїхав. Тобто всі ІТ-системи інтегровані між собою та в режимі реального часу обмінюються інформацією.

с впроваджено технології в рамках програми DigitalAgriBusiness, ми використовуємо GPS-трекери, системи точного землеробства, датчики вологості та метеостанції. Big Data дозволяє аналізувати ці дані як реального часу. Наприклад, відразу відреагувати, якщо транспорт відхилився від заданого маршруту, або оперативно визначити обсяг та якість виконаної роботи на полі.

Друга частина технології Big Data – це machine learning. Вона обробляє інформацію за попередні виробничі періоди (історія даних) та створює моделі для вирішення проблем у майбутньому: визначення потенціалу поля, прогнозування врожайності, планування логістики.

Як ще інноваційні проекти дають змогу вирішувати бізнесові завдання?

Ми маємо проект TransitHub, в рамках якого ми практично виконуємо функцію "Укрзалізниці". Ми зрозуміли, що на ринку надання тяги є низка

складнощів, і домовилися з іншими учасниками: якщо ми маємо вузлову станцію, ми разом можемо зібрати маршрут і вирішити спільну проблему.

Наразі повним ходом йде проект з реалізації інтелектуального управління чергами. При поставці насіння соняшнику на заводи або продукції в порт формуються черги, і важливо, коли всі учасники процесу мають доступ до інформації про плановані поставки в режимі онлайн.

Час укладання договорів із партнерами на базі системи електронного документообігу з використанням цифрового підпису скоротився з тижня до 1-2 днів.

Чи є системи, які дозволяють партнерам компанії працювати більш ефективно?

Так, у компанії є такі приклади. Один із них — скорочення витрат партнерів-фермерів та наших витрат на укладання договорів. Тут нашим флагманом є Портал фермера на базі системи електронного документообігу з використанням цифрового підпису. Час укладання договорів скоротився з тижня до 1-2 днів, а процес став прозорішим, тому що фермер бачить інформацію на цьому порталі і через нього може надавати документи. Також ми допомагаємо партнерам-фермерам не лише технологіями, а й досвідом, яким ділимося у рамках програми Open Agribusiness.

Незважаючи на пройдений компанією цифровий шлях та реалізовані ІТ-проекти, ми продовжуємо відстежувати тренди, тримати руку на пульсі інновацій, тестувати нові технології та впроваджувати їх у бізнес-процеси. Тільки завдяки диджиталізації ми можемо управляти найбільшим банком землі в Україні, транспортувати найбільші обсяги сировини на заводи компанії та щорічно нарощувати обсяги експорту нашої продукції.

Незважаючи на пройдений компанією цифровий шлях та реалізовані ІТ-проекти, ми продовжуємо відстежувати тренди, тримати руку на пульсі інновацій, тестувати нові технології та впроваджувати їх у бізнес-процеси. Тільки завдяки диджиталізації ми можемо управляти найбільшим

банком землі в Україні, транспортувати найбільші обсяги сировини на заводи компанії та щорічно нарощувати обсяги експорту нашої продукції.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ОЛІЙНОЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД КЕРНЕЛ-ГРУП»

3.1. Комплексні методи стимулювання інноваційного розвитку ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп»

У ринкових діяльності, яка спрямована на реалізацію умов інноваційний процес виступає нових можливостей. Їх відкриває ринкове ключовим фактором розвитку суб'єктів середовище, вони пов'язані із розробкою господарювання та запорукою їх успішної діяльності. Світовий досвід переконливо доводить, що акцент на інновації дає змогу не лише адаптуватися до змін умов господарювання, а й програмувати ці зміни у та впровадженні нових видів продукції, нових засобів виробництва та форм його організації, освоєнням нових ринків.

Саме тому підприємствам необхідно використовувати методи активізації іннова-вигідному для суб'єкта господарювання ційної діяльності, найсучасніші технології напрямку. Проблема якнайшвидшого переходу на інноваційний шлях розвитку є та методи розвитку і реалізації інноваційно-го

потенціалу.

Вивченню проблем та напрямів розвитку інноваційної діяльності, аналізу рахунків реалізації стратегії вичерпання закордонного досвіду у питанні стимулю-можливостей, у тому числі використання дешевої робочої сили, сповільнення роз-ширеного відтворення виробничих потужностей, техніки та обладнання, фактичного призупинення досліджень зі створення нової продукції тощо.

Сучасні світові тенденції інноваційної діяльності суб'єктів господарювання висвітлено у працях іноземних науковців: Дж. Адаіра [1], Р. Дюваля [5], Дж. Хонга [5], Я. Таймера [5]. Інституційні аспекти інноваційної діяльності, її стан та перспективи розвитку в Україні досліджували такі науковці, як: А. Силка [3], Ю. Терешко [2], Ю. Шипуліна [3] та ін. Проблеми та перспективи інноваційної діяльності підприємств та її економічної ефективності досліджували економісти І. Карпунь [10], А. Манойленко [8], Н. Михайленко [8]. Іноземний досвід фінансового регулювання інноваційних процесів висвітлили І. Алексєєв [7], В. Вакім [6], Р. Дулатов [4], Р. Желізняк [7]. Дослідження науковців є фундаментом для визначення напрямів озвитку інноваційних процесів в Україні, вони дають змогу визначити пріоритетні шляхи удосконалення методів стимулювання інноваційної активності вітчизняних підприємств і забезпечення розвитку їх науково-технічного потенціалу.

Аналіз робіт вітчизняних учених дає можливість дійти висновку про наявність в Україні значного потенціалу для забезпечення інноваційного розвитку економіки за умов підтримки й активних дій держави. Проте, варто зауважити, що на сьогодні проблема стимулювання інноваційного розвитку суб'єктів господарювання та економіки держави є комплексною і у контексті досягнення фінансової стабільності та зростання економіки України залишається актуальною.

Завданням підрозділу є визначення позитивних тенденцій та недоліків процесів інноваційного розвитку діяльності суб'єктів господарювання, які

існують в Україні, та з'ясування сучасних наукових підходів щодо стимулювання суб'єктів господарювання до здійснення інноваційної діяльності з метою забезпечення фінансової стабільності та зростання економіки країни.

Інноваційна діяльність суб'єктів господарювання є одним із найбільш вагомих чинників позитивної динаміки розвитку економіки, що визначає її перебіг на тривалий період часу. Досвід економічно розвинених країн світу свідчить, що економічний розвиток країни та життєвий рівень у суспільстві визначається рівнем розвитку інноваційної діяльності. Сьогодні конкурентоспроможними є ті країни, галузі та підприємства, які займаються розробленням та впровадженням інновацій. Лідерство в галузі інновацій допомагає створити інноваційний клімат, який заохочує розвиток нових продуктів та послуг [1, с. 5].

Однак забезпечення інноваційної спрямованості розвитку економіки в цілому та окремих суб'єктів господарювання зокрема в умовах тривалої економічної кризи є надзвичайно складним завданням, вирішення якого можливе лише за умови цілеспрямованої системи заходів, що реалізуються взаємоузгоджено та у контексті єдиного дерева цілей. Інноваційна діяльність є невід'ємною складовою виробничо-господарської діяльності підприємства, зорієнтованої на оновлення й удосконалення його виробничих потужностей та організаційно-економічних відносин. Тобто це діяльність, спрямована на пошук, розробку, впровадження результатів наукових досліджень у новий або удосконалений продукт, послугу або процес з подальшим їх розповсюдженням для отримання прибутку [2, с. 14].

Інноваційність підприємства є важливою конкурентною перевагою. Її наявність дає можливість суб'єкту господарювання своєчасно захистити бізнес від загроз зовнішнього середовища через систему постійного пошуку нових можливостей позиціонування на ринку і подальшого розвитку. За рахунок запровадження інновацій з'являється можливість збільшувати доходи підприємства, прискорювати зростання його економічних показників, створювати конкурентні переваги, залучати інвесторів та споживачів.

Важливою конкурентною перевагою на рівні окремого підприємства є інноваційно сприятливе середовище, оскільки орієнтує всі сторони їхньої діяльності на безперервне створення і комерціалізацію інновацій, що дає змогу ефективніше, ніж конкуренти, задовольнити фактичні та латентні запити споживачів, сформувати й освоїти нові ринки чи їх сегменти. Серед усієї сукупності факторів, що впливають на формування інноваційно сприятливого середовища, можна виокремити ті, які є керованими, тобто залежать від підприємства-інноватора, та некеровані до впливу яких підприємство повинно пристосовувати свою діяльність. До керованих факторів впливу на інноваційну діяльність суб'єкта господарювання можна віднести: нестачу власних коштів, недостатність інформації про нові технології, відсутність можливостей до кооперації з іншими виробниками і науковими організаціями, недостатню кількість кваліфікованого персоналу, несприятливість підприємств до інновацій.

В свою чергу, до некерованих факторів належать: недостатня фінансова підтримка з боку держави, великий рівень витрат на інновації, високий ризик, недосконалість законодавчої бази, великий термін окупності інновацій, низький рівень платоспроможного попиту на продукцію тощо [3, с. 808].

Інноваційний розвиток підприємства і пов'язане з ним прискорення впровадження нововведень, розширення ринків збуту нових видів продукції багато в чому визначається не тільки наявністю ресурсів, виробничо-технічним, науковим та інтелектуальним потенціалом, а й розвиненістю інноваційної інфраструктури. Тому, з метою підвищення рівня участі підприємства в перетвореннях інноваційного характеру та просування нових наукових і технічних розробок в процес виробництва й реалізації продукції, необхідно розробляти механізми стимулювання інвестування у створення і розвиток інноваційної інфраструктури підприємства.

Ефективність інвестування в створення і розвиток інноваційної інфраструктури може оцінюватися через зміни універсальності інфраструктури, можливості інфраструктурного забезпечення виробничих потужностей та виробничої мобільності інфраструктури на тлі відносного збільшення

інвестицій у створення і розвиток інноваційної інфраструктури суб'єкта господарювання [4, с. 1704]. Так, об'єкти виробничо-технологічної інноваційної інфраструктури підприємств повинні виконувати функції зі створення інноваційної системи, що сприяє генерації нововведень, кінцева мета практичної реалізації яких має бути спрямована на розробку нових технологій з метою поліпшення характеристик продукції і зниження витрат на її виробництво. Основна конфігурація елементів виробничо-технологічної інноваційної інфраструктури в такому випадку має демонструвати кращі питомі показники за капітальними витратами і віддачею на інвестиційні вкладення: зростання операційної рентабельності, зниження питомих капітальних витрат, отримання ефекту економії від масштабу за капітальними й операційними витратами, зниження ризиків затримки будівництва та модернізації виробничих об'єктів.

Об'єкти інформаційно-комерційної інноваційної інфраструктури мають забезпечувати взаємодію підрозділів підприємства із зовнішнім середовищем шляхом оперативного збору, зберігання, обробки і передачі інформації, в тому числі за допомогою нових інформаційних технологій та використання ринкових механізмів.

Складові економіко-правової інноваційної інфраструктури покликані виконувати функції із забезпечення якості продукції, експертизи споживчих претензій та безпеки продукції, сертифікації, ліцензування, захисту інтелектуальної власності. Фінансова інноваційна інфраструктура належить до складних елементів інноваційної інфраструктури. Завдання її об'єктів полягає в акумулюванні фінансових ресурсів і, на основі прогресивних форм фінансування, забезпеченні підвищення ділової активності, що виражається у зростанні рентабельності та прискоренні оборотності активів.

Інноваційна діяльність належить до ризикованих сфер господарювання, оскільки її процеси включають значний обсяг робіт від виникнення ідеї щодо створення або удосконалення певного продукту чи процесу до її втілення, а завершуються впровадженням результату у виробництво та виходом з

інновацією на ринок. У зв'язку з цим передбачити успішність завершення інноваційного циклу у кожному конкретному випадку дуже складно. Тому держави з розвиненою ринковою економікою застосовують певні механізми стимулювання інвестицій у створення і розвиток інноваційного продукту, мета яких полягає у мінімізації ризиків та захисті інтересів суб'єктів інноваційної діяльності.

Таким чином, з метою збільшення обсягу інвестиційних вкладень у підвищення інноваційного потенціалу підприємства необхідне відповідне стимулювання інвестування в створення і розвиток інноваційної інфраструктури. Причому, стимулювання має здійснюватися як на стадії формування інноваційної інфраструктури, що характеризується низькою інноваційною активністю (етап зародження знань, створення інновацій), так і на стадії, коли потрібне залучення інтелектуального капіталу в виробничий процес. На рис. 1 наведено механізм стимулювання інвестування у створення і розвиток інноваційної інфраструктури підприємства. Запропонований механізм включає два методи стимулювання інноваційної діяльності: непрямий, тобто стимулювання за рахунок податкових заходів; та прямий метод – державне стимулювання через адміністративні, інфраструктурні та фінансові механізми (відомчий і програмно-цільовий метод).

У країнах з розвиненою ринковою економікою часто запроваджують стимулюючі адміністративні механізми в інноваційну діяльність на таких загальних принципах: 1) детально розроблений динамічний та гнучкий, адекватний змінам, що відбуваються в економіці, понятійний апарат та диференціація видів інноваційної діяльності залежно від галузі господарства, у яку вона інтегрована;

2) законодавчо закріплена державна інноваційна політика та правовий механізм її забезпечення;

3) підстави застосування заходів державної підтримки інновацій є формальними і не залежать від волі держави, проте мають бути передбачені певні застереження [5, с. 23; 6, с. 136].

Стимулювання інноваційної діяльності потребує різностороннього підходу. Необхідно передбачити державні гарантії, такі як цільове державне інвестування, страхування ризиків інноваційної діяльності підприємства, соціальне страхування працівників, задіяних у процесах інноваційної діяльності тощо. Також доцільним вважається застосування до суб'єктів господарювання, зайнятих інноваційними процесами, податкових та митних пільг, інших заходів державної підтримки, що застосовуються у сфері інноваційної діяльності, які можна умовно поділити на економічні та організаційні. Зокрема, до економічних заходів слід віднести державне кредитування, лізинг обладнання та устаткування, необхідного для інновацій, надання субсидій та інші заходи. Організаційні заходи можуть охоплювати запровадження спеціальних програм розвитку інноваційного підприємництва, державне планування інноваційних процесів, проведення тематичних ярмарків тощо.

Також іноземні держави особливу увагу приділяють заходам стимулювання кооперації промислових корпорацій у сфері наукових досліджень, а також кооперацію дослідницьких інститутів та університетів з реальним



Рис. 3.1. Механізм стимулювання інвестицій у створення і розвиток інноваційної інфраструктури ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп»

До найбільш ефективних методів впливу держави на розвиток інноваційної діяльності належить саме податкове регулювання. Для

стимулювання інноваційної діяльності в різних країнах застосовують різні податкові преференції або їх поєднання, а саме:

надання дослідницького та інвестиційного податкового кредиту, тобто відтер мінування податкових платежів у частині витрат з прибутку на інноваційні цілі;

зменшення податку на приріст інноваційних витрат; – податкові канікули протягом кількох років на оподаткування прибутку, отриманого від реалізації інноваційних проектів;

пільгове оподаткування дивідендів юридичних і фізичних осіб, одержаних на частки корпоративних прав у інноваційних підприємствах; – зниження ставок податку на прибуток для замовних та спільних науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР);

пільгове оподаткування прибутку, отриманого в результаті використання інновацій;

зменшення оподатковуваного прибутку на суму вартості приладів і обладнання, які передаються закладам вищої освіти, науково-дослідним інститутам та іншим інноваційним організаціям;

зарахування частини прибутку підприємства на спеціальні рахунки з подальшим пільговим оподаткуванням у разі використання на інноваційні цілі [6, с. 137; 7, с. 11].

Податкові пільги на капітальні вкладення зазвичай надають у вигляді інвестиційного податкового кредиту підприємствам, які скеровують інвестиції у впровадження нової техніки, обладнання та технологій.

Особливість такої податкової знижки полягає в тому, що вона відраховується від суми нарахованого податку на прибуток, на відміну від звичайних знижок, які відраховуються від суми податків [6, с. 137]. У більшості країн використовують податковий кредит із податком на прибуток, оскільки саме він виконує найбільш стимулюючу функцію, проте відшкодування відбувається лише після введення інновацій в експлуатацію.

Слід зазначити, що чинним законодавством України не передбачено застосування податкового кредиту або спеціального режиму оподаткування для інноваційних підприємств. Для України, з точки зору стимулювання суб'єктів господарювання до інновацій, ефективним міг би стати механізм регресивного оподаткування, суть якого полягає у зменшенні ставки податку пропорційно збільшенню прибутку платника.

До інфраструктурного механізму державного стимулювання інноваційної діяльності суб'єктів господарювання можна віднести такі заходи, як: формування інфраструктури ринку інновацій, запровадження системи державних закупівель інноваційної продукції, послуг чи технологій, а також формування ринку кваліфікованих кадрів [8, с. 102].

Фінансовий механізм стимулювання інноваційної діяльності повинен містити інструменти прискорення інноваційного розвитку за допомогою прямого вкладення грошових активів у створення інновацій:

безпосереднє надання бюджетних асигнувань суб'єкту інноваційної діяльності;

пряме бюджетне фінансування діяльності бюджетних організацій, що займаються розробкою інноваційних технологій; фінансування виконання держзамовлення на НДДКР; встановлення пільгового режиму амортизаційних відрахувань; надання підприємствам можливості для створення вільних від оподаткування резервних фондів, спрямованих на фінансування інноваційної діяльності; створення об'єктів інтелектуальної власності, проектів з формування інноваційної інфраструктури; надання грантів на виконання ініціативних проектів з фундаментальних і прикладних досліджень; надання державного кредиту або надання державних гарантій при отриманні суб'єктами інноваційної діяльності банківських кредитів; субсидування частини відсоткових ставок за кредитами, взя тими на інноваційну діяльність; державне стимулювання функціонування фондів венчурного капіталу.

Із перелічених способів фінансового стимулювання інноваційної діяльності в Україні найбільш поширеним є пряме бюджетне фінансування

діяльності бюджетних організацій, що займаються розробкою інноваційних технологій, та фінансування виконання держзамовлення на НДДКР.

Так згідно з даними головних розпорядників, у 2019 р. загальний обсяг бюджетного фінансування діяльності у сфері трансферу технологій та стратегічних пріоритетів інноваційної діяльності становив 265789 тис. грн або 97,4% (у 2018 р. – 94,9%) у загальних обсягах бюджетного фінансування інноваційної діяльності та 91,2%, порівняно з 2018 р. [9, с. 5] Реальний обсяг зазначеного фінансування, розрахований як відношення до номінального ВВП, у 2019 р. становив 0,0067% (у 2018 р. – 0,0082%, 2017 р. – 0,0087%), тобто у 2019 р. реальне фінансування стратегічних пріоритетів інноваційної діяльності здійснено на дещо нижчому рівні щодо попередніх років, як і в абсолютних величинах обсягів фінансування. Зазначене фінансування у 2019 р. здійснювалося виключно за рахунок спеціального фонду державного бюджету (у 2018 р. – із загального (0,5%) та спеціального (99,5%) фондів, у 2017 р. також із загального та спеціального фондів з тими ж частками) (табл. 1).

Важливим фактором ефективного впровадження інновації є поведінка персоналу суб'єкта господарювання та його ставлення до неї. Завдання керівників при впровадженні інновацій полягає у формуванні психологічної готовності персоналу, яка виявляється в усвідомленості виробничої та економічної необхідності здійснення інновацій, їх особистої та колективної значущості, а також способів власного включення у здійснення інновацій. Що стосується конкретного суб'єкта господарювання, то при розгляді питань управління інноваціями, вибору і реалізації інноваційних стратегій також необхідно враховувати мотиваційні механізми інноваційної діяльності.

Мотивація інноваційної діяльності виконує важливе завдання дії на поведінку людини для досягнення цілей інноваційного розвитку. Важливо, щоб усі співробітники підприємства розуміли, що лише при досягненні його цілей можуть бути досягнуті цілі співробітника.

Прибуток підприємства є джерелом виплати додаткової винагороди. Вона може бути частково використана для додаткової винагороди співробітників, а

якщо прибуток не отриманий, інтереси не будуть досягнуті. Найбільш ефективною вважається така система мотивації, при якій відповідно до можливостей підприємства і потреб співробітників розроблені та реалізуються різноманітні форми мотивації.

Система мотивації повинна надавати кожному співробітникові можливість самостійного вибору способів винагороди відповідно до його індивідуальної шкали цінностей. Умови стимулювання для вищого менеджменту визначають власники підприємства. Вони можуть закладати у систему стимулювання залежність винагороди менеджерів від ефективності та результативності прийнятих ними рішень та керівних дій.

Тому важливим чинником реалізації інноваційного розвитку підприємства є обґрунтована система стимулювання ініціативності роботи персоналу підприємства, оскільки це забезпечить не лише професійне зростання працівників, а й буде рекламою для приваблення креативних кадрів з інших підприємств, дасть можливість формувати новий колектив фахівців та збільшити інноваційний потенціал суб'єкта господарювання (рис. 2).

Враховуючи вищенаведене, розвиток креативності, тобто здатність індивіда до генерування нових ідей і шляхів їх реалізації в економіці, набуває особливого значення. Адже глобальний ринок креативних індустрій розвивається доволі стрімко та мобільно, що вимагає високих адаптаційних здібностей, щоб відповідати світовим тенденціям.

Таким чином, розвиток та стимулювання інноваційної діяльності має важливе значення для сучасного підприємства



Рис. 3.2. Вплив системи стимулювання персоналу на розширення інноваційних можливостей і зміцнення конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп»

Найважливішою умовою розвитку інноваційної діяльності є єдність інтересів ринку та досягнень науково-технічного прогресу з державною підтримкою, що стимулює підприємства до впровадження інноваційного продукту.

У результаті проведеного дослідження виявлено, що носіями інструментів інноваційної політики є техніко-економічні, організаційно-економічні та фінансові процеси на підприємстві, а також участь держави у стимулюванні інноваційної діяльності. Для інструментів інноваційної політики, що діють на основі техніко-економічних процесів, властивим є безпосередній вплив на процеси виробництва, технології, продукцію, що обумовлює найбільш потужний ефект від застосування інновацій. В межах цієї групи інструментів

практично не зустрічається конфліктність у застосуванні, але доволі часто існують певні обмеження щодо сили їх дії. Взаємна мультиплікація інструментів, звуження спрямованості інноваційної діяльності та провадження власних науково-дослідних розробок обумовлена обмеженістю ресурсів підприємств чи обмеженням з боку технологій. Інноваційний процес набагато легше і в більш повному обсязі реалізується у вузькому обсязі технологічних процесів, ніж для виробництва в цілому. Те саме стосується і групи організаційно-економічних інструментів реалізації інноваційної політики підприємств.

Для забезпечення розвитку інноваційної діяльності суб'єктів господарювання необхідне комплексне проведення організаційних заходів на державному рівні, заснованих на досвіді економічно розвинених країн та спрямованих на:

впровадження диференційованого оподаткування, сутність якого полягає у наданні податкової знижки за проведення науководослідних та дослідно-конструкторських робіт; встановлення пільгового режиму амортизаційних відрахувань;

надання підприємствам можливості для створення вільних від оподаткування резервних фондів, спрямованих на фінансування інноваційної діяльності;

створення системи гарантування позик, спрямованих на фінансування створення та впровадження інновацій;

вдосконалення законодавчої бази щодо діяльності інвестиційних, зокрема венчурних фондів; поліпшення механізму захисту прав інтелектуальної власності та процедур патентного захисту інновацій;

забезпечення комерціалізації результатів наукових досліджень шляхом створення умов для ефективної співпраці наукового та підприємницького секторів у сфері інноваційної діяльності на основі створення технополісів та технопарків;

розвиток державно-приватного партнерства в галузі наукових досліджень та інноваційної діяльності, спрямованого на координацію зусиль у питаннях розвитку пріоритетних для держави галузей економіки.

Реалізація запропонованих заходів дасть можливість відновити науково-технічний потенціал країни, створити умови для розвитку інноваційної діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», пристосувати їх до сучасних ринкових вимог та забезпечити конкурентоспроможність на світовому ринку з метою досягнення довгострокового економічного зростання.

3.2. Рефлексивне управління дифузією результатів інноваційної діяльності машинобудівних підприємств

Важливість вивчення рефлексивного управління визначається необхідністю враховувати індивідуальні особливості споживання, психологічні аспекти економічних процесів дифузії результатів інноваційної діяльності. Доцільним є проведення теоретичного аналізу еволюції поняття рефлексії, рефлексивного управління і можливості побудови функціональної моделі рефлексивного управління. Рефлексивне управління дифузією результатів інноваційної діяльності підприємств є новим і не вистачає як теоретичної бази, так і досвіду практичного використання.

Ефективність інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах залежить від ефективності дифузії результатів такої діяльності за певної ринкової ситуації. Традиційні «методи та підходи до управління дифузією інновацій не завжди дають позитивний результат і не враховують індивідуальні особливості споживання, психологічні аспекти економічних процесів» (Лепа, 2004). Саме тому доцільним є застосування рефлексивного управління, яке сприятиме швидкому отриманню конкурентних переваг, підвищенню ефективності інноваційної діяльності на етапі дифузії результатів інноваційної

діяльності та збільшенню інноваційного потенціалу. Тематика рефлексивного управління розкривається в наукових роботах засновника даної теорії В.О. Лефевра, а також таких українських та зарубіжних авторів, як О.В. Авілова, А.В. Буракової, В.М. Гурієвської, О.В. Доброзорової, С.А. Комов, Р.М. Лепи, В.Є. Лепського, М.В. Мальчик, В.Г. Марача, М.І. Найденова, Д.О. Новікова, Т.Ю. Огаренко, О.І. Покотилової, О.І. Пушкар, Р.А. Руденського, Л.Н. Сергєєвої, Г.Л. Смоляна, Т.А. Таран, Т.Л. Томаса, А.Г. Чхартішвілі, В.Н. Шемаєва, Г.П. Щедровицького та ін.

Незважаючи на наукові праці і досягнення в теорії рефлексивного управління, є частина питань, які залишаються дискусійними.

Щодо моделей рефлексивного управління дифузією результатів інноваційної діяльності підприємств, то таке використання рефлексивного управління є новим і не вистарчає як теоретичної бази, так і досвіду практичного його використання. Для виявлення можливості успішного застосування в управлінні дифузії інноваціями сучасних соціально-психологічних технологій необхідно спершу провести теоретичний аналіз еволюції явищ рефлексії і рефлексивного управління, які мають широкий спектр – від властивості особистості до передумов використання рефлексивного підходу в управлінні.

А для вирішення специфічних завдань, до яких можна віднести і розробку функціональних моделей дифузії результатів інноваційної діяльності підприємств, вважаємо за доцільне використання рефлексивного підходу та методу матричних ігор. Рефлексивний вплив на конкурентів і споживачів (користувачів) об'єктів дифузії має інформаційний характер. Його застосування спрямоване на досягнення вибору ірраціональних управлінських рішень суб'єктами, які зазнають рефлексивного впливу. Тобто в основі рефлексивного управління – маніпуляція управлінською інформацією. Г. Смолян (2013) слушно відзначає: «...маніпулятивний вплив на особистість, на її уявлення і емоційно-вольову сферу, на індивідуальну, групову і масову свідомість, є інструментом психологічного тиску з метою відкритого або прихованого спонукання

індивідуальних і соціальних суб'єктів до рішень, а значить і дій не на користь власним інтересам, а в інтересах окремих осіб, груп і організацій, які здійснюють цей вплив...». У свою чергу, основоположник концепції рефлексивного управління В. Лефевр (2009) уточнює, що «існує кілька типів рефлексивного управління, а саме: маніпулювання за допомогою впливу (прямий вплив); маніпулювання шляхом зміни відношення (між індивідами в групі); маніпулювання порядком значущості; вплив на неусвідомлену частину буття певного суб'єкта».

Він стверджує, що «оскільки рефлексивне управління має інформаційний характер, то ключовими категоріями такого управління є свідомість і свобода волі суб'єктів, на яких чиниться рефлексивний вплив» (Смолян, 2013). В. Гурієвська (2014) переконана, що «... рефлексія спрямована на довгострокові наслідки та забезпечує невідворотні зміни, оскільки впливає на глибинні структури особистості й системи управління...». Досягнення дифузером (суб'єктом, який здійснює керуючий, рефлексивний вплив) глибинних структурних змін у баченнях і переконаннях конкурентів і споживачів (користувачів) об'єктів дифузії вимагає від дифузера володіння методами системного і когнітивного аналізу, теорією індивідуального вибору і перспектив (Покотилова, 2015, с.156).

Суб'єкти господарювання ухвалюють управлінські рішення на основі інтуїтивного та науково-обґрунтованого підходів. Науково-обґрунтований підхід, як правило, базуються на алгоритмі, що представлений на рис. 3.5

Ключовими блоками цього алгоритму є:

акумулювання і обробка управлінської інформації щодо виявлення актуальності прийняття рішень, оскільки на основі результатів цього аналізу відбувається встановлення цілей ухвалення управлінських рішень;

встановлення критеріїв прийнятності

Початок

Збір і обробка інформації щодо проблемної ситуації або управлінської ініціативи, що вимагає прийняття управлінського рішення

Встановлення цілей прийняття управлінського рішення
 Визначення критеріїв прийняття управлінського рішення
 Аналіз альтернатив Рішення відповідає критеріям?
 Прийняття управлінського рішення Створення умов для реалізації
 управлінського рішення

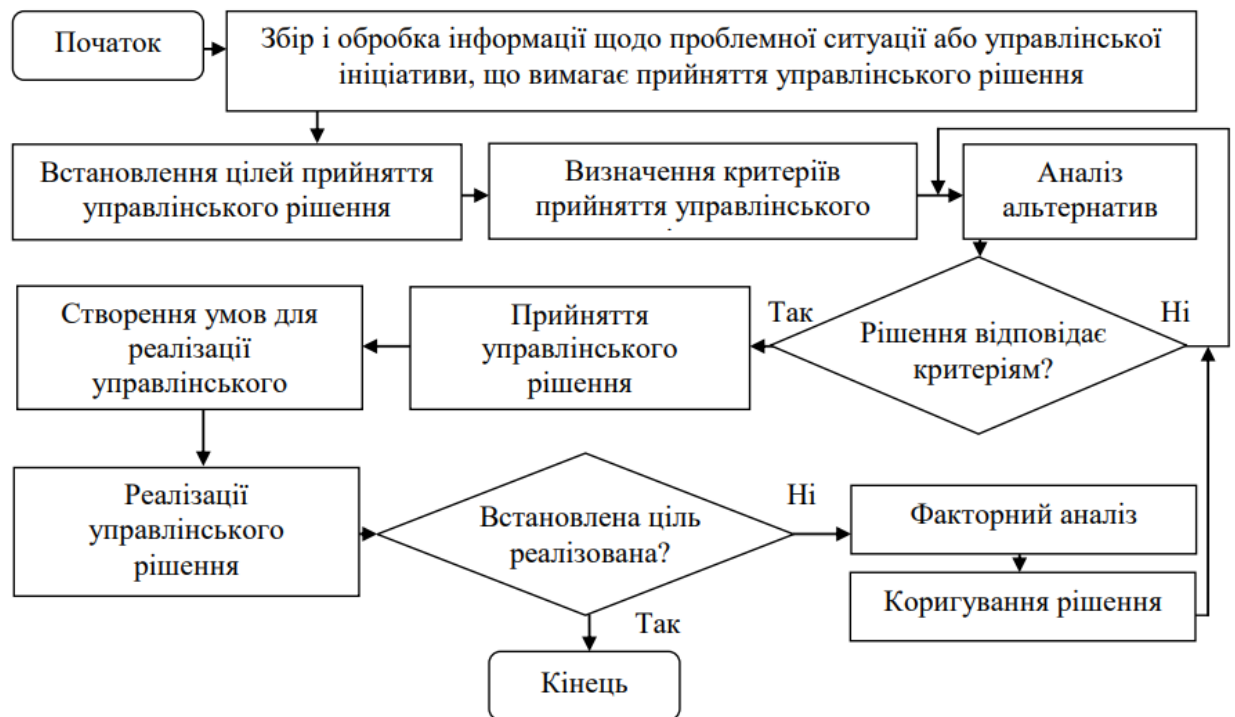


Рис. 3.5. Традиційна блок-схема прийняття і реалізації управлінських рішень на основі застосування науково-обґрунтованого підходу

П р и м і т к и: побудовано на основі таких наукових праць (Кузьмін та Мельник, 2007; Мерманн, 2007; Гірняк, 2006)

У звичайних господарських умовах застосування цього алгоритму на основі правил логіки із урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між факторами, які впливають на об'єкт управління врешті-решт зумовлює вибір того рішення, яке за одним або за декількома критеріями є найкращим з ряду альтернативних, що вказує на його відповідність економічним інтересам підприємства.

В умовах рефлексивного управління дифузери можуть створювати умови, в яких їх конкуренти, споживачі (користувачі) об'єктів дифузії не мають однозначності у виборі управлінських і споживчих рішень, а в результаті отримуваної інформації є висока ймовірність прийняття хибних (ірраціональних) рішень. Маніпулятивний вплив дифузерів може супроводжуватись тиском влади, дезінформуванням, втручанням у часові і змістові аспекти алгоритму прийняття рішень. За дослідженнями С.Комова (1997, 1996) «типовими формами рефлексивного впливу є відволікання уваги, перезавантаження, параліч, виснаження, обман, розкол, заспокоєння, залякування, провокація, пропозиція, тиск». Внаслідок маніпулювання свідомістю і свободою волі конкурентів і споживачів (користувачів) об'єктом дифузії виникають альтернативні траєкторії їх ринкової поведінки (рис. 3.6).

Проведені дослідження показали, що компонентами рефлексивного управління є:

1) формування сімейства множин $Fam(P)$;

$$Fam(P) \begin{cases} P_x = f(c_1; k_1; r_1) \\ \dots \dots \dots \dots \dots \dots \\ P_y = f(c_3; k_{n3}; r_3), \\ \dots \dots \dots \dots \dots \dots \\ P_n = f(c_n; k_n; r_n) \end{cases} \quad (3.3)$$

де – сімейство множин, які включають усі можливі варіанти ринкової поведінки конкурента або споживача (користувача) об'єкта дифузії;

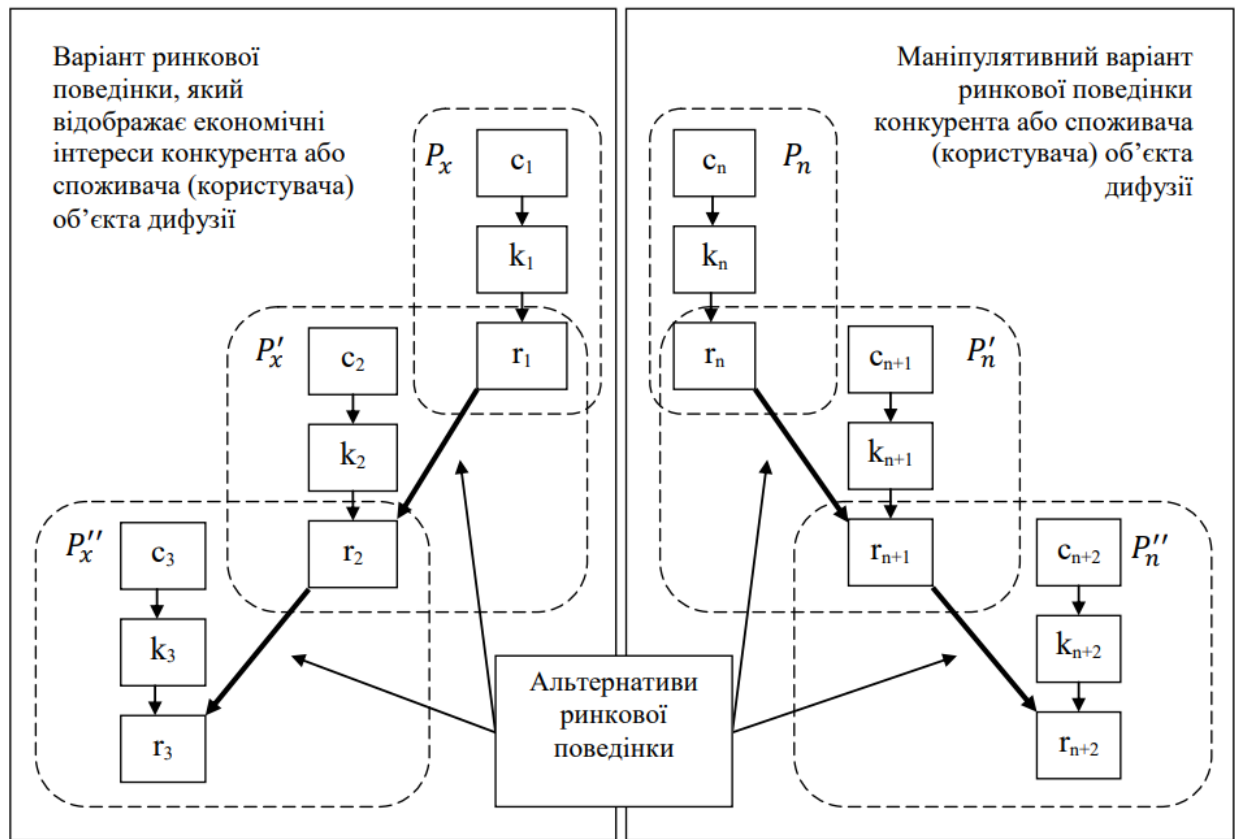


Рис. 3.6. Альтернативні траєкторії ринкової поведінки конкурента або споживача (користувача) об'єкта дифузії. П р и м і т к и: побудовано дисертантом;

варіанти ринкової поведінки P_x , P_y – множини елементів, які репрезентують варіанти ринкової поведінки, який відображає економічні інтереси конкурента або споживача (користувача) об'єкта дифузії; P_n – множина елементів, яка репрезентує маніпулятивний варіант ринкової поведінки конкурента або споживача (користувача) об'єкта дифузії; c_1 – цілі, які відображають економічні інтереси конкурента або споживача (користувача) об'єкта дифузії; k_1 – критерії реалізації цілей, які відображають економічні інтереси конкурента або споживача (користувача) об'єкта дифузії; r_1 – управлінські рішення, які відображають економічні інтереси конкурента або споживача (користувача) об'єкта дифузії; c_3 k_3 r_3 c_{n+1} k_{n+1} r_{n+1} c_n k_n r_n Варіант ринкової поведінки, який відображає економічні інтереси конкурента або споживача (користувача) об'єкта дифузії

Маніпулятивний варіант ринкової поведінки конкурента або споживача (користувача) об'єкта дифузії c_1 k_1 r_1 c_2 k_2 r_2 c_{n+2} k_{n+2} r_{n+2} Альтернативи

ринкової поведінки 170 сп – цілі конкурента або споживача (користувача) об'єкта дифузії, які виникають внаслідок маніпулятивного впливу дифузера; k_p – критерії, реалізації цілей конкурента або споживача (користувача) об'єкта дифузії, які виникають внаслідок маніпулятивного впливу дифузера; m – управлінські рішення, прийняті конкурентом або споживачем (користувачем) об'єкта дифузії, які ухвалюються внаслідок маніпулятивного впливу дифузера. Логіка формування $Fam(P)$ така:

$$\begin{aligned} \forall P_n (P_n \in Fam(P) \rightarrow P_n \subseteq P) \wedge \forall P_n (P_n \subseteq P \rightarrow P_n \in Fam(P)) \Leftrightarrow \\ \Leftrightarrow \forall P_n (P_n \in Fam(P) \Leftrightarrow P_n \subseteq P), \end{aligned} \quad (3.4)$$

де P – варіанти ринкової поведінки конкурента або споживача (користувача) об'єкта дифузії. 2) резервування одного або декількох варіантів поведінки в сімействі $Fam(P)$; 3) ліквідація одного або декількох варіантів поведінки в сімействі $Fam(P)$; 4) реверс одного або декількох варіантів поведінки в сімействі $Fam(P)$.

На рис. 3.7 наведено графічну модель формування варіантів управлінських рішень у рефлексивному управлінні дифузією результатів інноваційної діяльності підприємства. Якщо традиційно до загальних функцій менеджменту належать планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання, то функціями рефлексивного управління є інформування, спостереження і реагування.

Окрім, цих функцій О.Покотилова (2015, с.156) виділяє також аналітичну функцію (глибокий і всебічний аналіз ситуації, що склалася на ринку, вивчення об'єктивних і суб'єктивних факторів, що впливають на вибір споживача), функцію внутрішнього рефлексивного впливу (розроблення методів, правил і процедур та системи контролю, що стандартизують діяльність та регулюють взаємовідносини між учасниками рефлексивного центру, роблять результати їхньої діяльності прозорими та передбачуваними), інтегративну функцію (згуртовування, формування взаємозалежності і взаємовідповідальності учасників центру, що відбуваються під впливом норм, правил, санкцій і системи ролей), а також комунікативну (формування «банку даних і поширення

інформації як усередині організації, так і передача її при взаємодії із суб'єктами рефлексивного впливу зовнішнього середовища).

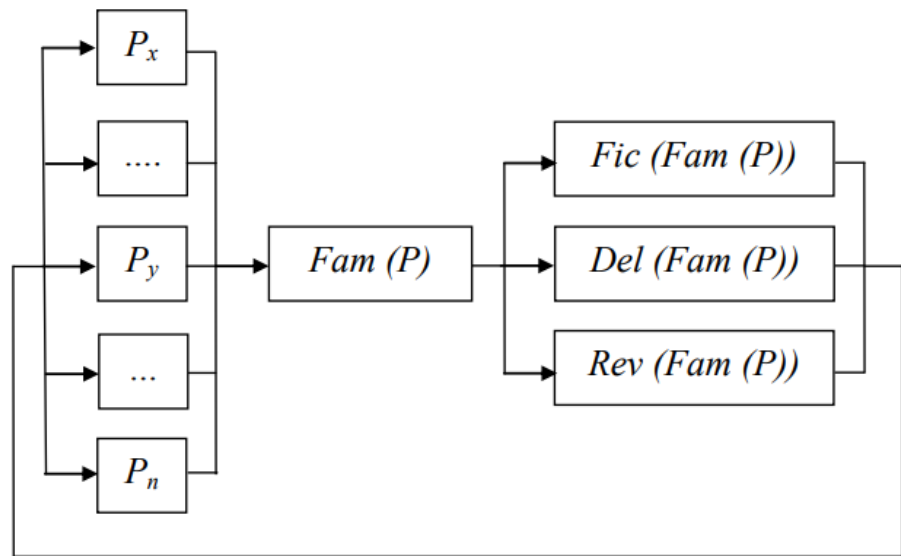


Рис. 3.7. Модель формування варіантів управлінських рішень у рефлексивному управлінні дифузією результатів інноваційної діяльності підприємства

Метою рефлексивного управління є досягнути максимального ефекту від маніпулювання свободою вибору конкурента, споживача (користувача) об'єкта дифузії. Очікувані ефекти від застосування дифузером рефлексивного управління можуть бути максимальними, мінімальними або середніми і орієнтованими на результат.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження на тему «Управління інноваційним потенціалом підприємства», за матеріалами Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» можна зробити наступні висновки.

Аналіз еволюції систем управління показує, що з розвитком інформаційних технологій, глобальної трансформації економічних процесів, які протікають у світі, їх роль та функціонал для забезпечення ефективної діяльності підприємства суттєво змінюється, що породжує необхідність перегляду підходів до їхнього формування й постійному інноваційному вдосконаленню щодо пошуку конкурентних переваг.

У першому розділі дипломної роботи було актуалізовано теоретичні особливості інноваційного управління підприємством, а вже практичні аспекти було досліджено на прикладі компанії Кернел.

Об'єкт дипломної роботи – приватне акціонерне товариство «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», що з 2002 року входить до групи компаній Кернел.

Підприємство з виробництва сирої та рафінованої соняшникової олії. Завод використовує давальницьку сировину. На території є 6 силосів для короткострокового зберігання потужністю 15 тис. тонн, також обладнання для чищення і сушіння зерна. Зерно завозять із сусідніх областей - Полтавської, Сумської, Кіровоградської, Київської та Чернігівської.

Продукція:

масло рослинне нерафіноване;

масло рослинне рафіноване;

масло рослинне гідратоване;

шрот.

Продукція експортується в Кіпр, Грецію, Ізраїль, Італію, Литву, Саудівську Аравію.

Бачення Kernel – Ми прагнемо стати лідером глобального агробізнесу та зробити наш регіон ключовим постачальником сільськогосподарської продукції на світовий ринок.

Місія Kernel – Ми розкриваємо унікальні можливості агробізнесу, розвиваючи потенціал наших людей.

Середньооблікова чисельність персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» майже тенденцію до зменшення за аналізований період і становить: у 2020р. – 546 осіб, у 2021р. – 537 осіб, у 2022р. – 531 особу.

Виробничому персоналу належить найбільша питома частка – 86,44%, що менше на 0,19% за 2020р. та на 0,34% за 2021р.

Управлінському персоналу належить 13,56%, що відповідно більше за 2020р. на 0,19% та на 0,34% – за 2021р. Серед управлінського персоналу найбільша частка належить керівникам – 6,03%, частка яких зменшилась на 0,02% порівняно з 2020р., та зросла на 0,25% - порівняно з 2021р. Технічним

працівникам належить 4,14%, що більше на 0,11% за 2020р. та на 0,05% за 2021р. Спеціалістам належить 3,39%, що більше за 2020р. на 0,09% та на 0,04% за 2021р.

Норма виробничого персоналу на одного управлінського у 2020р. становить 6 осіб, у 2021р. – 7 осіб, у 2022р. – 6 осіб, що свідчить про дотримання загальних управлінських норм та внутрішньої кадрової політики на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп».

В компанії Кернел діє Політика рівних можливостей та культурного різноманіття (Equality, Diversity and Inclusion Policy (EDI) (Додаток А). Ключова мета якої забезпечити об'єктивне неупереджене ставлення до людей різних можливостей і культур, створити умови для роботи і співпраці, які надають рівні права і є вигідними для Компанії, її співробітників та партнерів.

ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» у 2022р. збільшило виручку від реалізації продукції на 742708,00 тис. грн. у порівнянні з 2020р. та на 696066,00 тис. грн. у порівнянні з 2021р.

Середньооблікова чисельність працівників трохи зменшилась, а саме: на 15 осіб порівняно з 2020р. та на 6 осіб – порівняно з 2021р. і становить 531 особу у 2022р.

Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні внески мають позитивну динаміку і зросли на 22541,00 тис. грн. у порівнянні з 2020р. та на 20482,00 тис. грн. у порівнянні з 2021р., в результаті підвищення фонду заробітної плати, доплат за інтенсивність роботи, а також за рахунок того, що після 24 лютого на підприємстві багато працівників мобілізувались та пішли в ТРО, за цей період за ними зберігався середній заробіток, а тим співробітникам, які їх заміняли проводилась доплата за понаднормові роботи. В результаті цього, продуктивність праці зросла на 1439,49 тис. грн. порівняно з 2020р., та на 1328,43 тис. грн. порівняно з 2021р.

Відповідно до Положення про організаційну структуру «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», затвердженого 22 грудня 2018 р. в основу структури покладено функціональний принцип управління. На

підприємстві існують такі основні підрозділи/відділи, які безпосередньо підпорядковуються Директору (одноосібному виконавчому органу): виробництво; служба технічного забезпечення; служба логістики; відділ контролінгу; бухгалтерія ; вимірювальна виробнича лабораторія; інженер з охорони праці ; інженер з охорони навколишнього середовища; відділ виробничих закупок; юридичний відділ; відділ інформаційних технологій; служба охорони; відділ якості; відділ кадрів. Також, підприємство має 6 основних виробничих підрозділів: цех сировини; цех добування олії; цех рафінації; цех грануляції; цех екстракції; цех розливу та фасування олії.

Кернел – провідний у світі та найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. Свою продукцію Кернел експортує більш ніж у 80 країн світу.

До істотних проблем, які впливають на діяльність ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», належить: військовий стан в країні; ситуація з зерновим коридором; спад в економіці в цілому; значний рівень інфляції; нестабільність фінансового та валютного ринків; висока конкуренція в галузі, часті зміни та неврегульованість базового законодавства України; підвищення цін на енергоносії. Ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень - високий, оскільки підприємство діє виключно в рамках діючого законодавства та в умовах ринку на який впливають економічні обмеження.

Компанія Kernel увійшла в рейтинг «Топ-25 інноваційних компаній країни», який склали інформаційне агентство «Деловая столица» та журнал «Влада грошей».

Про це повідомляє прес-служба Kernel на своїй Фейсбук-сторінці.

Зазначають, що серед переможних критеріїв не тільки успішно реалізовані інноваційні проєкти, а й плани на майбутні звершення.

Так, видання відзначило обсяги інвестицій Kernel в інноваційні проєкти, впроваджені інновації, які зміцнили економічний та технологічний потенціал і міжнародний авторитет України та участь у спеціалізованих виставках.

«Ми застосовуємо IT-технології на всіх етапах — від вирощування продукції до реалізації. Наша IT-команда [зацифрувала](#) агробізнес, логістику, трейдинг, документообіг, підвищила мобільність співробітників та швидкість прийняття рішень», – зазначають у компанії.

Існують три основні функції IT-технологій для будь-якого підприємства. Перша — це підтримка бізнесу, тобто забезпечення безперервності офісу, активів, співробітників. Друга — розвиток як з точки зору збільшення активів, зростання продажу та кількості клієнтів, так і з точки зору якості обслуговування чи підвищення ефективності бізнес-процесів. Крім того, IT відіграє важливу роль у створенні нових продуктів і сервісів. А третя — це платформа для інновацій та трансформацій.

Компанія Кернел — одна з перших, хто наважився самостійно змінити бізнес-процеси як всередині, так і на зовнішньому ринку, що ознаменувало початок технічної революції не тільки в компанії, але і на ринку, і в країні в цілому. Завдяки спільним зусиллям компаній Soft Xpansion Ukraine, «Документ. Онлайн», ДП «Національні інформаційні системи» вдалося добитися економії часу та ресурсів, підвищення ефективності, підтримки бізнес-партнерів і розвитку державних механізмів стандартизації цієї діяльності.

Впровадження інноваційного рішення — юридично значущого електронного документообігу на базі хмарної платформи Microsoft Office 365 та платформи K2. Впровадження має основні ключові пріоритети:

Створено єдиний інформаційний простір для колективної роботи, доступ до якого забезпечується через персональні кабінети співробітників. Інформаційний простір включає:

HR-модуль: блок інформації про кар'єру, дані про підпорядкованість співробітника і стратегічні завдання;

консолідований список завдань, призначених співробітнику з можливістю відслідковувати терміни їх виконання і виконавську дисципліну;

загальний список завдань і процесів, що перебувають на контролі у співробітника;

засоби агрегованого пошуку серед усіх інформаційних ресурсів компанії;

загальний корпоративний каталог бізнес-процесів і заявок, доступних для співробітника залежно від його повноважень;

реалізовано механізм обробки завдань з поштових клієнтів і месенджера Telegram, що є особливо актуальним для співробітників, які працюють за межами офісу;

автоматизовано погоджувальні процеси, HR-процедури, процеси внутрішнього аудиту, управлінський документообіг;

Запропоновано механізм стимулювання інвестицій у створення і розвиток інноваційної інфраструктури ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп»

Реалізація запропонованих заходів дасть можливість відновити науково-технічний потенціал країни, створити умови для розвитку інноваційної діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», пристосувати їх до сучасних ринкових вимог та забезпечити конкурентоспроможність на світовому ринку з метою досягнення довгострокового економічного зростання.

Запропоновано Застосування дифузерами функціональної моделі рефлексивного управління дифузією результатів інноваційної діяльності підприємств сприятиме зміцненню їх конкурентних позицій, прискоренню поширення на ринку інновацій та інших результатів інноваційної діяльності, що в цілому підвищуватиме економічну ефективність процесів комерціалізації інновацій. наведено графічну модель формування варіантів управлінських рішень у рефлексивному управлінні дифузією результатів інноваційної діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кваша С. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. пос. / С. М. Кваша., А. М. Кандиба. – Київ : Аграрна наука, 2004. – 208 с.
2. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навч. пос. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк. – Київ : КНЕУ, 2015. – 398 с.
3. Велч Д. Сам собі МБА / Д. Велч, С. Велч; пер. з англ. О. Осмолівська. – Київ : Наш формат, 2018. – 200 с. 4. Чанг Х.-Ю. Економіка інструкція з використання / Х.-Ю. Чанг; пер. з англ. А. Лапін. – Київ : Наш формат, 2017. – 400 с.
5. Бондар О. В. Актуальні аспекти управління інноваційною діяльністю підприємств в період трансформації економіки України. / О. В. Бондар // Регіональні перспективи. – 2004. – № 3–4 (22–23). – С. 36–37
- . 6.

7. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В. І. Дериховська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7(426). – С. 341–347.
8. Граждан О. Б. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. / Граждан О. Б. URL: <http://www.slideshare.net/alegre380/ss-27864884> (дата звернення 07.10.2019).
9. Короленко С. М. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом / С. М. Короленко, Р. В. Короленко // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 1. – С. 53–60.
10. Костюк О. Д. Інноваційні інструменти управління персоналом / О. Д. Костюк // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Економічні науки. – Вип. 1 (6). – 2013. – С. 143–147. – Полтава : ПДАА.
11. Лепа, Р.М., 2004. Системна концепція рефлексивного механізму прийняття управлінських рішень. *Економічна кібернетика*, 3-4(27-28), с.76-82.
98. Лепейко, Т.І., Кюда, В.О. та Лукашов, С.В. 2005. *Інноваційний менеджмент*. Харків: ВД «ІНЖЕК».
14. Лисенко, Л.А., 2007. Підхід до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства. *Науково-технічний збірник*, [online] 78, с.42-46. Доступно: <http://eprints.kname.edu.ua/561/1/94-100_Лисенко.pdf>
15. Ліпич, Л.Г. 2018. *Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій*. Луцьк: Вежа-Друк.
16. Лужецька, О.В., 2010. Інновації як засіб забезпечення сталого розвитку підприємства харчової промисловості. *Вісник соціально-економічних досліджень. Збірник наукових праць*, 38, с.297-301.
17. Ніронович, Н.І., 2001. Теоретичні аспекти інновацій. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку*. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».
18. Осовська, Г.В., Юшкевич, О.О. та Завадський, Й.С. 2007. *Економічний*

словник.

Київ:

Кондор.

19. Павлов, В.І. та Корецький, Ю.М., 2004. *Інноваційний потенціал регіону: діагностика та реалізація*. Луцьк: Надстир'я.
20. Пантелєєва, Н.М., 2011. Систематизація моделей дифузії з урахуванням комерційного потенціалу фінансових інновацій. *Економіка і регіон: Науковий вісник Полтавського національного технічного університету імені Юрія ондратюка*, 3(30), с.77-82.
21. Перерва, П.Г., Меховича, С.А. та Погорєлова, М.І. 2008. *Організація та управління інноваційною діяльністю*. Харків: НТУ «ХП».
22. Перерва, П.Г., ред., 2013. *Экономическая оценка инновационного потенциала*. Микольц-Харьков: Мишкольцкий университет.
23. Петрович, Й.М. та Мороз, Л.І., 2005. Оцінка інноваційної діяльності підприємств у ринкових умовах господарювання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління, 533, с.3–11.