

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра інноваційного підприємництва та інвестиційної діяльності

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ГОЛІЙ ОЛЕКСАНДР ОЛЕКСАНДРОВИЧ**

УДК 338.2

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Олександр Голій

**Керівник роботи**  
**ШВЕЦЬ Тетяна Василівна**  
к. е. н., доцент

**Житомир – 2021**

## АНОТАЦІЯ

**Голій О. О. Формування бізнес-моделі розвитку підприємств.**

Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, Житомир, 2021.

В кваліфікаційній роботі висвітлено сучасні теоретичні підходи та практичні рекомендації щодо впровадження кращих практик з розробки успішних бізнес-моделей. Проведено дослідження функціонування науково-дослідних підприємств з позиції ефективності бізнес-процесів. Запропоновано змінити ціннісну пропозиції сутність якої полягає в придбанні новації за рахунок відрахування частини від отриманого додаткового ефекту, а також реорганізації деяких процесів на підприємстві.

Ключові слова: бізнес-модель, бізнес-процес, цінність, ціннісна пропозиція, інновація, інноваційний розвиток.

## SUMMARY

**Holiy O. O. Formation of the business model of enterprise development.**

*Qualifying work manuscript.*

Qualification work for the master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and stock exchange activity. Polissia National University, 2021.

The qualification work highlights modern theoretical approaches and practical recommendations for the implementation of best practices for the development of successful business models. A study of the functioning of research enterprises from the standpoint of business process efficiency. It is proposed to change the value proposition, the essence of which is to acquire innovation by deducting part of the additional effect, as well as reorganization of some processes in the enterprise.

Keywords: business model, business process, value, value proposition, innovation, innovative development.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВ .....	7
Висновки до розділу 1 .....	13
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СКЛАДОВИХ ЧАСТИН БІЗНЕС-МОДЕЛІ ДП ЕДГ «ЕЛІТА» ВОЛИНСЬКОЇ ДСГДС ІК НААН .....	15
Висновки до розділу 2 .....	26
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ДІЯЛЬНОСТІ ДП ЕДГ «ЕЛІТА» ВОЛИНСЬКОЇ ДСГДС ІК НААН .....	28
Висновки до розділу 3 .....	35
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39
ДОДАТКИ.....	44

## ВСТУП

Діяльність науково-дослідних та дослідно-конструкторських підприємств спрямована на формування нових знань, на створення продуктів і послуг зі значною науковою складовою. Наступним логічним кроком є передача та впровадження розроблених зразків інноваційної продукції, нових методів і технологій в практику діяльності підприємницьких структур. Стає очевидним, що і підприємства, які здійснюють наукові розробки мають функціонувати за правилами ринкової економіки, а отже орієнтуватися на потреби та цілі діяльності бізнесових структур, пропонувати інтелектуальні продукти, які готові купувати підприємства чи в розробку яких інвестувати кошти.

Існуюча бізнес-модель експериментально-дослідних господарств та й інших науково-дослідних установ довгий час була орієнтована на систему державного замовлення та фінансувалась за рахунок бюджетних видатків. Часто така система не відповідала цілям і завданням бізнесу. Розробки і дослідження, які здійснювались, не знаходили широкого застосування на підприємствах або через складний механізм передачі таких технологій та відповідно потребували значних витрат, або через їх незатребуваність чи не адаптованість до потреб підприємств, або через низьку ефективність. Тому актуальним завданням на сучасному етапі постає перебудова бізнес-моделі експериментально-дослідних господарств та розробка такої моделі, де створюватиметься цінність для бізнесу та використовуватимуться ефективні методи передачі наукових продуктів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В новітній період активізація наукових досліджень з питань побудови ефективних бізнес-моделей зумовлена подальшим пошуком відповідей на питання чому одні підприємства є більш успішними за інші. Зокрема, науковій спільноті добре відомі наукові праці зарубіжних та вітчизняних дослідників серед яких А. Остервальдера, І. Піньє [1], О. Гасман, К. Франкенбергер, М. Шик [2]. П. Вейл, Т. Малон [3], С. Зот, Р. Аміт [4], І. Кривов'язюк, В. Рошкевич [5], Н. Ревуцька [6] та ін. Окремі автори як от К. Стоян та В. Широка [7] намагаються представити теорію бізнес-моделювання через призму наявних на підприємстві активів. Дослідження в

даному напрямку активно продовжуються, що й зумовлює формування нових теоретичних положень. Проте моделей організації бізнес-процесів дослідно-експериментальних чи наукових установ наразі бракує, що і обґрунтувало обрання даної теми.

**Мета і завдання дослідження.** Мета роботи передбачає дослідження теоретичних та практичних засад перебудови бізнес-моделі діяльності експериментально-дослідних господарств. Відповідно до теми дослідження вирішувались наступні завдання:

- дослідження теоретичних засад конструювання бізнес-моделі розвитку підприємства;
- визначення критерії та показників оцінки ефективності бізнес-моделі підприємства;
- характеристика існуючої бізнес-моделі діяльності ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН та основних її складових частин;
- визначення напрямів удосконалення існуючої бізнес-моделі досліджуваного підприємства;
- розробка удосконаленої бізнес-моделі діяльності ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН.

**Предмет та об'єкт дослідження.** *Об'єктом дослідження* є організаційні структури, бізнес-процеси та системи ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН. *Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних та практичних положень щодо розробки ефективної бізнес-моделі діяльності ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методичною базою дослідження були наукові праці закордонних та вітчизняних дослідників. Теоретичні положення теми дослідження, сутність основних понять вивчалися з застосуванням методів класифікації, наукового узагальнення та синтезу економічної думки. При виявленні тенденцій та факторів впливу на результативний показник застосовувалися методи обробки статистичних даних (порівняння, середніх величин, розрахунку темпів приросту тощо). За

допомогою розрахункового методу проводилась оцінка ефективності бізнес-моделі та обґрунтування пропозицій.

**Перелік публікацій автора за темою дослідження.** Результати дослідження доповідались на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Фінансові інструменти регіонального розвитку» 27 жовтня 2021 р. м. Житомир (Поліський національний університет) на тему – Формування моделі організації діяльності науково-дослідних установ, міжфакультетській студентській науково-практичній конференції за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт «Студентські наукові читання – 2021» (Поліський національний університет) на тему – Теоретичні основи розробки бізнес-моделі підприємства, науково-практичній конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених НІІ економіки та агробізнесу «Наукові читання – 2020» (Поліський національний університет) на тему – Угоди про розподіл продукції як інвестиційна та правова основа міжнародних нафтогазових проєктів.

**Практичне значення отриманих результатів.** На основі дослідження структури, бізнес-процесів та систем ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН обґрунтовано реорганізацію окремих частин бізнес-моделі, зокрема запропоновано змінити спосіб взаємодії досліджуваного підприємства з бізнесом у частині поширення інновацій, а також механізм формування ціннісної пропозиції.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів та загальних висновків, списку використаних джерел з 43 найменувань. Основний зміст роботи викладено на 38 сторінках комп'ютерного тексту, містить 6 таблиць і 7 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВ

Концепція бізнес-моделі для організації діяльності підприємства в економічному обігу з'явилось не так давно. Менеджери, інвестори, керівники, власники, аналітики досліджуючи діяльність конкурентів та інших суб'єктів підприємництва на ринку дійшли висновку, що кожна компанія в своїй бізнесовій стратегії спирається на певну систему організації бізнес-процесів. Базовими елементами такої виробничо-господарської системи підприємства постають наукові основи здійснення виробництва, матеріально-ресурсна база, постачальники, споживачі, система методів і способів перетворення вхідних ресурсів у готову продукцію чи послуги, ціннісна пропозиція. Для розуміння того як функціонує підприємство, як здійснюється його виробнича діяльність, яка продукція чи послуги виробляється, хто є споживачем, де, коли та за якою ціною пропонується, з якими бізнес-структурами співпрацює підприємство почали використовувати схематичні конструкції, які отримали назву модель бізнесу.

Термін бізнес-модель в економічний обіг був уведений в середині минулому століття. Проте широке застосування отримав тільки у 90 роках з розвитком електронного бізнесу та поведінкової економіки. Запровадження терміну в економічний обіг частіше всього пов'язують з іменами дослідників А. Остервальдера та І. Піньє. На їх думку бізнес-модель – це універсальна структура для узагальненого опису базових елементів діяльності підприємства [8]. Для з'ясування сутності поняття бізнес-модель проведемо онтологічне дослідження наявних в економічній літературі трактувань та представимо дані у вигляді таблиці (табл. 1.1). Усі наведені визначення бізнес-моделі об'єднує одна спільна ознака – створення цінності для споживача. Проте механізми створення цінності дещо різняться. Так, частина авторів орієнтується на бізнес-процеси підприємства, на певний набір та конфігурацію діяльнісної активності, на способи організацій та здійснення виробничих відносин. Інші

автори розглядають бізнес-модель через системний підхід та вказують, що модель бізнесу – це система елементів та сукупність взаємозв'язків між цими елементами. Досить часто під бізнес-моделлю розуміють концептуальну схему або рисунок на якому зображені основні аспекти діяльності компанії та визначено, що генерує прибуток та як формуються витрати. Частина визначень безпосередньо чи опосередковано відсилають до стратегії розвитку підприємства, але не ототожнюють її з стратегією.

Таблиця 1.1

**Основні визначення поняття «бізнес-модель» та її сутнісні ознаки**

Автор	Визначення бізнес-моделі	Основні ознаки
А. Остервальдер, І. Піньє [1]	Опис та характеристика того, як організація створює цінність для споживача	Орієнтація на цінність
Дж. Маллінс, Р. Комісар [9, с. 28]	Певна логіка функціонування підприємства, яка відмінна від конкурентів та використовує ключові компетенції для ефективного розподілу ресурсів у виробничій системі з метою створення продукту чи послуги відповідно до потреб і очікувань споживачів	Певна конфігурація діяльності компанії Орієнтація на бізнес-процеси
О. Гасман, К. Франкенбергер, М. Шик [2, с. 9].	Опис того що продає компанія, хто є клієнтами компанії, як формується цінність компанією, чому підприємство отримує прибутки	Орієнтація на цінність
М. Морріс, Дж. Аллен [10, с. 727]	Поєднання стратегії підприємства та технології її реалізації для формування стійких конкурентних переваг товару або компанії на ринку	Орієнтація на бізнес-процеси
Дж. Магретта [11]	Концентроване поєднання усіх функціональних стратегій підприємства або визначення цільового ринку, створення ціннісної пропозиції, формування технології виробництва, обрання постачальників, визначення схеми формування прибутку.	Система ведення господарської діяльності. Орієнтація на бізнес-процеси
К. Орлова [12]	Поєднання організаційного, фінансового та процесного підходів до організації функціонування бізнесу	Орієнтація на бізнес-процеси
Н. Ревуцька [6]	Система розподілу та ефективного використання стратегічних ресурсів з метою створення продуктів (послуг) відповідно потреб споживачів	Орієнтація на бізнес-процеси
А. Розман [13, с. 17].	Опис того як компанія планує задовольняти потреби споживачів	Орієнтація на цінність
В. Скриль [14, с. 491].	Спрощене відображення механізму ведення основної діяльності (виробництво продукції чи надання послуг, комерція, виконанням робіт) та отримання прибутку.	Орієнтація на бізнес-процеси

Бізнес-модель з однієї сторони є узагальненою концепцією функціонування бізнесу, а з іншої – окремим елементом бізнесу, який визначає



його унікальність або систему конкурентних переваг підприємства. На думку О. Бакуліної бізнес-модель окреслює систему створення цінності для споживача [15]. Погоджуючись з такою думкою слід зауважити, що важливими є і інші елементи моделі. Зокрема технологія формування цінності, використовувані виробничі ресурси, система управління підприємства, логістична та інші підсистеми визначають якою ціною створюється цінність для споживача. Очевидно, бізнес-модель повинна забезпечувати вигоди для споживача і вигоди мають бути більшими від затрат на їх отримання.

Ознаками ефективної бізнес-моделі є зростання ринкової вартості підприємства, зростання надходжень на підприємство та обсягу отриманого прибутку, пропонування ефективних бізнес-рішень, в межах нормативних значень показники фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності ділової активності підприємства, структура та рух персоналу, систематична інноваційна діяльність, рівень інформаційної присутності в комунікаційних мережах. Бізнес-модель організацій науково-дослідної сфери пропонується оцінювати за допомогою наступних критеріїв та показників (рис. 1.1). При дослідженні ефективності функціонування підприємства доцільно врахувати якомога більшу кількість показників та виявити чинники впливу на існуючий стан.

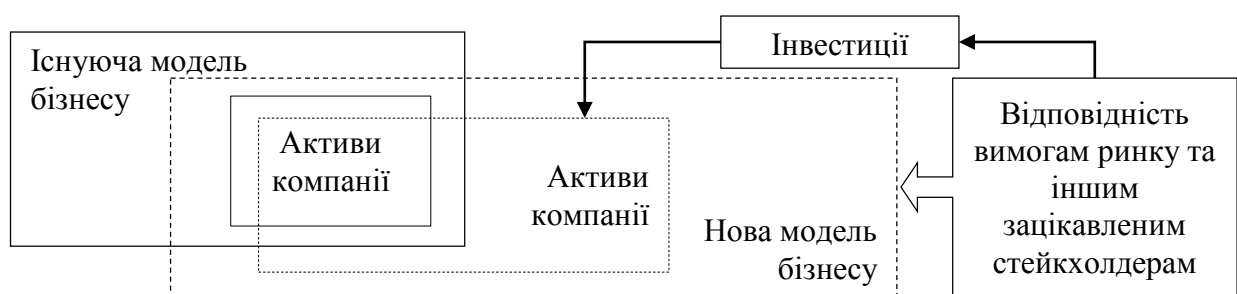


**Рис. 1.1. Критерії та показники оцінки ефективності бізнес-моделі науково-дослідної організації**

Джерело: власна дослідження.

Основними задачами бізнес-моделі є перебудова бізнес-процесів та бізнес-логіки функціонування підприємства, концентрація уваги на формуванні цінності для покупця, демонстрації переваг діяльності підприємства, спрямування колективу на досягнення стратегічних цілей діяльності, визначення основних напрямів діяльності організації, узгодження стратегічних та тактичних рішень відповідно до сформованої бізнес-моделі.

При перебудові моделі діяльності підприємства необхідно виходити зі сформованого виробничого потенціалу підприємства, тобто сукупності наявних предметів та засобів праці, фінансових ресурсів, кадрового потенціалу. До активів компанії варто відносити все що бере участь у створенні вартості. Таке розуміння активів виходить за межі бухгалтерського його трактування та крім перерахованих вище враховує суму ділових контактів підприємства, комбінацію інтелектуальних та професійних якості працівників підприємства, потенційний інноваційний потенціал, накопичений досвід (виробничої діяльності, реалізації бізнес-процесів, ведення конкурентної боротьби, взаємодії з постачальниками та споживачами), репутація на ринку, доступ до ринку. Розуміння того, що потрібно розуміти під активами підприємства та чим володіє підприємство дозволяє суттєво спростити сам процес переформатування моделі діяльності, знизити негативні наслідки трансформації та в короткі строки досягнути бажаного результату. Схематичне формування нової моделі бізнесової діяльності підприємства представлено на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Схематичне представлення створення нової моделі бізнесу**

Джерело: власна розробка на основі [7].

Нова модель бізнесу передбачає формування нових бізнес-процесів чи реорганізацію існуючих. Основна вимова – відповідність вимогам ринку,

запитам споживачів, умовам партнерів. Очікувано такі зміни можуть потребувати певних інвестицій та розвитку економічного потенціалу підприємства. Отже, нові активності мають з'явитись внаслідок дії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [16, с. 278].

Модель діяльності має забезпечувати стійкий економічний розвиток компанії. Разом з тим, в економічній літературі сьогодні розглядають кілька можливих варіантів застосування концепції бізнес-моделювання для вирішення економічних задач. Перший підхід передбачає застосування бізнес-моделі для оцінки та аналізу ефективності функціонування підприємства. Оцінка передбачає порівняння не показників ефективності, а підходів до організації діяльності. Наприклад дослідження моделей діяльності підприємств дозволяє встановити конкурентів підприємств, виявити глобальні тенденції розвитку економічних систем тощо. Другий напрям орієнтований на використання бізнес-моделювання для оцінки потенціалу розвитку підприємства, визначення доцільності фінансування його діяльності. Ефект на виході організації в будь-якому випадку має перевищувати затрати на підтримку її діяльності. Навіть якщо розглядати в якості цілі діяльності організації отримання соціального чи екологічного ефект витрати на його отримання мають бути співставними з очікуваними ефектами. Проте все ж даний метод частіше всього застосовується для оптимізації чи перебудови бізнес-процесів на підприємстві. Виникнення фінансових труднощів, зниження клієнтської бази, скорочення обсягів виручки є сигналами про необхідність перегляду існуючої моделі функціонування підприємства. З точки зору ринку підприємство має забезпечувати отримання корисності споживачем [14, с. 493].

В сучасному розумінні бізнес-модель представлена 9 блоками (додаток А). Ключові партнери, ключова діяльність, ключові ресурси, ціннісна пропозиція, відносини з клієнтом, канали просування цінності, сегменти споживачів, джерела доходів та структура витрат. Побудова бізнес-моделі потребує детального вивчення кожного блоку. Ключові партнери представлені організаціями, які постачають необхідні ресурси, з якими компаніями

здійснюється співпраця. Наступний блок визначає основні види діяльності необхідні для створення цінності. Згідно теми дослідження такими видами діяльності є методи створення новинок (винахідництво, конструкторська діяльність зі створення нових сільськогосподарських машин, біотехнології). Ключові ресурси визначають матеріально-технічну базу, а також фінансові, інтелектуальні, трудові ресурси необхідні для підтримки окреслених основних видів діяльності. Це може бути унікальне обладнання, фахівці певної кваліфікації, дослідники за окремими напрямками роботи. Ресурси визначають те, як буде створюватись споживча вартість.

Ціннісна пропозиція у вигляді товарів чи послуг окреслює блок завдань, які вирішуються в результаті діяльності підприємства. Ціннісна пропозиція спрямована на визначення потреб майбутніх клієнтів, на завдання, які ними будуть вирішувати в найближчому майбутньому залежно від розвитку ринку та системи економічних відносин. При встановленні ціннісної пропозиції варто досліджувати стратегічні плати майбутніх клієнтів, довгострокові плани розвитку регіонів, країни тощо [17]. Визначають також канали взаємодії з клієнтами та яким чином будуються відносини. Комунікація важлива як з точки зору просування продукції чи послуг так і з точки зору отримання зворотного зв'язку щодо якості та ефективності пропонованих рішень та відповідно продовження роботи з їх подальшого розвитку. Напрямок роботи визначається і сегментом клієнтів. Формування сегменту передбачає визначення підприємств, які зацікавлені в певних рішеннях і готові їх впроваджувати. Канали просування та цільовий сегмент описує те, як компанія реалізує споживчу цінність.

Також бізнес-модель описує витрати клієнтів, тобто на що вони витрачають кошти, що готові купувати, за яку цінність вони готові платити. Витрати клієнтів слід розглядати як потенційні доходи підприємства. Слід звернути увагу на те, що бізнесові структури завжди з обережністю відносяться до радикальних інновацій і в переважній більшості орієнтуються на поступовий інноваційний процес. Застосування поліпшувальних інновацій знижує підприємницькі ризики. Крім того інвестори, орієнтуючись на отримання

прибутку в найкоротші терміни. Останній сегмент – це структура витрат, де вказані основні статті затрат підприємства, а також ключові ресурси, які є найбільш затратними. При плануванні даного блоку важливо все ж таки забезпечити без значних обмежень формування матеріально-технічного забезпечення підприємства, що необхідне для здійснення окреслених видів діяльності, формування потужного кадрового потенціалу, що є вкрай важливим ресурсом дослідної організації, а також підтримки функції управління, комунікації, логістики, маркетингу тощо.

Отже, застосування концепції бізнес-моделювання дозволяє побудувати цілісну картину діяльності підприємства. Розкладання діяльності організації на блоки покликане дати можливість переосмислити ключові види активності і головне на основі досліджень потреб майбутніх клієнтів визначити цінність, яка пропонуватиметься.

## **Висновки до розділу 1**

Побудова певних бізнес-моделей діяльності є відповіддю організацій на створення більш досконалого ринкового середовища. В такому середовищі конкуренція здійснюється на рівні продукції, технологій та підприємств. Відповідно бізнес-модель поєднує в одну систему створення споживчої цінності, унікальні технології й ресурси, результати роботи підприємства. Таке бачення дозволяє представити бізнес-модель як систему пріоритетів щодо вибору цільового ринку, ідентифікації його ринкових запитів, розробки ціннісної пропозиції, створення технологій отримання споживчої вартості, формування ресурсів, залучення партнерів, побудови систем та каналів комунікації з цільовим ринком з метою отримання прибутку.

Критеріями ефективності створеної бізнес-моделі організацій науково-дослідної сфери слід вважати показників, які включають: стабільний попит на продукцію (послуги) компанії, інформаційну присутність в комунікаційних

мережах, зростання надходжень інвестицій, наявність ефективних інноваційних рішень, зростання виручки, зростання суми отриманого прибутку, значний кадровий потенціал, дослідницька активність, кількість напрямів досліджень, кількість наукових публікацій, кількість отриманих патентів, показники фінансової стійкості та ліквідності, показники ділової активності, показники економічної ефективності використання матеріально-технічних ресурсів.

Для створення бізнес-моделі науковцями пропонується використовувати «канву». Канва дозволяє в компактній формі представити економічний механізм функціонування підприємства та описати як підприємство планує отримувати доходи для власного розвитку. Модель «канва» є незамінний інструмент для перебудови бізнес-процесів на підприємстві, побудувати більш життєздатну систему ведення господарської діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СКЛАДОВИХ ЧАСТИН БІЗНЕС-МОДЕЛІ ДП ЕДГ «ЕЛІТА» ВОЛИНСЬКОЇ ДСГДС ІК НААН

ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН зареєстроване 16.10.2007 р. за юридичною адресою Україна, 45626, Волинська обл., Луцький р-н, селище міського типу Рокині, вул. Шкільна, будинок 2. Основним видом діяльності підприємства є дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук. Додаткові види діяльності пов'язані з вирощуванням зернових, бобових, олійних культур, овочів, коренеплодів і бульбоплодів, розведенням тварин (ВРХ, свиней), оптовою торгівлею виробленою продукцією, хімічними продуктами (добривами, засобами захисту рослин, медичними препаратами) та пальним [18]. Господарство є державним сільськогосподарським підприємством створеним для провадження дослідної, виробничої і комерційної діяльності з метою отримання прибутку. Напрями фундаментальних та прикладних наукових досліджень підприємства представлені в додатку Б.

Економічною основою діяльності ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН є державна власність на основні засоби та інше майно. Досліджуване підприємство забезпечує проведення наукових дослідів, виробничу перевірку і впровадження науково-технічних розробок головної наукової установи який підпорядковується. Здійснює на взаємовигідній основі запровадження на державних та підприємницьких організаціях досягнень науки, техніки і передового досвіду. Підприємство виробляє та реалізує оригінальне, елітне та репродукційне насіння сільськогосподарських культур та саджанці. Також підприємство покликане демонструвати приклади ефективного господарювання на основі застосування результатів організаційних та наукових здобутків.

Організаційна структура ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН включає підрозділи основного виробництва (рослинництва та тваринництва), управлінські служби, обслуговуючі та підсобні виробництва. До підрозділів

основного виробництва входять: машино-тракторний парк, ремонтна бригада та ланка рослинників. Управління підприємством здійснює директор, який обирається трудовим колективом та затверджується керівництвом НААН. Керівник діє на підставі Статуту. Управлінська структура підприємства наведена в додатку В. У ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН функціонують такі управлінські служби: агрономічна, зооветеринарна, інженерно-технічна, фінансово-економічна. В експериментально-дослідному підприємстві діють такі обслуговуючі та підсобні виробництва: автопарк, ремонтна майстерня, зерносклад та овочесховище.

ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН здійснює виробництво різноманітних видів продукції. Виробництво та реалізація продукції представлена в табл. 2.1. Дані таблиці свідчать, що дослідне господарство здійснює вирощування традиційних для регіону сільськогосподарських культур та продає отримане насіння сільськогосподарських підприємствам. Рівень товарності досягає 100 %.

Таблиця 2.1

**Виробництво та реалізація продукції**  
**ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН**

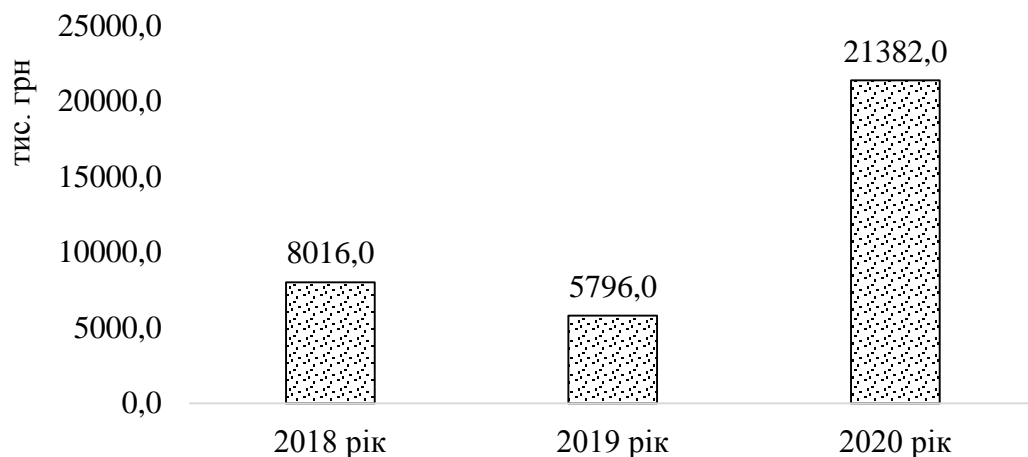
Показник	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р до 2018 р., %	
	Вироблено, ц	Реалізовано, ц	Вироблено, ц	Реалізовано, ц	Вироблено, ц	Реалізовано, ц	Вироблено, ц	Реалізовано, ц
Продукція рослинництва	9599	9778	11692	8833	39482	44180	у 4 р б.	у 5 р б.
Зернові і зернобобові	8848	9018	9199	8147	36783	39683	у 4 р б.	у 4 р б.
Озимі зернові	5133	5241	5896	4785	32338	35238	у 6 р б.	у 7 р б.
пшениця озима	3204	3312	3096	1985	22670	25570	у 7 р б.	у 7 р б.
жито озиме	1034	1034	1507	1507	6863	6863	у 7 р б.	у 6 р б.
ін. озимі культури	895	895	1293	1293	2805	2805	у 3 р б.	у 3 р б.
Ярові зернові (без кукурудзи)	3715	3777	3303	3362	4445	4445	119,7	117,7
пшениця яра	1251	1372	794	794	4445	4445	у 4 р б.	у 3 р б.
ячмінь ярий	2464	2405	2509	2568	–	–	0,0	0,0
Соняшник	142	142	1687	309	2699	4077	у 19 р б.	у 29 р б.
Ріпак	609	618	806	377	–	420	0,0	68,0

Джерело: розраховано за даними [19, 20, 21, 22, 23, 24].



Наявні природно-кліматичні та економічні умови господарювання значною мірою визначають стан та перспективи розвитку підприємства. В цілому загальна земельна площа ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН у 2020 р. склала 1367 га, з них сільськогосподарські угіддя – 1308 га, в тому числі рілля – 1190 га (додаток Г).

За останні роки, не дивлячись на значне погіршення фінансового забезпечення науково-дослідних установ з державного бюджету, статутна діяльність досліджуваного підприємства продовжує забезпечуватись на належному рівні. Так, в умовах загальної економічної кризи було знайдено вихід із скрутної економічної ситуації в залученні позабюджетних коштів від реалізації сортового насіння сільськогосподарських культур та надання послуг підприємствам та населенню. Так ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН за 2018–2020 роки отримано більше 35 млн грн чистого доходу (рис 2.1).



**Рис. 2.1. Обсяг реалізованої продукції (наданих послуг) ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН**

Джерело: побудовано за даними [19; 20; 21; 22; 23; 24].

Залучення позабюджетних коштів для забезпечення науково-дослідної діяльності, розробки нових методів, сортовипробування дає змогу не тільки задовольнити першочергові потреби ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН, а також заощаджувати кошти на придбання необхідного обладнання, техніки і транспортних засобів, проведення капітального ремонту та капітального будівництва.

Кінцевими результатами діяльності підприємства є чистий дохід та чистий прибуток. Вони характеризують ефективність управління, раціональність використання ресурсів та інвестованих коштів, зростання вартості капіталу підприємства, спроможність підприємства розвиватися. Дані таблиці 2.2 свідчать що у 2020 р. чистий дохід ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН зріс у 2,7 рази у порівнянні з 2018 р. За досліджуваний період також у 2,9 рази збільшилась собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт та послуг). Досить швидкими темпами зростали управлінські витрати, витрати на просування новинок (нових технологій, насіння, послуг тощо). В цілому варто констатувати, що фінансовий результат від звичайної діяльності хоч і залишився позитивним, проте становив тільки 19 % від рівня 2018 р. Чистий фінансовий результат у 2018 р. становив 54 тис. грн, а в 2020 р. 74 тис. грн. Саме за рахунок чистого фінансового результату (прибутку) забезпечується фінансування розвитку підприємства. Нажаль існуюча модель діяльності не дозволяє забезпечити суттєве нарощування науково-дослідного потенціалу підприємства.

Таблиця 2.2

**Фінансові результати діяльності ДП ЕДГ «ЕЛІТА»  
Волинської ДСГДС ІК НААН**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8016,0	5796,0	21382,0	у 2,7 р. б
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6783,0	4531,0	19394,0	у 2,9 р. б
Валовий прибуток	1233,0	1265,0	1988,0	161,2
Інші операційні доходи	177,0	87,0	58,0	32,8
Адміністративні витрати	802,0	1161,0	1011,0	126,1
Витрати на збут	89,0	26,0	571,0	у 6,4 р. б.
Інші операційні витрати	126,0	83,0	390,0	у 3,1 р. б.
Фінансові результати від операційної діяльності	393,0	82,0	74,0	18,8
Інші доходи	755,0	112,0	-	-
Інші витрати	1094,0	155,0	-	-
Фінансові результати до оподаткування	54,0	39,0	74,0	137,0
Чистий фінансовий результат	54,0	39,0	74,0	137,0

Джерело: розраховано за даними [19; 20; 21; 22; 23; 24].

Низькими є й показники рентабельності досліджуваного підприємства (табл. 2.3). Так, рентабельність активів збільшилась до 0,3 %, рентабельність власного капіталу – до 0,55 %, рентабельність оборотного капіталу – до 0,44 %. Отже, інвестовані у основну діяльність кошти повертаються в такому ж розмірі.

Таблиця 2.3

**Показники рентабельності ДП ЕДГ «ЕЛІТА»  
Волинської ДСГДС ІК НААН**

Показник	Нормативне значення	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р., +,-
Рентабельність активів, %	Збільш.	0,04	0,20	0,30	0,26
Рентабельність власного капіталу, %	Збільш.	0,06	0,29	0,55	0,49
Рентабельність оборотного капіталу, %	Збільш.	0,08	0,36	0,44	0,36
Рентабельність продажу, %	Збільш.	0,04	0,49	1,28	1,24

Джерело: розраховано за даними [19; 20; 21; 22; 23; 24].

Підприємство в непростих ринкових умовах та обмеженості бюджетного фінансування намагається не допускати скорочення фінансування основних напрямів діяльності (обсягів виконання науково-дослідних робіт). Важливим в цьому періоді є збільшення обсягу коштів, які щороку підприємство спрямовує на капітальні вкладення у основні та оборотні засоби. Завдяки зростанню останніх на підприємстві зростає фондоозброєність працівників, здійснюється інтенсифікація виробництва, впроваджуються нові технології та підвищується продуктивність праці.

Науково-технічна діяльність та дослідно-експериментальні розробки характеризуються значними витратами фінансових ресурсів на оплату праці дослідників. Якщо прикладні дослідження орієнтовані на створення прототипів новацій (нових технічних рішень, машин, приладів, способів виробництва продукції, систем обробки інформації, управління діяльністю підприємства, покращених сортів рослин чи порід тварин) і впровадження у практичну діяльність підприємницьким структурам за відповідну плату, то фундаментальні дослідження переважно здійснюються за рахунок бюджетних коштів, самофінансування організацій, а також власної ініціативи дослідників.

Очевидно, наукові установи для фінансування досліджень повинні більше залучати підприємницький сектор. Так, у США, країнах Європи інших розвинених країнах наукові дослідження в значній мірі фінансуються бізнес структурами. В Ізраїлі фінансування наукової діяльності за рахунок бюджетних коштів становить тільки 11 %, решту коштів інвестує в ізраїльську науку бізнес і закордонні партнери [25].

Фінансово-економічні показники є кінцевими показниками діяльності будь-якого підприємства. Фінансово-економічні показники використовується для опису складових частин бізнес-моделі підприємства. Підвищення показників рентабельності, оборотності капіталу, ділової активності, зростання капіталізації підприємства, знаходження показників ліквідності та фінансової незалежності в межах нормативних значень свідчить про побудову успішної моделі бізнесу. Основні показники ліквідності досліджуваного підприємства ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН наведено в додатку Е.

Аналіз показників ліквідності свідчить, що коефіцієнт швидкої та поточної ліквідності знаходяться в межах рекомендованих значень. Підприємство має достатній обсяг ліквідних активів для розрахунків з поточними зобов'язаннями. Не відповідає нормативу лише коефіцієнт абсолютної ліквідності, який вказує на нестача лише найбільш ліквідної частини активів, тобто грошових коштів та їх еквівалентів. Коефіцієнт захищеного періоду вказує, що підприємство може досить тривалий період (понад рік) підтримувати операційну діяльність за рахунок ліквідних активів, не залучаючи додаткових джерел фінансування. Можна зробити висновок, що підприємство ліквідне, проте необхідно також підтримувати на прийнятному рівні і абсолютну ліквідність підприємства.

Підприємства реального сектора економіки для здійснення господарської діяльності потребують необхідних ресурсів для формування активів. Джерелами необхідних коштів є власні ресурси підприємства або позикові (банківські кредити, кошти інвесторів, відстрочені оплати за придбані товари, послуги чи розрахунки з бюджетом тощо). Формування частини активів за рахунок позикових коштів є нормальним процесом і навіть рекомендованим для

збільшення прибутковості власного капіталу підприємства. Проте важливо відстежувати раціональне співвідношення між власним та позиковим капіталом. Для оцінки залежності від зовнішніх джерел доцільно проаналізувати показники фінансової стійкості (додаток Ж).

Коефіцієнт фінансової незалежності у досліджуваному періоді вище нормативного значення. Така ситуація свідчить про значну фінансову незалежності підприємства, підвищує гарантії погашення підприємством своїх зобов'язань і вказує на можливість залучення коштів ззовні. Аналогічно поводить себе коефіцієнт фінансового ризику вказуючи на можливість залучення коштів для забезпечення господарської діяльності на підприємстві [26, с. 91].

Для характеристики ефективності використання виробничих ресурсів, раціональності організації бізнес-операцій на підприємстві використовуються показники ділової активності. Нормативного значення дані показники не мають, але чим швидше обертаються ресурси підприємства, тим ефективнішою є бізнес-модель. Підвищення обертання ресурсів говорить про збільшення потужності підприємства та високу ефективність використання ресурсів підприємства. Показники ділової активності ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН наведено в табл. 2.4. Узагальненим показником ефективності використання наявних ресурсів є оборотність активів. Даний показник характеризує кількості оборотів капіталу вкладеного в активи підприємства. В нашому випадку, видно, що в 2019 р., цей показник становив 0,23 обороту, отже капітал, який вкладений в активи підприємства здійснить повний оберт в середньому за чотири роки. У 2020 р. вкладений капітал робить повний оборот менше ніж за рік, що є позитивним. Аналогічно спостерігаємо зростання фондівіддачі.

В 2020 р. оборотність дебіторської заборгованості склала 5,6, що свідчить про посилення розрахункової дисципліни покупців товарів та послуг підприємства. Знизилась і терміни оплати кредиторської заборгованості підприємством. Методика розрахунку показників оборотності вказує на те, що ефективність підприємства зростає за рахунок прискорення обертання ресурсів. Збільшення кількості оборотів відбувається внаслідок зростання доходу або

скорочення обсягу залучених ресурсів. Зростання доходу забезпечується за рахунок розширення спектру послуг ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН, реалізації сортового посівного матеріалу, розробки нових технологій виробництва продукції тощо. Рациональне використання активів пов'язане в першу чергу з їх високою продуктивністю, зменшення малопродуктивних активів, оптимізації їх структури. Отже чим швидше обертаються ресурси підприємства, тим менший їх обсяг потрібен для здійснення операційної діяльності.

Таблиця 2.4

**Показники ділової активності ДП ЕДГ «ЕЛІТА»  
Волинської ДСГДС ІК НААН**

Показник	Нормативне значення	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р., +,-
Оборотність активів, оборотів	Збільш.	0,05	0,23	1,18	1,13
Оборотність постійних активів (фондовіддача), оборотів	Збільш.	0,27	0,72	2,72	2,45
Оборотність робочого капіталу, оборотів	Збільш.	0,03	0,20	1,44	1,41
Оборотність оборотних активів, оборотів	Збільш.	0,06	0,34	2,09	2,03
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	Збільш.	5808	1051	172	-5636
Оборотність запасів, оборотів	Збільш.	0,07	0,71	3,43	3,36
Тривалість одного обороту запасів, днів	Змеш.	4807	509	105	-4702
Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	Збільш.	0,56	0,69	5,60	5,04
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	Змеш.	641	521	64	-577
Оборотність кредиторської заборгованості, оборотів	Збільш.	0,07	0,50	4,62	4,55
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	Змеш.	4828	717	78	-4750

Джерело: розраховано за даними [19; 20; 21; 22; 23; 24].

На підставі дослідження ключових активностей та виробничого потенціалу ДП ЕДГ «ЕЛІТА» побудовано існуючу бізнес-модель (рис. 2.2).

Основним із завдань ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН є розведення нових районованих сортів сільськогосподарських культур на території області виведених селекціонерами Волинської ДСГДС ІК НААН та інших науково-дослідних установ, забезпечення сільськогосподарських товаровиробників інформацією щодо вирощування найбільш сучасних та

продуктивних сортів в регіоні дослідження. До завдань ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН входять:

1. Виведення нових сортів сільськогосподарських культур, вивчення сортів інших селекційних центрів зернових та зернобобових культур у частині можливості їх поширення в області.

2. Видання рекомендацій для суб'єктів господарювання усіх форм власності, а також для насінницьких господарств регіону, наділених правом ведення первинного насінництва, вирощувати сорти різних видів сільськогосподарських культур, які дають високу та стабільну урожайність на полях області.

<b>Ключові партнери</b>	<b>Ключова діяльність</b>	<b>Ціннісна пропозиція</b>	<b>Відносини з клієнтами</b>	<b>Сегменти споживачів</b>
ТОВ «Луцька база нафто-продуктів». ТОВ ПКП «Мтор-Агро». Освітні заклади регіону (ЛІНАУ, ЛНТУ, ВНУ ім. Лесі Українки, Поліський університет). Сільськогосподарські підприємства області. Органи державної (управління агропромислового розвитку)	Сортовипробування. Виробництво репродуктивного насіння. Розробка технологій вирощування сільськогосподарських культур	Селекція озимого жита. Розробка нормативів вмісту мікроелементів. Розробка систем альтернативного землеробства.	Особисті контакти з менеджерами та керівниками підприємств та компаній	Сільськогосподарські підприємства Волинської області
	<b>Ключові ресурси</b> Площа сільськогосподарських угідь 1308 га, з яких 1190 га рілля, 84 га сінокоси, 27 га пасовища, 6 га багаторічні насадження. Чисельність працівників 32 особи. Парк технічних засобів нараховує 13 тракторів, 12 автомобілів та 3 комбайни застарілих моделей. Знос ОС – 94 %	Розробка технологій органічного виробництва. Розробка комплексу елементів технологій вирощування. Система енергоощадних технологічних рішень утримання худоби. Розробка системи ґрунтообробних машин. Доведення закінчених наукових розробок до інновацій.	Розробка технологій органічного виробництва. Розробка комплексу елементів технологій вирощування. Система енергоощадних технологічних рішень утримання худоби. Розробка системи ґрунтообробних машин. Доведення закінчених наукових розробок до інновацій.	<b>Канали</b> Семінари. Наради. Виставки. Круглі столи. Конференції. Сайт на безкоштовній платформі
<b>Структура витрат</b>		<b>Джерела доходів</b>		
Матеріальні затрати	14183 тис. грн (81%)	Чистий дохід	21 382 тис. грн	
Витрати на оплату праці	1197 тис. грн (7%)	Валовий прибуток	1 988 тис. грн	
Відрахування на соцзаходи	263 тис. грн (2%)	Чистий прибуток	74 тис. грн	
Амортизація	531 тис. грн (3%)			
Інші операційні витрати	1267 тис. грн (7%).			

**Рис. 2.2. Існуюча бізнес-модель ДП ЕДГ «ЕЛІТА»**

**Волинської ДСГДС ІК НААН**

Джерело: власна розробка на основі [1Помилка! Закладку не визначено.].

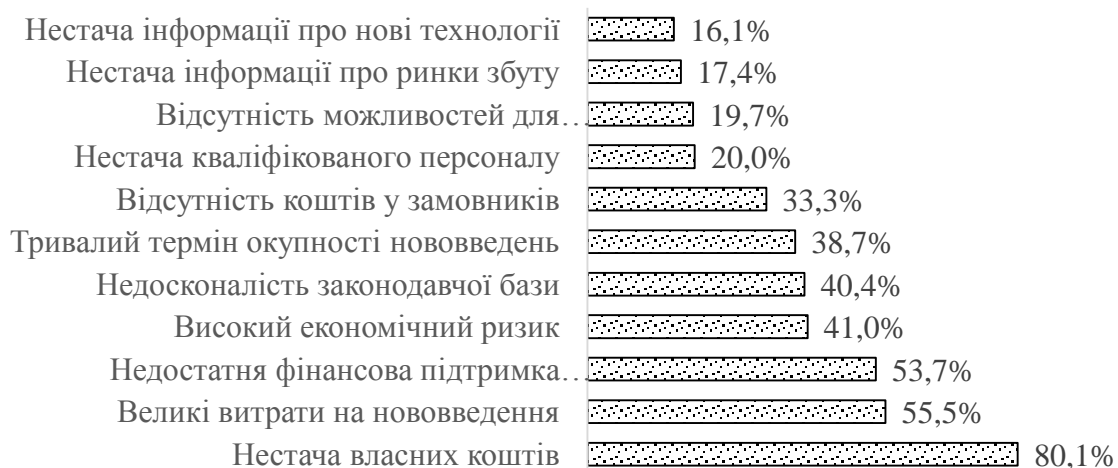
3. Організація в установі розмноження найбільш дефіцитних і перспективних сортів сільськогосподарських культур.

4. Створення демонстраційних полігонів для наочного показу та проведення семінарів та нарад з виробничих питань у галузі рослинництва та тваринництва.

5. Проведення заходів з питань пропаганди та агітації у засобах масової інформації, розповсюдження каталогів сортів рослин, придатних для використання у Волинській області.

Дійсно, значний потенціал вітчизняного аграрного сектора можна реалізувати лише за рахунок інноваційного розвитку. Інновації відкривають вихід на закордонні ринки, сприяють трансформації агробізнесу, стимулюють розвиток підприємництва. Інновації – це можливість запропонувати світу конкурентну продукцію [27, с. 57].

Для побудови ефективної бізнес-моделі розвитку підприємства необхідно знати потреби майбутніх клієнтів, розуміти сприйняття ними інновацій, володіти інформацією про готовність впроваджувати інновації та витратити на них власні ресурси. Проаналізуємо окремі фактори діяльності таких підприємств. За даними експертної оцінки, проведеної Державною службою статистики України інноваційна діяльність у 80 % підприємств стримується через відсутність необхідних фінансових ресурсів та у половини через великі інвестиції (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Фактори, що стримують інноваційну діяльність підприємств в Україні**

Джерело: побудовано за даними [28].



Наукоємність ВВП (видатки на науку за всіма джерелами у відсотках до ВВП) у 2020 р. становила 0,4%, з них частка коштів державного бюджету – 0,2% [29; 30; 31]. У той самий час технологічний потенціал в Україні продовжує скорочуватися. За останні роки кількість розробок зі створення нових видів техніки і технології зменшилася в 3,2 рази, з них розробок, технічний рівень яких вище світового – у 5,1 рази, розробок, технічний рівень яких відповідає світовому – у 3,4 рази [32]. Наукові дослідження ведуться щодо створення ефективних моделей трансферу технологій в агробізнесі. За даними Вергунова В. А. в Україні у 2019 р. було створено базу даних інновацій і проектні шаблони для трансферу 318-ти рослинницьких інновацій. Також підготовлено 40 стартапів на кластерних майданчиках у різних регіонах України. Зібрано замовлень з впровадження інновацій на підприємствах агробізнесу на суму близько 10 млн дол. США. [33, с. 72–73].

Потреба в науково-технологічних та інноваційних розробках у аграрному секторі зумовлюється зростанням попиту суспільства на якісну, конкурентоспроможну продукцію і послуги, що, своєю чергою, вимагає модернізації, реконструкції та перебудови всього агробізнесу. Впровадження інновацій на одному із підприємств продуктового ланцюжка стимулює до впровадження інновацій і на інших підприємствах [34].

Інноваційна діяльність на підприємствах сьогодні радше виключення, а ніж системне явище. Частка підприємств в Україні, що впроваджували інновації скоротилась до 9 %. Інноваційної продукції виробляється на рівні 1 % від вартості усієї продукції. Навіть у тих підприємствах, які рахуються як інвестиційні, до 80–90 % витрат на інновації спрямовується на закупівлю обладнання, машин і програмного забезпечення [35]. Таке становище обумовлено як нестачею коштів, так і відсутністю в останні роки дієвої системи державного стимулювання інноваційної діяльності.

У Волинській області кількість інноваційно-активних підприємств та підприємств, що впроваджували інновації за останні три роки зменшилась на 35 % (з 14 до 11 підприємств). За останні роки значно зменшилась кількість і

якість виконаних наукових розробок, а також кількість працівників, які виконують наукові і науково-технічні роботи, що є наслідком погіршення умов державного фінансування наукової діяльності. Так, кількість працівників, які виконують наукові та науково-технічні роботи, у 2019 р. порівняно з 2017 р. скоротилась на 35,7% (до 202 осіб проти 317 у 2018 р.). Ускладнився стан із забезпечення аграрних установ кадрами вищої кваліфікації, скоротився приплив у науку талановитих молодих учених: нині близько 70 % докторів наук пенсійного віку, а частка молодих науковців віком до 40 років становить приблизно 27 % [36, с. 86; 37, с. 66; 38, с. 73].

За даними офіційної статистики, у 2019 р. в економіці області впроваджено всього 10 нових технологічних процесів, що всього на 2 нові технології більше ніж у 2017 р. (додаток И). За цей же період перелік освоєних видів інноваційної продукції зменшився. За період дослідження більше ніж на 40 % скоротилися інноваційні витрати підприємств Волинської області (додаток К).

Отже, на сучасному етапі піднесення аграрного сектору неможливе без активізації інноваційної діяльності. Дослідження стану інноваційного розвитку аграрного сектору економіки Волинської області вказує на існування ряду проблем, які потребують послідовного вирішення. Такими проблемами є низький рівень інноваційної активності сільськогосподарських підприємств, переважання придбання нових сортів сільськогосподарських культур чи порід тварин, нової техніки, відсутність фінансових ресурсів на інноваційні заходи у підприємств, нерозвиненість інноваційної інфраструктури. Шляхами інноваційного забезпечення сільськогосподарського виробництва повинні бути: державна підтримка, формування ринку інновацій, організація системи впровадження інновацій, створення економічних умов, інноваційно-кадровий менеджмент.

## **Висновки до розділу 2**

Встановлено, що ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН є експериментально-дослідним підприємством, що здійснює випробування і

доопрацювання наукових розробок дослідників та конструкторів головної установи, розмноження репродуктивного насіння, виробництво елітного насіння, поширення передового досвіду, розробка технологічних карт вирощування сільськогосподарських культур, технологій підживлення сільськогосподарських культур, технологій догляду за рослинами, поширення досягнень науки і техніки. Бізнес-модель ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН базується на державній формі власності на землю та засоби виробництва і передбачає продаж високопродуктивного насіння та насіння зі значним генетичним потенціалом щодо урожайності та якості.

Основним джерелом доходів на ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН є реалізація насінневого матеріалу. Бізнес-модель підприємства характеризується щорічними надходженнями у розмірі більше 20 млн грн, чистим прибутком у суму менше 100 тис. грн, рентабельністю продажів на рівні 1 %. Для провадження господарської діяльності обробляється 1308 га сільськогосподарських угідь, з яких 1190 га рілля, 84 га сінокоси, 27 га пасовища, 6 га багаторічні насадження. Чисельність працівників становить 32 особи. Парк технічних засобів нараховує 13 тракторів, 12 автомобілів та 3 комбайни застарілих моделей, а також необхідні машини для виконання усіх технологічних операцій. Знос основних засобів досягає 94 %

### **РОЗДІЛ 3**

## **РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ДІЯЛЬНОСТІ ДП ЕДГ «ЕЛІТА» ВОЛИНСЬКОЇ ДСГДС ІК НААН**

В умовах обмежених ресурсів вимога щодо ефективного господарювання поширюється абсолютно на усі суб'єкти господарювання. Особливо це стосується науково-дослідних установ. Такі підприємства мають бути передовими у відповідній галузі. Система ведення господарства експериментально-дослідного підприємства повинна базуватись на наукових знаннях, науково-технологічному прогресі, передовому досвіді та забезпечувати поширення нових знань на інші підприємства.

Разом з тим в умовах переходу від планової до ринкової економіки, перебудови економічних виробничих відносин, певної невизначеності суспільно-економічного стану науково-дослідні організації першими відчули негативні наслідки змін. Через незбалансованість бюджету країни, неспроможність держави забезпечити високі соціальні стандарти населенню бюджетне фінансування наукової сфери здійснюється тільки на підтримуючому рівні. Такий рівень фінансування не дозволяю науково-дослідним установам розвиватися.

З цієї ж причини менеджмент підприємств в кризові періоди з метою збалансування бюджету доходів та витрат в першу чергу скорочує витрати на дослідження, інноваційну діяльність, оплату праці працівників. Відповідно, науково-дослідні організації, підприємства з поширення інновацій відразу відчувають негативні наслідки спаду економічної активності у вигляді скорочення замовлень на здійснення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт.

Науково-дослідні та дослідно конструкторські організації представляють собою форми організації діяльності за якої створюються нові проривні технології, нові методи організації господарської діяльності, нові матеріали. Ціннісна пропозиція дослідної установи полягає в інновації. Відповідно модель

бізнесу дослідницьких організацій має відповідати їх потребам, повинна бути орієнтована на генерацію новацій та впровадження їх в підприємницький сектор.

Модель за якою система наукових установ в країні функціонувала довгий час є неефективною. Держава, через значні соціальні витрати не спроможна забезпечити достатнє фінансування наукових досліджень і здійснює виділення коштів за залишковим принципом. Обсяг бюджетного фінансування наукових досліджень в останні роки становить менше 0,5 % від валового внутрішнього продукту. Очевидно, що такі обсяги фінансування не забезпечують розвиток наукового потенціалу. Але й щодо цих незначних коштів лунали суперечливі думки. Їх сутність полягала в тому, що оскільки результати наукових досліджень використовуються бізнес структурами, то саме вони й повинні брати участь у фінансуванні наукових установ.

Переконані, для зміцнення сектору наукових досліджень необхідно змінювати систему взаємовідносин з державою та бізнесом. При цьому на державу покладається функція розробки нормативно-правових актів та формування прогресивного середовище здійснення досліджень. Підприємства наукової сфери мають побудувати модель діяльності, яка дозволить розвиватись на основі здійснення основного виду діяльності.

Важливою складовою економіки нашої країни є аграрний сектор. Зростання інвестицій в галузь активізувало ділову активність, посилило процеси створення великих корпоративних підприємств, забезпечило підвищення ефективності та прибутковості агробізнесу. Нарощування обсягів виробництва аграрної продукції вивело країну в світові лідери з експорту окремих її видів. Разом з тим подальший розвиток галузі стримується залежністю від експорту сільськогосподарської сировини.

Одним з основних чинників розвитку виробництва в довгостроковому періоді та підвищення його ефективності є інноваційно-інвестиційна діяльність. Аналітичні дослідження свідчать про те, що інноваційний розвиток в українських реаліях стримується багатьма чинниками, зокрема: відсутністю ринку інновацій; нестачею власних фінансових ресурсів у підприємств;

недоступністю кредитних коштів; обмеженістю венчурного капіталу; дефіцитом матеріалів, комплектуючих, обладнання; неготовністю до змін; недостатньою інформацією тощо. На даному етапі підприємницькі структури агробізнесу відчують нагальну потребу переходу на інноваційних тип розвитку. Багато підприємств вже активно впроваджують новинки. Проте говорити про масове впровадження наукових досліджень у виробничий процес поки зарано.

Враховуючи недостатній рівень виконання науковими установами досліджень за кошти бізнесу (частка виконання науково-дослідних робіт за кошти організацій підприємницького сектору у 2017–2019 рр. становила близько 22 %, табл. 1) важливо звернути увагу на зміну моделі діяльності організацій наукової сфери.

Таблиця 3.1

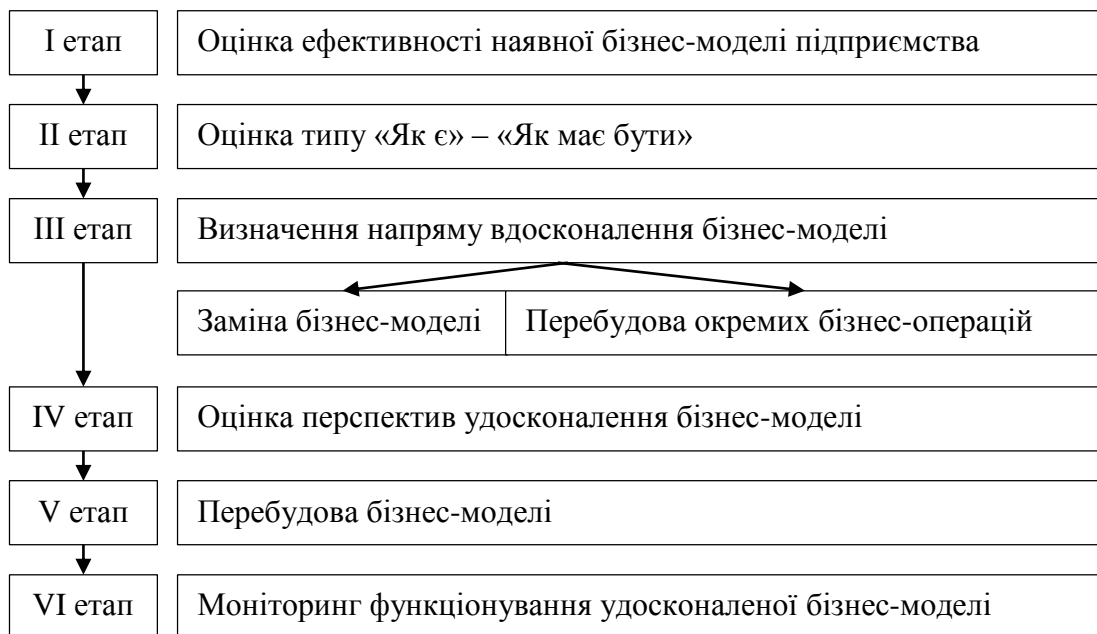
**Фінансування науково-дослідних робіт  
виконаних науковими установами України, млн грн**

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2018 р., %
Кошти бюджету	4896,4	6222,7	6724,7	137,3
Власні кошти	1340,8	1610,0	1725,1	128,7
Кошти організацій підприємницького сектору	3007,8	3947,4	4035,7	134,2
Інші джерела	4134,3	4993,6	4769,1	115,4
Усього	13379,3	16773,7	17254,6	129,0

Джерело: розраховано за даними [39, с. 44].

Організація інноваційної діяльності в підприємницькому секторі може носити внутрішньофірмовий та міжфірмовий характер [40]. Перший пов'язаний з проведенням наукових досліджень на підприємстві та впровадження їх у виробництво. Інший тип передбачає придбання інноваційних розробок у науково-дослідних установах, які мають необхідний кадровий та науковий потенціал. Проте для активізації такої взаємодії виникає необхідність удосконалення моделі організації діяльності науково-дослідних установ та форм співпраці з бізнесом. Алгоритм удосконалення бізнес-моделі можна представити у вигляді 6 етапів (рис. 3.1).

Модель є графічним представленням найголовніших сторін діяльності підприємства. Концепція канви моделі дозволяє чітко сформулювати та представити цінність компанії, фактично визначити місце підприємства в системі ринкових взаємовідносин певного регіону, його конкурентний статус, спроможність розвиватися та здатність пропонувати бізнес-партнерам нові рішення. З іншої сторони концепція канви бізнес-моделі дозволяє виявляти проблеми, що заважають розвитку підприємства, а також знаходити нові точки зростання, що визначатимуть подальший розвиток підприємства.



**Рис. 3.1. Алгоритм процесу вдосконалення бізнес-моделі підприємства**

Джерело: власні дослідження.

Даний підхід доречно використовувати для стратегічного управління й в науково-дослідних установах. Сьогодні актуальним завданням для них постає наближення до бізнес-структур, тісна співпраця з ними, орієнтація на взаємовигідне співробітництво щодо розв'язання актуальних завдань шляхом здійснення наукових досліджень та розробок й широке їх впровадження у практику діяльності підприємств. Так, на думку науковців надважливим завданням організації інноваційної діяльності наукової сфери в Україні є встановлення зв'язків із виробництвом [41, с. 23].

Дослідна організація повинна пропонувати бізнесу рішення наявних проблем. Такі рішення можуть забезпечувати зниження операційних витрат, зростання продуктивності тощо. Новація має ефективно вирішувати нагальні потреби покупця [42, с. 17]. Отже, вимірами сучасної бізнес-моделі є ціннісна пропозиція (товар, послуга, продукт, технологія тощо), алгоритм створення такої цінності, механізм формування доходу (прибутку) підприємства та орієнтація діяльності підприємства. Враховуючи те, що в ціннісній пропозиції має відобразитись споживач та особливості використання ним створених благ логічним буде формування нової моделі співпраці науки та агробізнесу від потреб останнього.

Сільськогосподарськими підприємствами не здійснюються науково-дослідні розробки. Виходячи з того, що велика частина підприємств не мають в своєму розпорядженні значних фінансових ресурсів для придбання нових технічних рішень, відповідно ще не сформувався й ринок інновацій. Для забезпечення збалансованого розвитку аграрного сектору економіки необхідна розробка адекватної бізнес-моделі діяльності науково-дослідних і дослідно-конструкторських установ та експериментально-дослідних підприємств щодо ефективної передачі та поширення інновацій. Необхідно створити цінність для підприємств аграрного сектора, яка полягатиме в новації та унікальних, привабливих методах її отримання, сучасних методах взаємодії та співпраці підприємницьких структур на організацій наукової сфери. Впровадження принципів інноваційного підприємництва у діяльність організації має сприяти створенню інноваційних продуктів чи технологій, нових організаційно-управлінських підходів, що в майбутньому сприятиме переходу до інноваційної моделі розвитку агробізнесу.

Діяльність науково-дослідних установ спрямована на розробку затребуваних на ринку інновацій. Для аграрного сектору такими інноваціями є нові високоврожайні, стійкі до тривалих посушливих періодів та хвороб сорти; нові добрива та мікроелементи; удосконалені техніки та технології виробництва; нові сільськогосподарські машини та агрегати, способи обробітку, препарати;



покращені системи захисту від шкідників, системи управління, способи зберігання продукції тощо. У більшості дослідна установа має великий набір готових рішень для впровадження на конкретному підприємстві. Окрім того вона має можливість проводити дослідження та пропонувати рішення задач, які щоденно виникають в аграрному секторі. Переконані, що доцільно змінювати модель діяльності наукової сфери та формувати середовище співпраці для бізнесу, науки, освіти, держави, громадян .

Перший напрям змін передбачає реінжиніринг бізнес-процесів в самій науковій установі. Враховуючи те, що експериментальні підприємства готові проводити дослідження і пропонувати розробки, а бізнес зацікавлений в їх придбанні, але при умові забезпечення економічного ефекту, вважаємо, співпраця могла б здійснюватися на основі співфінансування або відрахування частини отриманого ефекту від використання новації її розробнику. Вигоди співпраці на таких умовах полягають в тому, що бізнес не витрачає кошти на розробки, які неефективні, а дослідники не пропонують рішення (новинки), які очікувано не забезпечують отримання економічного ефекту. Разом з тим від такої співпраці дослідники та установи отримуватимуть ресурси для проведення подальших досліджень та конкретні замовлення на вирішення господарських ситуацій [43, с. 45].

Інформація та знання нині є основою для створення нових продуктів та процесів тобто ціннісної пропозиції за яку на досліджуваному підприємстві формуватимуться доходи. На основі концептуальної моделі функціонування підприємства викладеної вище сформуємо формалізовану карту бізнес-моделі «Розподіл ефекту» (рис. 3.2).

Другий напрям змін передбачає формування структур в яких тісно співпрацюють бізнес, освіта, наука, держава, громадські організації. Співпраця ринкових агентів щодо формування інноваційного середовища в аграрному секторі формуватиме кластерну модель розвитку. Кластер через зацікавлення різних суб'єктів підприємницької діяльності у ефективному функціонування економіки певного регіону дозволяє більш ефективно інтегруватися до такого

об'єднання та прискорити виробництво конкурентоспроможної інноваційної продукції у сільськогосподарській галузі, яка споживатиметься не лише в країні, але і за її межами.

<b>Ключові партнери</b> Освітні заклади щодо співпраці та залучення талановитої молоді до наукових досліджень. Компанії сфери агробізнесу щодо впровадження новинок. Органи державної влади щодо співпраці в поширенні передового досвіду	<b>Ключова діяльність</b> Проведення експериментів. Відпрацювання технологій виробництва продукції. Виробництво сортового насінневого матеріалу, саджанців, тощо. Вирішення бізнес-задач в умовах конкретних підприємств.	<b>Ціннісна пропозиція</b> Продукт чи послуга з певною сукупністю знань. Передача технологій підприємству на умовах її придбання після отримання додаткового ефекту від впровадження у розмірі частки від такого ефекту (частки від вартості додаткової продукції, доходу, прибутку тощо).	<b>Відносини з клієнтами</b> Особисті контакти з менеджерами та керівниками підприємств та компаній	<b>Сегменти споживачів</b> Суб'єкти, що здійснюють виробництво продукції рослинництва. Особисті селянські господарства, які здійснюють товарне виробництво. Інші суб'єкти господарювання.
	<b>Ключові ресурси</b> Дослідники. Обладнання для експериментів. Сільськогосподарська техніка для здійснення необхідних технологічних операцій з вирощування сільськогосподарських культур, адаптації технологій виробництва продукції, отримання насінневого матеріалу.		<b>Канали</b> Публікації в наукових фахових виданнях, засобах масової інформації, мережі Інтернет. Створення власного функціонального сайту. Участь у виставках, круглих столах, конференціях, ярмарках, інших бізнесових заходах.	
<b>Структура витрат</b> Оплата праці. Утримання обладнання та сільськогосподарської техніки. Затрати на необхідні матеріальні ресурси. Затрати на дослідження. Управлінські витрати.		<b>Джерела доходів</b> Асигнування з бюджету. Кошти від грантових програм. Кошти від реалізації насіння, саджанців, технологій, наукових знань, досвіду, інших інтелектуальних продуктів. Дослідження на замовлення бізнесу.		

**Рис. 3.1. Перспективна бізнес-модель ДП ЕДГ «ЕЛІТА»**

### **Волинської ДСГДС ІК НААН**

Джерело: власна розробка на основі [Помилка! Закладку не визначено.].

Нині науковий сектор повинен бути зорієнтований на вирішення актуальних проблем економіки, її соціальної та екологічної складової, завдань розвитку підприємницького сектору. Тому, для ефективної взаємодії усіх

учасників ринку необхідні нові форми співпраці у вигляді кластерних структур, інноваційних парків тощо. Також мають змінитися й господарські процеси в науково-дослідних установах через переосмислення створюваної ними цінності.

### **Висновки до розділу 3**

В підприємницькому середовищі бізнес-модель виступає формою стратегічного плану, який втілюється в життя через організаційні структури, процеси та системи. Такий план є елементом відмінностей і конкурентних переваг на ринку. Ефективна бізнес-модель враховує вимоги і запити зацікавлених ринкових агентів та дозволяє генерувати стійкі фінансові потоки на підприємстві.

Довгий час модель діяльності сфери наукового забезпечення базувалась на бюджетному фінансуванні і не завжди була орієнтована на ефективне вирішення нагальних завдань бізнесу. Часто дослідження, які проводились, виявлялися малозатребуваними на підприємствах або їх ефективність залишалась низькою. Як свідчить практика зміна замовника наукових досліджень з держави на приватні структури потребує зміни і бізнес-моделі діяльності науково-дослідних та дослідно-експериментальних підприємств.

Для досліджуваного підприємства пропонується переглянути ключові види діяльності та сформувати їх відповідно до потреб бізнесу. Також пропонується реорганізувати систему цінностей та пропонувати не покращені технології, матеріали, способи, методи тощо, а додатковий ефект від їх впровадження. Таким чином змінюється і система придбання новації за якою дослідна установа отримує у вартісному вираженні обумовлену частину від отриманого додаткового ефекту. За задумом така модель взаємодії повинна посилити зацікавленість співпраці бізнесу та дослідної установи.

## ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних, методичних та практичних питань теми дозволяє зробити наступні висновки.

1. Побудова певних бізнес-моделей діяльності є відповіддю організацій на створення більш досконалого ринкового середовища. В такому середовищі конкуренція здійснюється на рівні продукції, технологій та підприємств. Відповідно бізнес-модель поєднує в одну систему створення споживчої цінності, унікальні технології й ресурси, результати роботи підприємства. Таке бачення дозволяє представити бізнес-модель як систему пріоритетів щодо вибору цільового ринку, ідентифікації його ринкових запитів, розробки ціннісної пропозиції, створення технологій отримання споживчої вартості, формування ресурсів, залучення партнерів, побудови систем та каналів комунікації з цільовим ринком з метою отримання прибутку.

2. Критеріями ефективності створеної бізнес-моделі організацій науково-дослідної сфери слід вважати показників, які включають: стабільний попит на продукцію (послуги) компанії, інформаційну присутність в комунікаційних мережах, зростання надходжень інвестицій, наявність ефективних інноваційних рішень, зростання виручки, зростання суми отриманого прибутку, значний кадровий потенціал, дослідницька активність, кількість напрямів досліджень, кількість наукових публікацій, кількість отриманих патентів, показники фінансової стійкості та ліквідності, показники ділової активності, показники економічної ефективності використання матеріально-технічних ресурсів.

3. Встановлено, що основними стримуючими чинниками переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку є нестача фінансових коштів, недостатня підтримка з боку держави, слабка матеріально-технічна база, нестача кваліфікованих кадрів. Визначено, що з однієї сторони, інноваційний клімат підприємств Волинської області характеризується рівнем нижче середнього серед інших областей України і має тенденцію до зниження, а, з іншої сторони, інноваційний потенціал більшості підприємств є низьким та дуже низьким. Така

ситуація зумовлює недостатню інноваційну активність підприємницьких структур та науково-дослідної установ.

4. Одним із способів підвищення ефективності підприємств та подолання інноваційного лагу між розробкою та реальним впровадженням інновацій вбачаємо у створенні організаційної структури (моделі діяльності), яка поєднує середовище генерації знань з середовищем їх технологізації. В рамках таких інноваційних структур бізнес-групи дослідників та спеціалістів з комерціалізації супроводжують та забезпечують процеси виробничої реалізації технологічних новацій, а дослідники та інженери підприємств здійснюють розробку інноваційних задач, які стоять перед виробництвом. Ідеологія радикальних інновацій, яку підтримуватимуть такі організації, спроможна змінити виробництво та технологічну культуру в економіці країни, збільшити швидкість передачі знань, дозволить виробництву генерувати нові знання, перетворювати їх в технологію або продукт, що включається в економічний обіг.

5. Встановлено, що ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН є експериментально-дослідним підприємством. Метою діяльності підприємства доведення закінчених наукових розробок до інновацій, виробництво репродуктивного елітного насіння, здійснення селекційної роботи, поширення передового досвіду, розробка систем альтернативного землеробства, технологій органічного виробництва, комплексу елементів технологій вирощування, створення систем енергоощадних технологічних рішень утримання худоби, системи ґрунтообробних машин, технологій підживлення сільськогосподарських культур, технологій догляду за рослинами, поширення досягнень науки і техніки. Бізнес-модель ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН базується на державній формі власності на землю та засоби виробництва і передбачає продаж насінневого матеріалу та елементів технологій вирощування сільськогосподарських культур.

6. Основним джерелом доходів на ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН є реалізація насінневого матеріалу. Бізнес-модель підприємства дозволяє щороку отримувати 20 млн грн доходу. Підприємство залишається

прибутковим проте сума чистого прибутку становить всього кілька десятків тисяч. Рентабельністю продажів дорівнює 1,28 %, активів 0,3 %. Площа сільськогосподарських угідь становить 1308 га. На підприємстві працює 32 особи. Основні засоби підприємства повністю зношені. Парк технічних засобів нараховує 13 тракторів, 12 автомобілів та 3 комбайни застарілих моделей, а також сільськогосподарські машини для виконання усіх технологічних операцій.

7. Система наукового забезпечення агробізнесу, сформована за часів планової економіки, не відповідає потребам сьогодення. Необхідна зміна принципів, методів, моделей діяльності дослідних та експериментальних підприємств. Важливим є більш тісна співпраця з потенційними споживачами інтелектуальних продуктів – суб'єктами агробізнесу та відповідно фінансування проведення таких досліджень. Також пропонується реорганізувати систему цінностей та пропонувати не покращені технології, матеріали, способи, методи тощо, а додатковий ефект від їх впровадження. Таким чином змінюється і система придбання новації за якою дослідна установа отримує у вартісному вираженні обумовлену частину від отриманого додаткового ефекту. За задумом така модель взаємодії повинна посилити зацікавленість співпраці бізнесу та дослідної установи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey, IL, USA: JohnWiley & Sons Inc., 2008. 288 p.
2. Гасман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. URL : <https://hub.kyivstar.ua/wp-content/uploads/2018/02/Biznes-modeli.pdf> (дата звернення 28.09.2021).
3. Weill P., T. Malone, V. D'Urso, G. Herman, S.Woerner. Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms: URL: <http://ccs.mit.edu/papers/pdf/wp226.pdf> [Дата звернення 02.09.2021].
4. Zott, C. and Amit, R., *Business Model Design: An Activity System Perspective*. *Long Range Planning*. 2010. 43(2–3). P. 216–226.
5. Бізнес-моделювання як основа функціонування та майбутнього розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2013. № 11. С. 23–28.
6. Ревуцька Н. В. Теоретичні аспекти формування бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2002. Вип. 6 (13). С. 232–235.
7. Стоян К. С., Широка В. В. Теоретичні засади вдосконалення бізнес-моделі туристичного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2019/59.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2019/59.pdf) [Дата звернення 02.09.2021].
8. Остервальдер А., Пінье І. Створюємо бізнес-модель. К. : Наш Формат, 2017. 288 с.
9. Маллинс Дж., Комисар Р. Поиск бизнес-модели. Как спасти стартап, вовремя сменив план. / пер. с англ. М. Пуксант, Е. Бакушева. М.: Манн, Иванов и Фебер. 2012. 336.
10. Morris M., Schindehutte M., Allen J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*. 2005. № 58 (6). P 726–735.
11. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 2002. № 80(5). P. 86–92.

12. Орлова К. Є. Теоретичні засади управління бізнесом. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 17. С. 392–396.
13. Розман А. Бізнес-модель підприємства роздрібної торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 3. С. 15–34.
14. Скриль В. В. Бізнес-модель підприємства: еволюція та класифікація *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 490–497.
15. Бакуліна О. С. Бізнес-моделі розвитку підприємництва. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства* : тези І Міжнар. наук.-практ. конф, 8–9 лист. 2018 р., м. Житомир / Житомирська політехніка. URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/308.pdf> [Дата звернення 02.09.2021].
16. Голій О. О. Теоретичні основи розробки бізнес-моделі підприємства. *Студентські наукові читання – 2021*: Матеріали Міжфакультетської ст. наук.-практ. конф. за результатами І туру Всеукр. конкурсу ст. наук. робіт. у 2 томах. Житомир: Поліський національний університет, 2021. Т. 2. С. 275–279.
17. Назімов І. Г., Голій О. О. Угоди про розподіл продукції як інвестиційна та правова основа міжнародних нафтогазових проєктів. *Наукові читання – 2020*: матеріали наук.-практ. конф. наук.-пед. працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ економіки та агробізнесу Поліського національного університету. Житомир: Поліський національний університет, 2020. С. 254–256.
18. Інформація про установу *Волинська державна сільськогосподарська дослідна станція* : веб-сайт. URL: <http://vol.ucoz.ua/index/0-2> [Дата звернення 02.09.2021].
19. Баланс на 31 грудня 2019 р. ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН.
20. Звіт про фінансові результати за 2019 р. ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН.
21. Баланс на 31 грудня 2020 р. ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН.



22. Звіт про фінансові результати за 2020 р. ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН.
23. Баланс на 30 червня 2021 р. ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН.
24. Звіт про фінансові результати за I півріччя 2021 р. ДП ЕДГ «ЕЛІТА» Волинської ДСГДС ІК НААН.
25. Як там у науковців? *Ціна держави* : веб-сайт. URL: <https://cost.ua/378-science-horiz/> [Дата звернення 02.09.2021].
26. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 304 с.
27. Теорія і практика забезпечення ефективного розвитку суб'єктів ринку: *Матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції* (Полтава, 30 листопада 2013 р.) / МОН, ВНЗ Укоопспілки Полтавський університет економіки і торгівлі та ін. Полтава: ІнтерГрафіка, 2013. 227 с.
28. Інновації та наука: статистичний бюлетень. К.: Державна служба статистики України, 2012. 45 с.
29. Валовий внутрішній продукт (у фактичних цінах). *Державна служба статистики України* : вебсайт. URL: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/vvp/kvartal\\_new/vvpf\\_kv/vvpf\\_kv20\\_ue.xls](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/vvp/kvartal_new/vvpf_kv/vvpf_kv20_ue.xls) (дата звернення 01.09.2021).
30. Наука, технології та інновації. *Державна служба статистики України* : вебсайт. URL: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/dj\\_fin\\_igpp/dj\\_fin\\_idpp\\_20ue.xlsx](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/dj_fin_igpp/dj_fin_idpp_20ue.xlsx) (дата звернення 01.09.2021).
31. Фінансування науки у 2021 році буде збільшено майже на 2 млрд грн порівняно із минулим роком, – Роман Єрмоличев. *Урядовий портал* : вебсайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/finansuvannya-nauki-u-2021-roci-bude-zbilsheno-majzhe-na-2-mlrd-grn-porivnyano-iz-minulim-rokom-roman-yermolichhev> (дата звернення 01.09.2021).
32. Наукова та інноваційна діяльність : статистичний збірник за 2020 рік / За ред. М. Кузнєцової, Державна служба статистики України. К. : Державна служба статистики України, 2021. 242 с.

33. Вергунов В. А. Наукові основи інноваційного розвитку аграрної науки на регіональному рівні. Вісник аграрної науки. 2019. № 5 (794). С. 69–75.

34. Дацій О. І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України. К.: ННЦ ІАЕ, 2004. 428 с. URL: [https://agroviznyk.com/pdf/ua\\_2019\\_05\\_09.pdf](https://agroviznyk.com/pdf/ua_2019_05_09.pdf) (дата звернення 01.09.2021).

35. Наука, технології, інновації. *Державна служба статистики України* : вебсайт. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 01.09.2021).

36. Наукова та інноваційна діяльність: статистичний збірник за 2017 рік / Відповідальний за випуск О. О. Кармазіна, Державна служба статистики України. *Державна служба статистики України* : вебсайт. URL: [http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/09/zb\\_nauka\\_2017.pdf](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/09/zb_nauka_2017.pdf) (дата звернення 01.09.2021).

37. Наукова та інноваційна діяльність: статистичний збірник за 2018 рік / Відповідальний за випуск М. С. Кузнєцова, Державна служба статистики України. *Державна служба статистики України* : вебсайт. URL: [http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/09/zb\\_nauka\\_2017.pdf](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/09/zb_nauka_2017.pdf) (дата звернення 01.09.2021).

38. Наукова та інноваційна діяльність: статистичний збірник за 2019 рік / Відповідальний за випуск М. С. Кузнєцова, Державна служба статистики України. *Державна служба статистики України* : вебсайт. URL: [http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/09/zb\\_nauka\\_2017.pdf](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/09/zb_nauka_2017.pdf) (дата звернення 01.09.2021).

39. Наукова та інноваційна діяльність України за 2019 рік : статистичний збірник. / Відп. Кузнєцова М. С., Державна служба статистики України. К. : ТОВ «Август Трейд», 2020. 100 с.

40. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. / Микитюк П. П. та ін. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

41. Про діяльність Національної академії наук України в 2020 році та завдання наступного періоду. *Національної академії наук України* :

вебсайт. URL : <https://files.nas.gov.ua/PublicMessages/Documents/0/2021/05/210520115732789-3997.pdf> (дата звернення 15.10.2021).

42. Розман А. Бізнес-модель підприємства роздрібної торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 3. С. 15–34.

43. Голій О. О. Формування моделі організації діяльності науково-дослідних установ. *Фінансові інструменти регіонального розвитку* : зб. праць учасників Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 27 жовтня 2021 р. Житомир: Поліський університет, 2021. Том 2. С. 42–46.

## ДОДАТКИ