

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І.А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах
сучасного бізнес-середовища»

Виконала: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Свириденко Оксана Володимирівна

Керівник:
Овчарук Олена Михайлівна
Рецензент:
Заяц Ольга Василівна

Полтава 2025 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 травня 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Свириденко Оксани Володимирівни

1. Тема роботи «Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища», керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Овчарук О.М.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 32 від «19» травня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «24» листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

- нормативно-довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет-джерела,
- власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища

Розділ 2. Аналіз управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища

Розділ 3. Удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	01.09.2025	30.09.2025

7. Дата видачі завдання: «19» травня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	12.05.25-20.05.25	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	12.05.25-20.05.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	21.05.25-02.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	03.06.25-20.07.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	21.07.25-22.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	25.08.25-17.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	20.10.25-20.11.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка наявності текстових запозичень	19.11.25-24.11.25	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	24.11.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	25.11.25-27.11.25	виконано
11	Нормоконтроль	24.11.25-28.11.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	04.12-05.12.25	

Здобувач вищої освіти

Оксана СВІРИДЕНКО

Керівник роботи

Олена ОВЧАРУК

АНОТАЦІЯ

Свириденко О.В. «Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньою програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Досліджено теоретичні, методологічні та прикладні питання управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Обґрунтовано напрями удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища

Ключові слова: інновації, інноваційний потенціал, інноваційний клімат, інноваційна діяльність, SWOT-аналіз, бізнес-процеси, резерви удосконалення.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	9
1.1. Сутність інноваційного потенціалу підприємства	9
1.2. Методичний підхід до управління інноваційним потенціалом підприємства	17
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	25
2.2. Аналіз інноваційного клімату підприємства	33
2.3. Діагностика господарської діяльності підприємства	40
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	50
3.1. Напрями удосконалення інноваційного потенціалу підприємства	50
3.2. Моделювання резервів підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства	58
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна ринкова економіка характеризується високою складністю та динамічністю, у межах яких конкуренція між виробниками відіграє ключову роль. Глобалізаційні процеси створюють нові можливості для підприємств, полегшуючи їх вихід на міжнародні ринки завдяки вільному переміщенню капіталу та трудових ресурсів. Різноманітні потреби споживачів стимулюють активний розвиток інновацій і появу нових продуктів, а скорочений життєвий цикл товарів змушує бізнес бути гнучким і швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Науково-технічний прогрес та зростання продуктивності залишаються визначальними чинниками підвищення ефективності функціонування як окремих підприємств, так і національної економіки загалом.

Аналіз концептуальних підходів до визначення інноваційного потенціалу підприємства має особливу актуальність в умовах сучасних економічних трансформацій. Інноваційний потенціал розглядається як спроможність підприємства впроваджувати нові рішення та формувати результативність своєї господарської діяльності. До основних підходів належить аналіз зовнішнього інноваційного середовища, оцінка забезпеченості ресурсами та компетенціями персоналу, визначення стратегічних орієнтирів і вибір оптимальних шляхів інноваційного розвитку. Ґрунтовне розуміння цих аспектів підсилює конкурентоспроможність підприємства та забезпечує його стабільне зростання у мінливих економічних умовах.

Розвиток і ефективне використання інноваційного потенціалу є ключовими умовами досягнення стратегічних цілей підприємства. Для цього необхідно формувати інноваційно орієнтовану корпоративну культуру, створювати систему стимулів для кваліфікованих кадрів, а також інвестувати в наукові розробки та впровадження сучасних технологій. Комплексна

діяльність у цьому напрямі дозволяє підприємству посідати провідні позиції у галузі та здобувати стійкі конкурентні переваги.

У глобалізованому ринковому середовищі особливого значення набуває формування конкурентних переваг. Для українських підприємств важливо акцентувати увагу на підвищенні якості та технологічності продукції, а також активно досліджувати нові напрями розвитку й можливості виходу на зовнішні ринки.

Проблема формування й розвитку інноваційного потенціалу стала об'єктом досліджень багатьох учених як в Україні, так і за кордоном. Значний внесок у теоретичні та практичні напрацювання зробили такі іноземні дослідники, як М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт, а також українські науковці: В. Андрійчук, Р. Безус, П. Макаренко, М. Малік, Л. Мельник, В. Месель-Веселяк, П. Саблук, О. Шпичак.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації: 0122U201560, 2022-2027 рр.). У межах тематики обґрунтовувалося управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Мета та завдання. Метою є вивчення теоретичних засад та практичних рекомендацій управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

- з'ясування сутності інноваційного потенціалу підприємства;
- дослідження методичного підходу до управління інноваційним потенціалом підприємства;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;

- аналіз інноваційного клімату підприємства;
- діагностика господарської діяльності підприємства;
- визначення напрямів удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства;
- виявлення резервів підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: економічного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо). Розрахунки показників, побудова діаграм та графіків виконані з використанням програми для роботи з електронними таблицями Microsoft Excel.

Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становили матеріали підприємства та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти тощо.

Наукова новизна одержаних результатів, полягає в наступному:

удосконалено:

- методики управління інноваціями на підприємстві для забезпечення більш ефективного контролю за інноваційними процесами. Моніторинг ефективності інноваційних процесів на підприємстві грає важливу роль у прийнятті обґрунтованих рішень щодо фінансування інновацій, оскільки надає інформацію для інвесторів про те, як добре ведуться імплементація та впровадження нововведень. Такий підхід допомагає зменшити ризики та підвищити успішність інноваційних проектів.

набули подальшого розвитку:

– модель управління інноваційною діяльністю на рівні підприємства, тобто формування інноваційних планів, організація та мотивація інноваційної діяльності персоналу, здійснення повного контролю процесів. На етапі реалізації національний рівень стимулює ентузіазм підприємств до інноваційної діяльності шляхом вдосконалення податкової політики та фінансового забезпечення інноваційної діяльності на основі національного планування та регулювання.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені та обговорювались на наукових конференціях Полтавського державного аграрного університету.

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 2 матеріалах конференцій:

1. Свириденко О.В. Конфлікт-менеджмент у мультикультурному середовищі підприємств. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 239–241.

2. Свириденко О.В., Овчарук О.М. Інноваційний потенціал підприємства як фактор підвищення ефективності бізнес-процесів у системі стратегічного управління. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Полтава: ПДАУ, 2025.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 65 сторінок друкованого тексту, робота містить 19 таблиць, 5 рисунків та 7 додатків. Список використаних джерел включає 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність інноваційного потенціалу підприємства

Високий рівень інноваційного потенціалу підприємства справді виступає важливою передумовою результативності його інноваційної діяльності. Інноваційний потенціал охоплює широкий спектр складових: наявність компетентних фахівців, доступ до сучасних технологій і знань, а також здатність організації до впровадження нових ідей, технологічних рішень і процесів. Чим потужніший інноваційний потенціал суб'єкта господарювання, тим ширші його можливості для успішного здійснення інноваційної діяльності та подальшого розвитку.

До інноваційного потенціалу входять різні види ресурсів – інтелектуальні, науково-технологічні, виробничі та інші можливості, що створюють основу для генерування нових знань і розробки інноваційної продукції. Важливим інструментом реалізації цих можливостей є ефективні механізми комерціалізації, які забезпечують виведення інновацій на ринок, їх рентабельність та довгострокову конкурентоспроможність.

Інновації відіграють ключову роль у розвитку сучасного суспільства та економіки. Здатність підприємств адаптуватися, удосконалюватися та впроваджувати новації є запорукою їх конкурентних переваг. Поширення інновацій сприяє не лише появі нових продуктів, а й формуванню нових ринків, створюючи умови для економічного зростання. Це повністю відображає сутність інноваційного потенціалу [1, с. 24].

Інноваційний потенціал передбачає здатність створювати нові, корисні для суспільства рішення. Він поєднує наявні можливості та перспективні напрями розвитку, забезпечуючи умови для появи інноваційних ідей і

технологій, що здатні позитивно трансформувати соціально-економічні процеси.

Наукові дослідження свідчать, що інноваційний потенціал є накопичуваною категорією: у процесі реалізації нових проєктів він може зростати, розширюватися та зміцнюватися. Такий механізм стимулює подальший розвиток підприємства та формує додаткові можливості для створення ще більш прогресивних рішень.

Інноваційна складова притаманна всім елементам економічного потенціалу підприємства, адже саме внутрішні ресурси та можливості підприємства забезпечують формування базових інновацій. Структурне місце інноваційного потенціалу в системі економічного потенціалу підприємства та його окремих складових відображено на рис. 1.1 та 1.2.

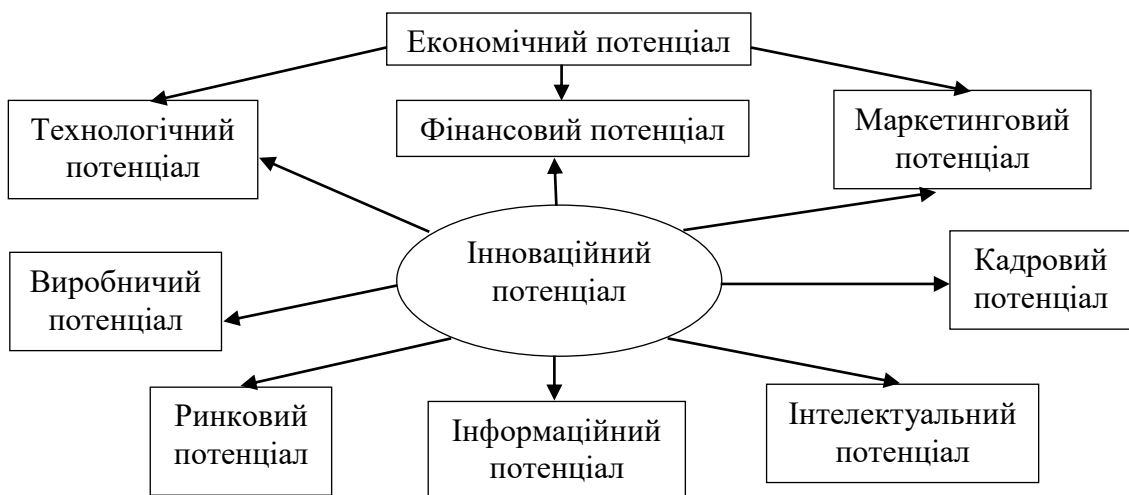


Рис. 1.1. Місце інноваційного потенціалу в структурі економічного потенціалу підприємства [4; 19; 25]

Ринковий потенціал є одним із ключових показників, що характеризують можливості підприємства щодо впровадження інновацій у ринковому середовищі. Він відображає здатність організації адаптуватися до зовнішніх умов та змін попиту. Чим вищий рівень ринкового потенціалу, тим ширшими є можливості підприємства для створення нових продуктів, послуг чи бізнес-моделей, які задовольняють потреби споживачів та забезпечують стійкі конкурентні переваги.

Інтелектуальний потенціал визначає спроможність підприємства генерувати, сприймати й трансформувати ідеї в ефективні управлінські рішення. До його складових належать когнітивні здібності персоналу, творчий підхід, здатність до глибокого аналізу та оперативного прийняття рішень.

Людський потенціал характеризує можливості працівників застосовувати нові знання й технології, організовувати виробничі процеси, управляти змінами та розробляти інноваційну продукцію.

Майновий потенціал відображає здатність підприємства оперативно перебудовувати виробничі потужності та організовувати економічно ефективне виробництво, орієнтоване на задоволення актуального ринкового попиту.

Інформаційний потенціал характеризує рівень забезпеченості підприємства достовірною, повною та своєчасною інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих та ефективних інноваційних рішень.

Фінансовий потенціал визначає можливості підприємства щодо фінансування інноваційного розвитку. Він включає фінансову стійкість, інвестиційну привабливість, кредитоспроможність, а також дієвість систем фінансового управління, що забезпечують підтримку інновацій на всіх етапах інноваційного циклу.

Стимулюючий потенціал відображає спроможність підприємства узгоджувати та координувати інтереси учасників інноваційного процесу, забезпечуючи ефективну взаємодію між ними.

Комунікаційний потенціал характеризує рівень ефективності комунікацій підприємства із зовнішнім середовищем. Він охоплює якість зв'язків із партнерами, постачальниками, посередниками, а також з каналами збуту продукції, що визначає стабільність та результативність інноваційної діяльності [31, с. 36].

Науково-дослідницький потенціал розуміється як накопичений результат попередніх наукових і дослідницьких робіт, який створює основу

для формування нових знань та генерування інноваційних ідей. Саме він забезпечує можливість розвитку наукових підходів і пошуку нових рішень.

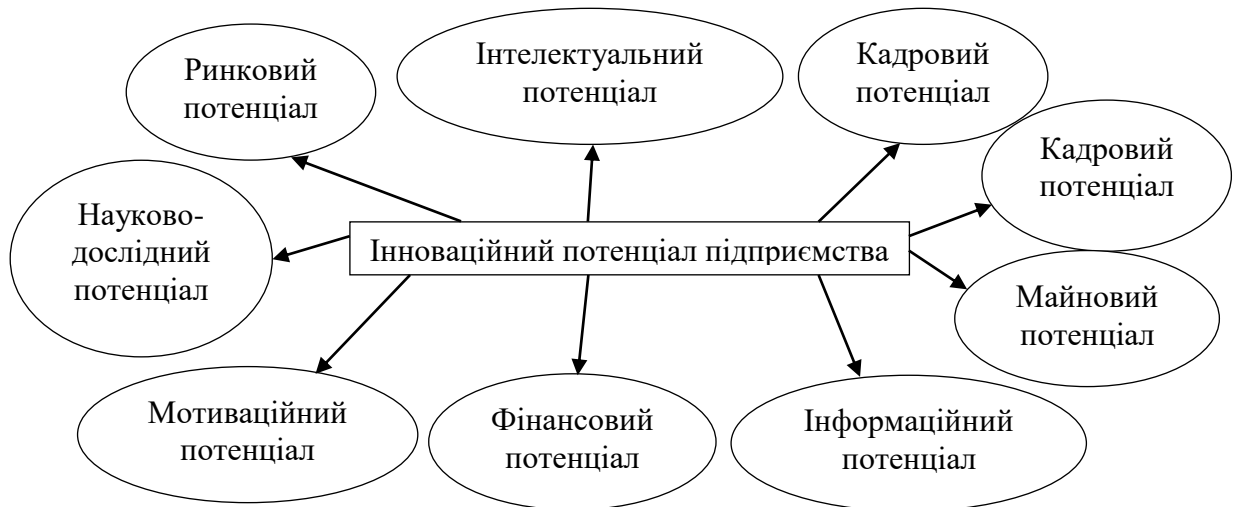


Рис. 1.2. Складові інноваційного потенціалу підприємства [7; 33; 55]

Внутрішній важіль відіграє ключову роль у забезпеченні результативності та ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства. До його складу можуть входити такі елементи, як організаційна культура, система комунікацій, стратегічне управління та інші чинники, що визначають успішність інноваційних процесів. Формування й розвиток внутрішнього важеля є необхідною умовою підтримки інноваційної діяльності та її подальшого розширення.

Доцільно розглядати цей важіль як інституцію, яка забезпечує функціонування внутрішніх інноваційних процесів (створення й виробництво нової продукції), practicalне впровадження сучасних технологій, налагодження взаємодії між бізнесом і наукою з метою формування та розвитку прогресивних ідей, а також підтримку зв'язків із ринком, споживачами готової продукції та організацію інноваційних процесів у цілому [13, с. 108].

Отриманий інноваційний результат безпосередньо відображає ефективність інноваційного процесу та рівень реалізованого потенціалу. Інновації дають змогу удосконалювати виробничі та управлінські процеси,

впроваджувати нові підходи та підвищувати загальну продуктивність діяльності. Постійний розвиток і вдосконалення інноваційної діяльності є необхідною умовою для досягнення вищих результатів та забезпечення стійких конкурентних переваг.

Вибір окремої складової інноваційної системи може бути підтверджений результатами, що виявляються в інноваційному продукті. Це дає можливість оцінити подальші перспективи розвитку системи як у якісному, так і кількісному вимірах.

Якщо інноваційний продукт створено в межах інноваційного потенціалу підприємства, тобто є результатом його внутрішньої інноваційної діяльності, він сприяє зміцненню та розширенню ресурсної складової. Це відкриває нові можливості й підвищує загальний рівень інноваційного потенціалу. Водночас активна «діюча речовина» інноваційного потенціалу проявляється через потік інноваційної продукції, який забезпечує безперервність інноваційного відтворення.

Розглянемо детальніше ресурсний аспект інноваційного потенціалу. Ресурсна складова фактично виступає «трампліном» для його формування та розвитку. Вона охоплює ключові компоненти різного функціонального призначення, структура яких представлена на рис. 1.3.

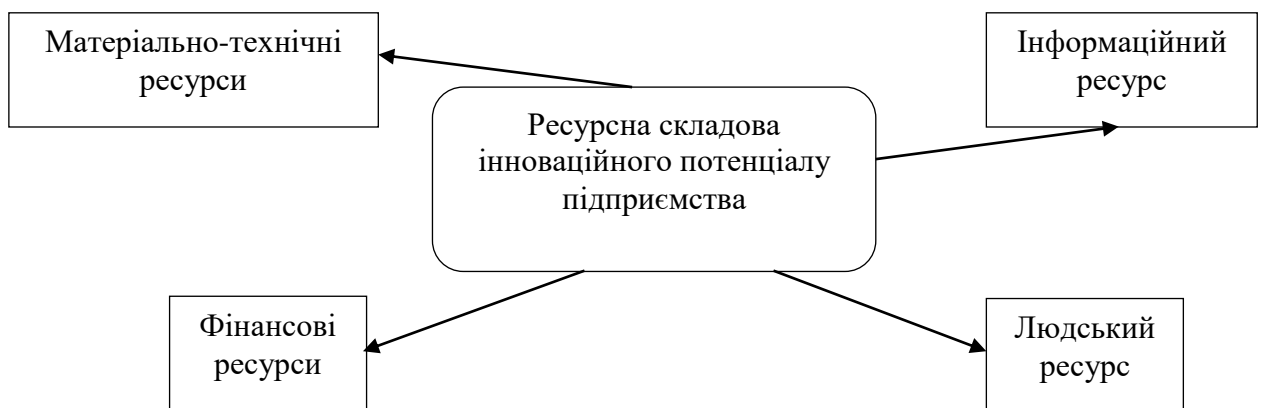


Рис. 1.3. Основні елементи ресурсної складової інноваційного потенціалу підприємства [13; 21; 34]

Ресурсна складова відіграє фундаментальну роль у забезпеченні результативності будь-якого проєкту чи виду діяльності. Вона охоплює низку ключових елементів, серед яких людський капітал, фінансові ресурси, матеріальні активи та інші необхідні компоненти. Аналіз кожного з цих елементів окремо дає змогу глибше зрозуміти їхній вплив на підсумкові результати проєкту або підприємства загалом. Такий підхід сприяє більш ефективному управлінню ресурсами та підвищенню успішності діяльності.

Матеріально-технічні ресурси формують основу техніко-технологічної бази підприємства. Вони визначають масштаб, інтенсивність і ритмічність інноваційної діяльності, забезпечуючи можливість створення нових продуктів і послуг.

Інформаційні ресурси включають широкий спектр компонентів: бази знань, що містять систематизовану інформацію; моделі, які дозволяють умовно відтворювати реальні об'єкти або процеси; алгоритми, що задають послідовність дій для розв'язання певних завдань; програмне забезпечення; проєкти та концепції розвитку. Інтеграція цих елементів підвищує якість інформаційного забезпечення та сприяє ефективній роботі з даними.

Фінансові ресурси є одним із ключових елементів інноваційного потенціалу, оскільки забезпечують необхідні інвестиції для реалізації новаторських ідей та проєктів. До їх складу належать як грошові кошти, так і можливості залучення капіталу для підтримки альтернативних напрямів розвитку, що можуть забезпечити економічні вигоди в майбутньому. Рациональне використання фінансових ресурсів є важливим чинником сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Людські ресурси становлять центральний елемент інноваційного потенціалу, адже саме люди генерують, удосконалюють та впроваджують нові ідеї, технології та продукти. У свідомості людини зароджуються творчі процеси, які визначають розвиток економіки й суспільства. Саме людський капітал значною мірою визначає рівень інноваційності та продуктивності підприємства, а також його здатність конкурувати на ринку [6, с. 161].

Поняття інноваційного потенціалу формувалося протягом тривалого часу та відображає погляди численних учених і дослідників. У таблиці 1.1 наведено основні трактування сутності інноваційного потенціалу відповідно до позицій різних авторів.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «інноваційний потенціал» [3; 6; 19; 32; 38]

Автор	Визначення
К. Фрімен	Розвиток системи за рахунок нововведень.
І.Т. Балабанов	Матеріальні, фінансові, інформаційні, науково-технічні ресурси, що застосовуються в інноваційній діяльності підприємства.
О. В. Савчук	Сукупність усіх його ресурсів, які можуть бути задіяними у процесі здійснення інноваційної діяльності.
Д.І. Кокурін	Містить невикористані, приховані можливості накопичених ресурсів, які можуть бути приведені в дію для досягнення цілей економічних суб'єктів.
Л. Мартюшева і В. Калищенко	Сукупність організованих у певних соціально-економічних формах ресурсів, що можуть за певних діючих внутрішніх і зовнішніх чинників інноваційного середовища бути спрямованими на реалізацію інноваційної діяльності з метою задоволення потреб суспільства.
Є.Н. Сафонов, Г.А. Паламаренко	Зазначають, що сильним в інноваційному сенсі вважається підприємство, що володіє кваліфікованими науковими кадрами, матеріально-технічним, інформаційно-методичним та організаційним забезпеченням
І.О. Джайн	Сукупна здатність науково-практичних знань і практичного досвіду, які є в розпорядженні суспільства на сучасному етапі його розвитку.
Г.Я. Гольдштейн	Основними складовими поняття «інноваційний потенціал» є НДДКР, маркетинг, виробництво, управління.
С.Д. Ільєнкова	Поділяє інноваційний потенціал на науково-дослідну, проектно-конструкторську, технологічну, виробничу, комерційну складові.
В.І. Громека	Виділяє наукову, освітню, управлінську, технічну складові інноваційного потенціалу.
Інші автори	Накопичена певна кількість інформації про результати науково-технічних робіт, винаходів, проектно-конструкторських розробок, зразків нової техніки і продукції.

Дослідження теоретичних засад інноваційного потенціалу, розглянутих в економічній літературі, дозволяє виокремити основні риси, що наведено в табл. 1.2.

Ефективне використання інформації в сучасному світі стає все більш важливим для оптимізації економічного розвитку. Збільшення доступності та якості інформації допомагає підприємствам та урядам приймати кращі

рішення, планувати стратегії та використовувати ресурси більш ефективно. Це також сприяє залученню інвестицій, розвитку нових технологій та стимулюванню інноваційного росту в економіці.

Таблиця 1.2

Основні риси інноваційного потенціалу [2; 42; 46; 55]

Риса	Сутність
Перша риса	Визначається його реальними можливостями в тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності. При цьому не тільки реалізованими, але й нереалізованими з певних причин.
Друга риса	Можливості будь-якого підприємства переважно бути залежним від наявності ресурсів і резервів (економічних, соціальних), не залучених у виробництво. Тому потенціал підприємства характеризується також і певним обсягом ресурсів - як залучених у виробництво, так і ні, але підготовлених для використання.
Третя риса	Потенціал підприємства визначається не тільки і не стільки наявними можливостями, але ще й навичками різних категорій персоналу до його використання з метою виготовлення товарів, отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку виробничо-комерційної системи.
Четверта риса	Рівень і результати реалізації потенціалу підприємства (обсяги виробленої продукції або отриманого доходу) визначаються також формою підприємництва адекватною до організаційною структурою.

Ототожнювати поняття «інноваційний потенціал» та «технологічний потенціал» є некоректно. Хоча ці категорії взаємопов'язані, між ними існують суттєві відмінності. Технологічний потенціал охоплює здатність створювати та застосовувати науково-технічні нововведення, тоді як інноваційний потенціал має значно ширший зміст. Він передбачає не лише науково-технічну складову, а й здатність підприємства успішно впроваджувати інновації у виробництво, збут, сервісне обслуговування, а також ефективно використовувати організаційні, фінансові, кадрові та інформаційні ресурси.

Таким чином, науково-технічний потенціал є важливим, але становить лише одну з численних складових інноваційного потенціалу підприємства. Останній слід розуміти як комплексну здатність підприємства залучати, поєднувати та використовувати всі наявні ресурси для забезпечення свого інноваційного розвитку.

1.2. Методичний підхід до управління інноваційним потенціалом підприємства

Інноваційний розвиток є надзвичайно важливим для сучасних підприємств, оскільки забезпечує їхню здатність швидко й ефективно адаптуватися до ринкових змін. Він передбачає постійний пошук нових можливостей, технологій та ідей, що можуть сприяти формуванню конкурентних переваг. Для успішного інноваційного розвитку важливо мати чітко визначену місію, мотивацію до змін та здатність оперативно реагувати на трансформації зовнішнього середовища. Модифікація існуючих ринків і створення нових дозволяють підприємствам забезпечувати стале зростання та підвищувати рівень конкурентоспроможності.

Інновації та розвиток відіграють ключову роль у функціонуванні сучасного бізнесу та економіки. Їх важливо аналізувати з точки зору конкретних суб'єктів господарювання, зокрема підприємств, які співпрацюють із постачальниками сировини та матеріальних ресурсів, взаємодіють із конкурентами, торговими посередниками, збутовими мережами та споживачами. Вплив цих чинників визначається також економічними, політичними, екологічними, правовими та іншими умовами. Для того щоб стати на шлях інноваційного розвитку, підприємствам необхідно дотримуватися низки принципів [54, с. 135]:

1) адаптивність – забезпечення балансу між внутрішніми та зовнішніми можливостями розвитку, зокрема поєднання внутрішніх мотиваційних факторів із зовнішніми стимулами ринкового середовища;

2) життєвість – динамічна відповідність цілей, мотивів і стимулів діяльності суб'єкта господарювання, що охоплює власників бізнесу, менеджерів, експертів і працівників;

3) самоорганізація – здатність самостійно забезпечувати умови функціонування, включаючи обмін інформаційними, матеріальними та фінансовими ресурсами між елементами виробничо-збутової системи та

зовнішнім середовищем;

4) самодисципліна – необхідність коригування системи управління виробничо-збутовою діяльністю відповідно до змін умов господарювання;

5) саморозвиток – прагнення до довгострокового розвитку та виживання підприємства завдяки створенню умов для реалізації його місії та мотиваційних цілей.

Розвиток інноваційного потенціалу сприяє загальному зміцненню підприємства, оскільки інновації дозволяють підвищувати продуктивність, залучати нових клієнтів, оптимізувати виробничі процеси та вирізнятися серед конкурентів. Формування безперервного інноваційного процесу забезпечує адаптивність підприємства у швидкозмінному бізнес-середовищі.

Корпоративний розвиток є стратегічним процесом, що враховує зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства. Він передбачає аналіз ринку, конкурентів, технологічних трендів, а також оцінку власних ресурсів, сильних і слабких сторін. На основі отриманої інформації розробляються стратегії, які спрямовані на забезпечення довгострокової успішності підприємства.

Інноваційний потенціал є ключовим чинником реалізації новаторських стратегій. Чим він вищий, тим ефективніше підприємство здатне впроваджувати інновації у свою діяльність. Важливо формувати сприятливе середовище для розвитку та реалізації нових ідей, а також забезпечувати необхідні ресурси й організаційну підтримку [8, с. 280].

Таким чином, інноваційний потенціал підприємства можна розглядати як сукупність внутрішніх можливостей і ресурсів, що забезпечують реалізацію інноваційної політики. До його складових належать кваліфікований персонал, доступ до сучасних технологій та обладнання, фінансові ресурси для досліджень і розробок, а також управлінська гнучкість і здатність швидко реагувати на ринкові зміни. Розвиток інноваційного потенціалу є необхідною умовою підтримання конкурентоспроможності та стійкості підприємства у сучасному бізнес-середовищі.

Виробнича потужність характеризує здатність виробничої системи ефективно виготовляти продукцію або надавати послуги. Вона охоплює виробничі процеси, технічний рівень обладнання, кваліфікацію персоналу, а також рівень автоматизації та оптимізації виробництва. Використання передових технологій дозволяє підвищувати ефективність виробництва, а гнучкість системи забезпечує швидку адаптацію до змін попиту та ринкових умов. Розвинена виробнича потужність у поєднанні з сучасними технологіями та високою гнучкістю сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Кадровий потенціал включає рівень кваліфікації співробітників, їхню готовність до корпоративних змін, ефективність системи мотивації, а також рівень творчості та ініціативи. Раціональне використання кадрового потенціалу є ключовим для досягнення стратегічних цілей і загального успіху підприємства [31, с. 37].

Науково-технічний потенціал визначається обсягом інвестицій у науково-технічний розвиток, використанням науково-технічних досягнень у виробництві та ефективністю застосування результатів досліджень. Цей потенціал відображає важливість науково-технічного прогресу для підвищення конкурентоспроможності як підприємств, так і економіки країни загалом.

Маркетингові можливості є важливим аспектом бізнесу. Раціональне використання каналів збуту продукції сприяє охопленню більшої цільової аудиторії, гнучка цінова політика дозволяє адаптуватися до ринкових змін, а ефективна рекламна кампанія привертає увагу споживачів і стимулює продажі. Оптимізація системи збуту забезпечує своєчасну доставку продукції споживачам і підтримує конкурентні позиції підприємства.

Організаційні можливості відображають інноваційно-орієнтований рівень організаційної структури, узгодженість корпоративної культури з інноваційними процесами, компетентність менеджменту та ефективність інформаційного забезпечення. Розвиток організаційних можливостей

дозволяє компанії адаптуватися до змін, використовувати наявні ресурси та постійно підвищувати ефективність діяльності, що, у свою чергу, зміцнює конкурентні переваги на ринку.

Фінансова спроможність характеризує фінансовий стан підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів або швидко ліквідованих активів, тоді як коефіцієнт швидкої ліквідності враховує також короткострокові вимоги з торговельною заборгованістю.

Особливе значення для формування інноваційного потенціалу підприємства має потенціал управління інноваціями. Ефективне управління дозволяє створювати нові ідеї, впроваджувати технологічні інновації та забезпечувати сталий розвиток компанії, що підтримує її конкурентоспроможність [32, с. 126]. Досвід країн із різним рівнем розвитку показує, що серед усіх ресурсів підприємства ключовими є управлінські ресурси: менеджери визначають стратегічні інноваційні цілі, координують виконання завдань, формують ціннісні орієнтації та об'єднують команду з різними компетенціями для розробки та реалізації нових ідей [37, с. 24].

Врахування зовнішніх факторів – таких як конкурентне середовище, потреби споживачів, технологічні та економічні тенденції, законодавчі вимоги – є критично важливим для прийняття інноваційних рішень, оскільки вони визначають ефективність та прибутковість інновацій.

Процес прийняття інноваційних рішень є комплексною системою, що включає порівняння альтернатив, визначення цільових завдань та їх реалізацію. Управління інноваційними процесами потребує постійного вдосконалення, аналізу ринкових тенденцій і швидкої реакції на зміни. Успішне керування передбачає наявність чіткої стратегії, висококваліфікованого персоналу та відкритого комунікаційного процесу для обміну ідеями та співпраці.

Це пов'язано зі специфікою інноваційного циклу, який охоплює низку видів діяльності та зусиль. Кожен етап має свої особливості і потребує

відповідних методів управління, що забезпечують гнучкість процедур і водночас стабільність системи та нормативно-правової бази.

Інноваційний потенціал підприємства слід розглядати як здатність ефективно використовувати наявні ресурси для реалізації конкретних інноваційних проектів. Реалізація таких проектів підвищує ефективність діяльності, відкриває нові можливості та підтримує конкурентоспроможність на ринку.

Інноваційний потенціал визначає масштаб і глибину впровадження інноваційних змін, а також здатність підприємства до постійного вдосконалення. Розвиток потенціалу відбувається через впровадження нових технологій, процесів, продуктів та стратегій, що сприяють створенню конкурентних переваг.

В економічній науці виділяють три основні підходи до управління інноваційним потенціалом [42, с. 43]:

Інструментальний підхід – визначення цілей розвитку та засобів використання інноваційних можливостей для їх досягнення.

Адаптивний підхід – використання механізмів адаптації до змін зовнішнього середовища та розвитку потенціалу.

Процесний підхід – аналіз взаємозв'язків і взаємозалежностей компонентів інноваційного потенціалу складної економічної системи.

Синтез цих підходів дозволяє сформувати системний підхід до управління інноваційним потенціалом підприємства (див. додаток А).

Для забезпечення прискореного розвитку інноваційного потенціалу необхідний ефективний механізм управління, що передбачає: аналіз внутрішніх і зовнішніх умов підприємства, визначення цілей інноваційного розвитку, пошук і розподіл ресурсів, формування альтернативних сфер діяльності, їх оцінку та ранжування, а також формулювання та реалізацію інноваційної стратегії [52, с. 164].

**Методичні підходи до управління інноваційним потенціалом
підприємства [20; 46; 56]**

Підхід	Завдання	Методи	Очікуваний результат
Оцінка внутрішніх ресурсів	Аналіз наявного потенціалу підприємства	SWOT-аналіз, аудит ресурсів, KPI	Визначення сильних і слабких сторін для планування інновацій
Оцінка зовнішніх факторів	Вивчення ринку, конкурентного середовища, споживачів, технологічних та економічних тенденцій	PESTEL-аналіз, STP-аналіз, GAP-аналіз	Виявлення можливостей і загроз для інновацій
Формулювання цілей інноваційного розвитку	Встановлення стратегічних і тактичних цілей на основі оцінки внутрішніх та зовнішніх умов	SMART-цілі, стратегічне планування	Чітко визначені цілі інноваційної діяльності
Вибір інноваційної стратегії	Визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку	Матриця BCG, McKinsey-GE, модель Портера	Оптимальний набір інноваційних проектів та стратегій
Планування ресурсного забезпечення	Розподіл фінансових, матеріальних та людських ресурсів	Бюджетування, планування проектів, ресурсне моделювання	Забезпечення необхідними ресурсами реалізації інновацій
Управління інноваційними процесами	Координація розробки, впровадження та комерціалізації інновацій	Процесний підхід, контроль та моніторинг	Ефективне впровадження інновацій, оптимізація процесів
Оцінка ефективності інновацій	Вимірювання результатів інноваційних проектів	KPI, ROI, аналіз прибутковості, звітність	Визначення ефективності, коригування стратегії
Розвиток та удосконалення потенціалу	Постійне підвищення кваліфікації персоналу, модернізація технологій,	Тренінги, R&D, навчання на робочому місці	Підвищення інноваційної спроможності та конкурентоспроможності

Для оцінки потенціалу та вибору напрямів розвитку застосовуються такі методи:

SWOT-аналіз – визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, оптимізація напрямів реалізації потенціалу;

STP-аналіз – визначення цільових ринкових сегментів та оцінка конкурентних переваг;

GAP-аналіз – виявлення ринкових прогалів, які можна заповнити

інноваційними продуктами;

Стратегічна модель Портера – визначення конкурентних переваг та вибір інноваційних напрямів;

Матриця Boston Consulting Group (BCG) – оцінка частки ринку та темпів зростання продуктів;

Матриця McKinsey-GE – аналіз привабливості ринків та конкурентоспроможності діяльності для вибору пріоритетних інноваційних напрямів.

Інноваційний потенціал необхідно враховувати при формуванні цілей та стратегій підприємства. На основі оцінки потенціалу визначаються кілька альтернативних інноваційних стратегій, що враховують поведінку конкурентів та зміни зовнішнього середовища [24, с. 130].

Інноваційна стратегія є інструментом реалізації потенціалу та досягнення корпоративних цілей. Вона передбачає:

- ефективний розподіл ресурсів;
- адаптацію до змін зовнішнього середовища;
- створення умов для довгострокового виживання та розвитку на ринку.

Отже, інноваційний потенціал підприємства слід розглядати як динамічну систему, у межах якої наукові ідеї, технологічні досягнення та креативні рішення генеруються, накопичуються та трансформуються у нові продукти, послуги та вдосконалені виробничі процеси. Ефективна реалізація інноваційного потенціалу потребує комплексного підходу та врахування інноваційного клімату – сукупності зовнішніх факторів, що безпосередньо впливають на розвиток інноваційних процесів. Тільки системне врахування факторів дозволяє підприємству оптимально використовувати наявні ресурси, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати стійкий інноваційний розвиток, що в умовах сучасного ринку є ключовою передумовою довгострокового успіху.

Висновки до розділу 1

1. Інноваційний потенціал підприємства є комплексною та динамічною системою, що включає наукові ідеї, технологічні досягнення, людський та управлінський ресурси, здатні трансформуватися у нові продукти, послуги та вдосконалені процеси. Він виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

2. Формування інноваційного потенціалу залежить від ефективного використання ресурсів підприємства, створення сприятливої інноваційної культури та інтеграції зовнішніх факторів, таких як ринок, законодавче середовище та науково-технічні тенденції. Високий рівень інноваційного потенціалу дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін, впроваджувати нововведення та забезпечувати довгострокове зростання.

3. Управління інноваційним потенціалом передбачає системний підхід, який поєднує внутрішні ресурси підприємства та зовнішні фактори, що впливають на інноваційну діяльність.

4. Методичний підхід до управління включає використання інструментальних, адаптивних та процесних механізмів, що дозволяють визначати цілі, координувати ресурси та оптимізувати інноваційні процеси. Аналіз внутрішніх і зовнішніх умов (SWOT, STP, GAP, стратегічні моделі) сприяє визначенню пріоритетних напрямів інноваційного розвитку та формуванню ефективної інноваційної стратегії.

5. Ефективне управління інноваційним потенціалом забезпечує реалізацію інноваційних проектів, підвищення продуктивності, створення конкурентних переваг і зміцнення позицій підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Головною метою підприємства є задоволення потреб споживачів у сільськогосподарській продукції та отримання прибутку через виробництво, переробку та реалізацію такої продукції, а також інших видів господарської діяльності, спрямованої на задоволення потреб населення.

Підприємство здійснює виробництво та реалізацію сільськогосподарської продукції як рослинництва, так і тваринництва. Його місія полягає у збереженні найкращих аграрних традицій і водночас у прагненні стати провідним, сучасним та ефективним виробником сільськогосподарської продукції на півночі Полтавської області. Головне завдання підприємства – забезпечити споживачів високоякісною та екологічно чистою продукцією, досягти стабільних фінансових результатів, які б задовольняли інтереси власників.

Основна мета діяльності господарства полягає у задоволенні потреб споживачів у сільськогосподарській продукції шляхом її виробництва, переробки та реалізації, а також у розвитку супутніх напрямів діяльності, спрямованих на покращення забезпечення населення продовольством. При цьому підприємство орієнтується на постійне нарощування обсягів виробництва та підвищення його ефективності.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний тип, що поєднує централізоване лінійне керівництво з консультативними функціями спеціалізованих служб. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між підрозділами без порушення компетенції лінійних керівників (додаток А).

Система управління підприємством є дворівневою (додаток Б). Усі виробничі та обслуговуючі відділи разом із функціональними службами підпорядковуються заступнику директора, який безпосередньо координує їхню діяльність. Директор підприємства зосереджується на стратегічному управлінні, встановленні та підтримці взаємовідносин із зовнішнім середовищем на місцевому та регіональному рівнях.

Земельний фонд підприємства має певну структуру, що відображає співвідношення окремих його складових і динаміку їх змін. Ефективність використання земельних ресурсів є важливим чинником розвитку виробничого потенціалу, зростання масштабів господарської діяльності та підвищення рівня добробуту працівників аграрної сфери.

Для діагностики забезпеченості земельними ресурсами на підприємстві скористаємося табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2020–2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальна земельна площа, га	1201,0	1199,0	1190,0	1190,0	1120,0	93,3
Всього сільськогосподарських угідь, га	1102,0	1079,0	1068,0	1068,0	1045,9	94,9
з них: рілля	1096,0	1072,0	1057,3	1057,3	1036,5	94,6
питома вага, %	99,5	99,4	99,0	99,0	99,1	99,6
пасовища	6,0	7,0	10,7	10,7	9,4	156,7
питома вага, %	0,5	0,6	1,0	1,0	0,9	165,1

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що у 2024 році площа сільськогосподарських угідь, які використовує підприємство, зменшилася порівняно з 2020 роком на 56,1 га. Це зумовлено скороченням площі ріллі до 1036,5 га, що пов'язано зі зниженням кількості орендованих земельних ділянок. Водночас площа пасовищ зросла на 3,4 га, або на 56,7 %, що може бути пов'язано з необхідністю розширення кормової бази для тваринництва.

За сучасних умов трудові ресурси є ключовим чинником ефективності діяльності підприємства, оскільки вони включають людей із власними

потребами, інтересами, свідомістю та мотивацією. Тому управління персоналом повинно базуватися на узгодженні економічних і соціальних інтересів працівників та підприємства, забезпечуючи при цьому дотримання законодавства про працю.

Система залучення працівників у господарстві відповідає його стратегічним цілям і водночас не порушує прав працівників, сприяючи створенню сприятливих умов праці та підвищенню продуктивності.

Досліджуване підприємство спеціалізується на виробництві товарної продукції рослинництва й тваринництва, а основним напрямом економічної діяльності є вирощування зернових, бобових і олійних культур.

За даними табл. 2.2, станом на 2024 рік на підприємстві працює 34 особи, що характеризує його як середнє за чисельністю господарство з достатнім трудовим потенціалом для забезпечення виробничих процесів у сільськогосподарському циклі.

Таблиця 2.2

Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства та їх оплати, 2020–2024 рр., осіб

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+,–)	%
	Середньорічна кількість працівників	44	41	41	45	34	–10
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	38	36	36	39	30	–8	78,9
у т. ч. в рослинництві	30	28	29	31	25	–5	83,3
у тваринництві	8	8	7	8	5	–3	62,5
Матеріальні витрати, тис. грн	9 800	10 200	10 500	11 300	12 100	2 300	123,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	2 750	2 880	3 050	3 320	3 400	650	123,6
Оплата праці 1 працівника на рік, тис. грн	62,5	70,2	74,4	73,8	100,0	37,5	160,0
Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства, %	28,1	28,2	29,0	29,4	28,1	0,0	100,0

Протягом 2020–2024 рр. у підприємстві спостерігається тенденція до скорочення чисельності працівників: середньорічна кількість зменшилась на 10 осіб (–22,7 %). Це зумовлено підвищенням рівня механізації виробничих процесів і частковою оптимізацією персоналу. Водночас матеріальні витрати підприємства зросли на 23,5 %, що свідчить про збільшення обсягів виробничої діяльності та підвищення собівартості продукції.

Витрати на оплату праці за цей період також зросли на 23,6 %, а середня річна оплата одного працівника підвищилася на 60 % - до 100 тис. грн, що є позитивною тенденцією та вказує на поступове поліпшення соціальної політики підприємства.

Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах залишалася стабільною (близько 28 %), що свідчить про збалансовану структуру витрат і раціональне використання трудових ресурсів. Загалом діяльність підприємства характеризується помірним економічним зростанням і поступовим підвищенням ефективності праці при зменшенні чисельності персоналу.

Діяльність підприємства тісно пов'язана з наявністю та ефективним використанням основних засобів, які формують матеріально-технічну базу виробництва. Для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого фінансового стану необхідно здійснювати систематичний аналіз ефективності використання основних фондів і виявляти фактори, що впливають на зміни їх продуктивності.

Підприємство повністю забезпечене як основними, так і оборотними засобами, необхідними для стабільного функціонування. За даними табл. 2.3, ефективність використання основних фондів у 2020–2024 роках зросла, що свідчить про раціональне управління матеріально-технічними ресурсами та поступове підвищення результативності господарської діяльності.

Аналіз табл. 2.3 доводить, що протягом досліджуваного періоду зросли показники: фондоозброєності праці – на 188,34 тис. грн (35,9 %), показники

фондовіддачі – на 0,22 грн (23,7 %); знизилися показники фондомісткості – на 0,21 грн (19,2 %). Позитивним стало збільшення товарної продукції на 170,82 грн (23,5 %), одержаного на 100 грн вартості основних засобів, при цьому чистий прибуток на 100 грн вартості основних засобів зменшився на 10,74 грн (90,5 %).

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості основними виробничими засобами підприємства та ефективність їх використання, 2020–2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+, –)	%
Наявність основних засобів на початок року, тис. грн	23070,0	23629,0	23840,0	25118,0	31357,0	8287,0	135,9
Наявність основних засобів на кінець року, тис. грн	23629,0	23840,0	25118,0	31357,0	32229,0	8600,0	136,4
Фондоозброєність праці, тис. грн/осіб	524,32	576,32	581,46	558,18	712,66	188,34	135,9
Фондовіддача, грн	0,92	0,81	1,07	1,05	1,13	0,22	123,7
Фондомісткість, грн	1,09	1,23	0,93	0,95	0,88	0,21	80,8
Одержано на 100 грн вартості основних засобів, грн товарної продукції	90,61	80,81	104,40	93,49	111,91	170,82	123,5
чистого прибутку	4,46	10,52	34,37	0,58	0,42	10,74	x

Згідно з отриманим коефіцієнтом спеціалізації, який становить 0,536, підприємство належить до категорії багатогалузевих, адже його виробнича діяльність охоплює кілька напрямів – вирощування зернових культур, соєвих бобів, соняшнику та насіння ріпаку. Така диверсифікація дає змогу більш гнучко реагувати на зміни ринку, однак водночас підвищує складність управління виробничими процесами.

На діяльність підприємства суттєво впливає низка зовнішніх і внутрішніх факторів, що збільшують ризики господарювання та ступінь невизначеності подальших умов функціонування. Серед них найбільш вагомим є вплив воєнного стану, який зумовлює зниження логістичних

можливостей, обмеження експорту, підвищення витрат на транспортування й страхування вантажів. Це, у свою чергу, призводить до коливання цін, ускладнення збуту продукції та зміни структури ринку.

В умовах таких викликів особливого значення набуває ефективна організація виробничо-комерційної діяльності підприємства, спрямована на оптимізацію витрат, пошук нових каналів збуту, удосконалення системи постачання та підвищення конкурентоспроможності продукції.

З метою оцінки результативності господарювання доцільно проаналізувати показники виробничо-комерційної діяльності підприємства, наведені в табл. 2.4, що дозволить виявити тенденції розвитку, рівень ефективності використання ресурсів та окреслити напрями подальшого вдосконалення діяльності.

Таблиця 2.4

**Динаміка результатів виробничо–комерційної діяльності підприємства,
2020–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+, –)	%
Чистий дохід, тис. грн	21156,0	19179,0	25557,0	26400,0	35579,0	14423,0	168,2
Чистий дохід на 1 середньорічного працівника, тис. грн	480,8	467,8	623,3	586,7	808,6	327,8	168,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	15711,0	12822,0	12800,0	22283,0	30201,0	14490,0	192,2
Операційний прибуток, тис. грн	2398,0	3704,0	9482,0	2009,0	38170,0	35772,0	1591,7
Чистий прибуток, тис. грн	1042,0	2497,0	8414,0	165,0	135,0	907,0	13,0
Поточні зобов'язання, тис. грн	5771,0	5817,0	14480,0	19288,0	19361,0	13590,0	335,5
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,252	2,432	2,038	1,587	1,597	0,655	70,9
Власний капітал, тис. грн	20407,0	22904,0	31318,0	31453,0	31588,0	11181,0	154,8
Сума пасивів, тис. грн	31345,0	31474,0	47302,0	51247,0	50949,0	19604,0	162,5
Коефіцієнт автономії	0,651	0,728	0,662	0,614	0,62	0,031	95,2
Рівень рентабельності, %	6,6	19,5	65,7	0,7	0,4	6,2	x
Норма прибутку, %	5,1	10,9	26,9	0,5	0,4	4,7	x

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що в порівнянні з 2020 р. в 2024 р. чистий дохід збільшилося на 14423,0 тис. грн (68,2 %), в тому числі на 1 середньорічного працівника – на 327,8 тис. грн (68,2 %). Чистий прибуток зменшився на 907,0 тис. грн (на 87,0 %). Рівень рентабельності зменшився на 6,2 % та у 2024 р. становив 0,4 %, а норма прибутку – на 4,7 % та у 2024 р. становила 0,4 %. У цілому виробничо–комерційна діяльність у підприємстві є рентабельною та прибутковою, але через війну ефективність господарювання суттєво зменшилася.

Спеціалізація господарства залежить від його структури грошових надходжень і реалізації товарів. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину неринкової продукції, воно має додаткові показники: загальну структуру виробництва, витрати на виробництво та оплату праці, основні фонди.

Основною є галузь із найбільшою часткою товарної номенклатури (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2020	2021	2022	2023	2024			
Продукція рослинництва	15414,3	12452,2	12205,0	21131,5	28999,9	18040,6	99,8	х
Культури зернові та зернобобові	7845,2	6714,3	6424,4	14883,1	19161,6	11005,7	60,9	1
Соя	7203,2	3896,2	2321	650,5	2009,1	3216,0	17,8	3
Соняшник	365,9	1841,7	3459,6	4074,2	6726,6	3293,6	18,2	2
Продукція тваринництва	26,4	26,7	61,5	-	62,9	35,5	0,2	х
вівці	1,1	2,4	1,9	-	53,9	11,9	0,1	5
Мед	25,3	24,3	54,8	-	9,0	22,7	0,1	4
Всього	15440,7	12478,9	12266,5	21131,5	29062,8	18076,1	100,0	х

Аналізуючи дані табл. 2.5, можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,28, що свідчить про середній рівень

спеціалізації. Основним виробничим напрямом є зерно-технічний, тобто підприємство зосереджується на вирощуванні зернових та технічних культур.

Ефективність сільськогосподарського виробництва визначається комплексом чинників: доступністю та раціональним використанням земельних ресурсів, рівнем застосування сучасних технологій, якістю насіннєвого матеріалу, ефективністю використання добрив, рівнем технічного забезпечення, управлінням виробничими процесами, а також кліматичними умовами. Постійне вдосконалення цих складових є запорукою зростання продуктивності та прибутковості підприємства.

Раціональне використання фінансових і матеріальних ресурсів, упровадження інноваційних технологій та підвищення енергоефективності виробництва сприяють зниженню собівартості продукції, збільшенню прибутків і зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Цілеспрямована діяльність, чітке стратегічне планування та системний підхід до управління дають змогу підприємству досягати високих економічних результатів. Наявність ефективної стратегії розвитку, контроль за витратами й доходами забезпечують оптимальне використання ресурсів і фінансову стабільність.

Загалом, у 2024 році порівняно з 2020 роком спостерігається покращення ключових економічних показників, що свідчить про поступовий розвиток підприємства, зміцнення його фінансового стану та підвищення ефективності господарської діяльності.

Отже, ефективність діяльності підприємства полягає у здатності досягати максимальних результатів за мінімальних витрат, що досягається через оптимізацію використання ресурсів, підвищення продуктивності праці, зменшення виробничих витрат і втрат, удосконалення організаційно-виробничих процесів, упровадження інновацій і сучасних бізнес-моделей.

Використання найкращих управлінських практик у поєднанні з інноваційними технологіями створює передумови для стійкого розвитку підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

2.2. Аналіз інноваційного клімату підприємства

Важливим способом забезпечення ефективного розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективі є використання SWOT-аналізу. За допомогою нього можна визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства та надати пропозиції щодо покращення ситуації підприємства. SWOT-аналіз виконано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу підприємства, 2020-2024 рр.

Внутрішнє середовище	S (strength) - сильні сторони	W (weaknesses) - слабкі сторони
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість продукції. 2. Гнучка політика цін. 3. Великий асортимент продукції. 4. Конкурентоспроможний товар, який користується масовим попитом. 5. Налагоджена збутова мережа. 6. Задовільний фінансовий стан. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатньо високий рівень кваліфікації кадрів. 2. Низька рекламна активність. 3. Слабка маркетингова політика. 4. Стандартні методи просування продукції на різних ринках.
Зовнішнє середовище	O (opportunities) – можливості	T (threats) – загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту продукції. 2. Розвиток конкурентних відносин. 3. Залучення висококваліфікованого персоналу. 4. Створення нових каналів збуту. 5. Використання нових технологій 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкурентного тиску. 2. Високий рівень інфляції. 3. Девальвація національної валюти. 4. Соціально-політична нестабільність. 5. Зниження доходів споживачів внаслідок фінансової нестабільності
	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий асортимент та висока якість продукції будуть сприяти виходу на нові ринки. 2. Використання нових технологій дозволить знизити витрати. 3. Приваблення нових клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкурентного тиску буде спричиняти додаткові фінансові витрати. 2. Стратегія підприємства буде впливати від змін конкуренції, рівня інфляції та від соціально-політичної нестабільності в країні.
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення прибутку за допомогою збільшення завантаження виробничих потужностей. 2. Оптимізувати обсяги постачання. 3. Розширення асортименту продукції призведе до збільшення оборотних засобів і витрат. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестача управлінського персоналу ускладнює швидко реагувати в умовах кризи. 2. Несприятлива державна політика, високі розміри податків можуть привести до негативних наслідків. 3. Високі витрати.

SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози) є ефективним інструментом для стратегічного планування підприємства. Використовуючи SWOT, можна оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на діяльність бізнесу.

Сильні сторони (Strengths) включають унікальні ресурси та конкурентні переваги, що дозволяють підприємству виділитися на ринку. Слабкі сторони (Weaknesses) відображають внутрішні обмеження, які можуть заважати досягненню стратегічних цілей. Можливості (Opportunities) показують напрямки розвитку бізнесу та використання нових ринкових шансів, тоді як загрози (Threats) відображають зовнішні чинники, здатні негативно вплинути на ефективність діяльності підприємства.

Прогнозування майбутніх тенденцій і розробка стратегій виходу на ринок є ключовими для підтримки конкурентоспроможності. Рекомендації, отримані за допомогою SWOT-аналізу, спрямовані на посилення сильних сторін і подолання слабких.

На наступному етапі, на основі результатів SWOT-аналізу, визначаються загрози та можливості, які оцінюються з точки зору їх значущості для бізнес-стратегії. Макросередовище досліджуваного підприємства додатково проаналізовано за допомогою PEST-аналізу, наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Діагностика чинників макросередовища підприємства, 2020-2024 рр.

Група чинників	Чинник	Поточний стан чинника та тенденція до його зміни	Визначення можливості або загрози	Оцінка (±30)	Коефіцієнт значущості	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6	7
Політичні	1. Рівень політичної стабільності	погіршується	погіршується	-20	0,5	-10
	2. Напрямок розвитку політичної системи	погіршується	погіршується	-25	0,2	-5
	3. Політична складова	погіршується	погіршується	-30	0,3	-9
	Разом:					
Економічні	1. Рівень ВВП на душу населення	погіршується	погіршується	-20	0,2	-4
	2. Темп інфляції	погіршується	погіршується	-25	0,3	-7,5
	3. Рівень доходів населення	погіршується	погіршується	-30	0,5	-15
	Разом					
Правові	1. Закони, що регулюють діяльність підприємства	погіршується	погіршується	-20	0,8	-16
	2. Закони, що регулюють діяльність галузевого ринку	погіршується	погіршується	-20	0,2	-4
	Разом					

Продовж. табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7
Екологічні	1. Стан природних ресурсів країни	погіршується	погіршується	-15	0,4	-6
	2. Рівень забруднення навколишнього середовища	погіршується	погіршується	-15	0,6	-9
	Разом					
Науково-технічні	1. Інновації в технології	погіршується	погіршується	-10	0,5	-5
	2. Інновації в маркетингу	поліпшується	поліпшується	+10	0,5	+5
	Разом					
Демографічні	1. Вікова структура населення	погіршується	погіршується	-20	0,5	-10
	2. Чисельність працездатного населення	погіршується	погіршується	-20	0,5	-10
	Разом					
Соціально-культурні	1. Освітній рівень	поліпшується	поліпшується	+20	0,5	+10
	2. Соціальна забезпеченість	погіршується	погіршується	-25	0,3	-7,5
	3. Криміналізація суспільства	погіршується	погіршується	-30	0,2	-6
Всього						-102

Метою проведення PEST-аналізу є систематичне відстеження змін у макросередовищі підприємства за чотирма напрямками (політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори) та виявлення тенденцій, які перебувають поза контролем підприємства, але здатні впливати на прийняття управлінських рішень. Цей метод передбачає систематизацію окремих факторів зовнішнього середовища у вигляді таблиці.

Кожен фактор оцінюється за двома критеріями:

- оцінка впливу (в межах від -30 до +30);
- коефіцієнт значущості (сума всіх коефіцієнтів дорівнює 1).

Завдяки такій оцінці керівництво підприємства отримує змогу визначити, які фактори зовнішнього середовища є найбільш критичними та потребують першочергової уваги. Аналіз факторів непрямого впливу показує, що позитивний ефект на діяльність підприємства мають ринкові механізми корпоративного контролю, освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу та оптимальні соціальні умови працівників.

Водночас значний негативний вплив на функціонування об'єкта дослідження виявляють такі фактори, як:

- рівень доходів населення;

- політична нестабільність;
- законодавчі обмеження та регуляторні вимоги;
- ринкове регулювання діяльності;
- технологічні інновації;
- соціальні умови життя;
- стан навколишнього середовища та рівень забруднення.

Оцінка факторів макроекономічного середовища підприємства за допомогою PEST-аналізу наведена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз чинників мікроекономічного оточення підприємства,
2020-2024 рр.**

Група чинників	Чинник	Поточний стан чинника та тенденція до його зміни	Визначення можливості або загрози	Оцінка (±30)	Коефіцієнт значущості	Зважена оцінка
Галузь	1. Зростання цін на електроенергію та газ	погіршується	загроза	-20	0,5	-10
	2. Зниження цін на готову продукцію	погіршується	загроза	-25	0,5	-5
	Разом					
Партнери-підрядники	1. Поява нових партнерів	поліпшується	можливість	+20	0,6	+12
	2. Розширення їх сфери діяльності	погіршується	загроза	-15	0,4	-6
	Разом					
Постачальники	1. Порушення поставок сировини	погіршується	загроза	-20	0,4	-8
	2. Поява нових постачальників	поліпшується	можливість	+20	0,6	+12
	Разом					
Покупці	1. Рівень зміни потреб, переваг і смаків покупців	погіршується	загроза	-15	0,4	-6
	2. Торговельна сила покупців	поліпшується	можливість	+20	0,6	+12
	Разом					
Конкуренти	1. Посилення конкуренції	погіршується	загроза	-20	0,5	-10
	2. Посилення конкурентних переваг підприємства	поліпшується	можливість	+20	0,5	+10
	Разом					
Банківська сфера	1. Поява нових банків	поліпшується	можливість	+10	0,5	+5
	2. Поява різних фондів	погіршується	загроза	-20	0,5	-10
	Разом					
Всього						-4

Згідно з діагностикою мікроекономічних факторів зовнішнього середовища підприємства, найбільш негативний вплив спостерігається через підвищення цін на поставки природного газу та електроенергії. Це безпосередньо позначається на зростанні виробничих витрат і може істотно знизити загальну прибутковість підприємства. Для мінімізації таких ризиків доцільно розглядати альтернативні джерела енергії, оптимізацію енергоспоживання та можливий перегляд умов контрактів із постачальниками, що дозволить знизити витрати та підвищити економічну стійкість підприємства.

Крім того, негативним фактором є загострення конкуренції на ринку. Підвищення конкурентного тиску може призвести до зниження прибутковості, скорочення частки ринку або втрати існуючих позицій. У таких умовах підприємству необхідно адаптувати свою бізнес-стратегію, шукати нові ринкові ніші, удосконалювати продуктову лінійку та підвищувати якість обслуговування клієнтів для збереження та посилення конкурентоспроможності.

Загалом, своєчасний аналіз мікроекономічного середовища дозволяє виявляти ключові ризики та розробляти ефективні заходи для їх мінімізації, що є важливим елементом стратегічного планування підприємства.

Отже, основними загрозами для ефективного функціонування підприємства є внутрішні економічні чинники, серед яких слід виділити такі ключові аспекти: відсутність чіткої маркетингової стратегії, що обмежує здатність підприємства до активного просування продукції та завоювання нових сегментів ринку; недостатнє застосування інструментів стратегічного аналізу, що знижує точність управлінських рішень; негативна динаміка грошових потоків, яка ускладнює фінансове планування та інвестування у розвиток; а також слабкі позиції підприємства у сфері отримання патентів, що обмежує використання власних інноваційних розробок та комерціалізацію інтелектуальної власності.

Водночас, серед можливостей для подальшого розвитку підприємства

можна виділити чинники мікросередовища, які здатні значно підвищити ефективність діяльності. До них належать впровадження товарної політики, орієнтованої на потреби ринку, що дозволяє краще задовольняти попит споживачів; вдосконалення організаційної структури управління, що сприяє підвищенню координації та швидкості прийняття рішень; активне використання інструментів стратегічного планування, які дозволяють своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища; а також позитивна динаміка структури активів, що підвищує загальну фінансову стійкість підприємства.

Таблиця 2.9

**Аналіз внутрішніх економічних чинників діяльності підприємства,
2020-2024 рр.**

Група чинників	Чинник	Поточний стан чинника та зміни	Визначення можливості або загрози	Оцінка (±30)	Коефіцієнт значущості	Зважена оцінка
Маркетинг	1. Маркетингова стратегія	погіршується	слабка	-10	0,4	-4
	2. Товарна політика	поліпшується	сильна	+10	0,6	+6
	Разом					
Організація	1. Організаційна структура	поліпшується	сильна	+15	0,4	6
	2. Доля ринку	погіршується	слабка	-10	0,6	-6
	Разом					
Управління	1. Використання стратегічного планування	поліпшується	сильна	+20	0,4	+8
	2. Використання стратегічного аналізу	погіршується	слабка	-20	0,6	-12
	Разом					
Персонал	1. Система винагород	погіршується	слабка	-15	0,6	-9
	2. Плинність кадрів	погіршується	слабка	-15	0,4	-6
	Разом					
Фінанси	1. Структура активів	поліпшується	сильна	+20	0,6	+12
	2. Динаміка грошової готівки	погіршується	слабка	-20	0,4	-8
	Разом					
НДДКР	1. Рівень НДДКР	поліпшується	сильна	+10	0,6	+6
	2. Позиція у області отримання патентів	погіршується	слабка	-10	0,4	-4
	Разом					
Всього						-43

Аналіз факторів непрямого впливу показав, що найбільш позитивний

ефект на діяльність підприємства мають орієнтація на ринкове регулювання, високий рівень освіти та кваліфікації персоналу, а також ефективне використання соціально-економічних ресурсів. Негативний вплив мають фактори, пов'язані з політичною нестабільністю, низьким рівнем доходів населення, законодавчими обмеженнями, недостатнім рівнем інновацій у технологіях, незадовільними соціальними умовами життя та високим рівнем забруднення навколишнього середовища.

Таким чином, наявність міцних конкурентних позицій на ринку свідчить про стабільну, ефективну та стратегічно обґрунтовану діяльність підприємства. Динаміка виробництва та реалізації продукції виступає ключовим показником попиту на товари та послуги, демонструючи рівень привабливості продукції для споживачів та здатність підприємства задовольняти потреби ринку. Прибуток залишається основним фінансовим індикатором, що відображає здатність підприємства генерувати економічні результати та забезпечувати фінансову самодостатність для реалізації стратегічних ініціатив.

Фінансовий стан підприємства, платоспроможність його активів і ліквідність визначають загальну економічну стійкість та можливість виконання як короткострокових, так і довгострокових зобов'язань перед контрагентами, інвесторами та державними органами. Крім того, ці показники свідчать про ефективність управління ресурсами, здатність перетворювати активи на грошові потоки та підтримувати безперебійну роботу підприємства навіть в умовах нестабільності ринку.

Важливо відзначити, що фінансова стабільність та ліквідність є не лише гарантією поточної діяльності, а й основою для подальшого розвитку, інвестування в інноваційні проекти та розширення ринкових позицій. Підприємство, що демонструє позитивну динаміку цих показників, має більші можливості для стратегічного планування, впровадження нових технологій та підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

2.3. Діагностика господарської діяльності підприємства

Забезпечення фінансової стабільності є ключовим аспектом для успішного функціонування та розвитку будь-якого підприємства. Стійке фінансове становище дозволяє підприємству забезпечувати поточні потреби, планувати довгострокові витрати, підтримувати ефективну діяльність на ринку та підвищувати конкурентоспроможність. Фінансова стабільність також сприяє ефективному управлінню виробничими процесами та реалізацією продукції, що забезпечує стійкий економічний розвиток.

Фінансову стійкість підприємства можна оцінити через аналіз джерел формування фінансових ресурсів та за допомогою абсолютних і відносних показників. До абсолютних показників належать загальна прибутковість, чистий прибуток та чисті активи, які відображають фінансове здоров'я підприємства у конкретний період часу. Відносні показники, такі як співвідношення власного та позикового капіталу, показники ліквідності та рентабельності, дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів та порівняти фінансові результати з іншими підприємствами або галузевими стандартами. Такий аналіз є важливим для керівництва та інвесторів при прийнятті стратегічних та фінансових рішень.

Співвідношення власного капіталу до позикового дозволяє оцінити ступінь фінансової незалежності підприємства. Високе співвідношення власного капіталу свідчить про фінансову стійкість та меншу залежність від зовнішніх джерел фінансування, тоді як низьке співвідношення може сигналізувати про підвищений ризик фінансової нестабільності.

Джерела формування капіталу підприємства можуть різнитися залежно від галузі, масштабу діяльності та фінансових потреб. Серед основних джерел виділяють:

- власний капітал – ресурси, залучені шляхом випуску акцій;
- позиковий капітал – кредити та облігації, що потребують повернення з відсотками у визначений термін;
- нерозподілений прибуток – частина прибутку, що реінвестується у

бізнес;

– венчурний капітал – інвестиції від приватних інвесторів у швидкозростаючі підприємства на ранніх стадіях розвитку;

– краудфандинг – залучення коштів від великої кількості людей через онлайн-платформи;

– державні гранти та субсидії – підтримка підприємств від уряду для розвитку певних галузей або проєктів.

Комплексний підхід до оцінки фінансової стійкості та правильний вибір джерел фінансування дозволяє підприємству не лише підтримувати стабільну діяльність, а й створює умови для інвестування в інновації, розширення виробництва та зміцнення позицій на ринку.

Таблиця 2.10

Джерела фінансових ресурсів підприємства, 2020-2024 рр., тис. грн

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.	
1. Власні кошти										
Пайовий капітал	2150	20,7	2150	20,6	2150	20,4	2150	20,2	2150	19,8
Резервний капітал	123	1,2	120	1,1	129	1,2	132	1,2	137	1,2
Додатковий капітал	4931	47,5	4931	47,1	4931	46,8	4931	46,3	4931	45,2
Нерозподілений прибуток	773	7,4	754	7,2	882	8,4	924	8,7	1042	9,5
Всього	7977	76,8	7955	76,1	8092	76,8	8137	76,4	8260	75,7
2. Залучені кошти										
Короткострокові кредити банків	14	0,1	17	0,2	26	0,2	15	0,1	-	-
Поточна кредиторська заборгованість	1935	18,7	1987	19,0	2045	19,4	2134	20,0	2277	20,9
Інші поточні зобов'язання	461	4,4	501	4,8	373	3,6	370	3,5	375	3,4
Всього	2410	23,2	2505	23,9	2444	23,2	2519	23,6	2652	4,3
Всього коштів	10387	100	10460	100	10536	100	10656	100	10912	100

Аналізуючи динаміку показника власних коштів у табл. 2.10, варто зазначити, що цей показник збільшився на 283 тис. грн (3,5%). Це збільшення відбулося в основному за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку на 269 тис. грн та резервного капіталу на 14 тис. грн, що є позитивною ознакою фінансової ситуації. Приріст капіталу становить

найбільшу частку в структурі та залишався незмінним протягом останніх п'яти років, становлячи понад 45,0 % загального приросту капіталу. Статутний капітал складає близько 20,0 %, займає друге місце в структурі.

Таблиця 2.11

**Визначення типу фінансової стійкості підприємства, 2020-2024 рр.,
тис. грн**

Показники	Роки					Відхилення 2024р. до 2020р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+;-)	%
Джерела формування власних коштів	7977	7999	8032	8092	8260	283	103,5
Необоротні активи	1179	1100	1095	1094	1034	-145	87,7
Наявність власних оборотних коштів	6798	6804	6914	6998	7226	428	106,3
Наявність власних коштів і довгострокових джерел формування коштів	6798	6804	6914	6998	7226	428	106,3
Короткострокові кредити	14	17	20	26	0	-14	0
Загальна величина основних джерел коштів	6812	6947	7011	7024	7226	414	106,1
Загальна сума запасів	6563	6642	6713	6733	6935	372	105,7
Надлишок (нестача)	235	242	258	265	291	56	123,8
Надлишок ВОК і довгострокових позикових джерел покриття запасів	235	242	258	265	291	56	123,8
Надлишок загальної величини основних джерел фінансування	249	256	279	291	291	42	116,9
Тривимірний показник типу фінансової стійкості	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	x	x
Тип фінансової стійкості	Абсолютна фінансова стійкість	Абсолютна фінансова стійкість	Абсолютна фінансова стійкість	Абсолютна фінансова стійкість	Абсолютна фінансова стійкість	x	x

З таблиці видно, що фінансовий стан об'єкта дослідження у період з 2020 по 2024 рік залишався стабільним, що є позитивним сигналом для розвитку підприємства в сучасних умовах. Така стабільність свідчить про здатність підприємства ефективно управляти своїми ресурсами,

підтримувати платоспроможність і забезпечувати безперервність виробничої та комерційної діяльності.

Для забезпечення подальшого зростання та фінансової стійкості важливо, щоб підприємство систематично оцінювало свої потреби у капіталі та аналізувало різні джерела фінансування, визначаючи найбільш ефективні та прийнятні варіанти для реалізації стратегічних цілей.

Для детальної діагностики фінансової стійкості рекомендується проводити комплексний аналіз ключових показників, таких як: загальний фінансовий стан, ліквідність, рентабельність, платоспроможність, валютний ризик та інші фінансові параметри. Такий підхід дозволяє не лише виявити потенційні ризики, але й оцінити перспективи розвитку підприємства, визначити ефективність використання ресурсів і приймати обґрунтовані управлінські рішення (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Показники фінансової стійкості підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р. (+;-)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт автономії	0,76	0,75	0,76	0,76	0,76	0
Коефіцієнт фінансової залежності	1,30	1,29	1,30	1,30	1,31	0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості	3,31	3,28	3,30	3,31	3,11	-0,20
Коефіцієнт фінансування	0,30	0,29	0,31	0,30	0,32	0,02
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,74	0,75	0,73	0,74	0,73	-0,01
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,85	0,87	0,85	0,86	0,87	0,02
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,23	0,24	0,22	0,23	0,24	0,01

Як видно з даних таблиці 2.11, коефіцієнт автономності підприємства залишався стабільним на рівні 0,76 протягом аналізованого періоду. Високий рівень власного капіталу (76 %) свідчить про фінансову стійкість підприємства та про наявність значної частки власних коштів у структурі

капіталу. Значення коефіцієнта вище нормативного рівня 0,50 (50 %) вказує на збалансовану структуру капіталу, при якій підприємство не є надмірно залежним від позикових джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності протягом 2020–2024 рр. коливався в межах 1,30–1,31, що свідчить про незначне зростання залежності від позикових коштів, зокрема короткострокових банківських кредитів. Це свідчить про певні ризики, пов'язані з фінансовими зобов'язаннями, хоча значення показника залишається у прийнятних межах. Підвищення коефіцієнта фінансової залежності відображає не завжди пропорційне використання позикових коштів щодо приросту активів, що вказує на потребу оптимізації фінансової стратегії.

Коефіцієнт фінансування у 2024 році зріс у межах 0,30–0,32, що свідчить про оптимальну незалежність підприємства від позикових джерел капіталу. Цей показник демонструє, скільки одиниць позикових коштів припадає на одну одиницю власного капіталу, що важливо для оцінки фінансової автономності.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, який визначає частку оборотних активів, фінансованих за рахунок власних ресурсів, залишався стабільним: у 2020 році на 1 грн ліквідних активів припадало 0,74 грн власних коштів, а у 2024 році – 0,73 грн. Значення цього коефіцієнта перебуває в межах норми (понад 0,1), що свідчить про достатність власних ресурсів для покриття оборотних активів.

Коефіцієнт мобільності власних оборотних коштів, що показує здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок власних обігових коштів, залишався на рівні 0,85–0,87 у 2020–2024 рр., що відображає стабільну ліквідність підприємства.

Коефіцієнт концентрації боргових коштів у 2024 році становив 0,24, що на 0,01 вище порівняно з 2020 роком. Це свідчить про співвідношення власних і позикових коштів у структурі інвестиційних ресурсів підприємства: відповідно 76 % і 24 %.

Для підприємств, що здійснюють діяльність у різних сферах, щоденний прибуток є ключовим показником стабільності фінансових потоків. Регулярний прибуток забезпечує стійкість підприємства та сприяє подальшому розвитку, а оптимізація цього показника є важливим кроком у забезпеченні ефективної діяльності бізнесу.

Якщо основний прибуток не є домінуючим у структурі доходів, це може свідчити про диверсифікацію джерел доходу, що підвищує загальну стабільність бізнесу. Оцінка якості прибутку повинна базуватися на комплексному аналізі: чистий прибуток, рентабельність, обсяг продажів та інших показників ефективності діяльності.

Для більш детального аналізу рекомендується оцінити елементи операційних витрат підприємства за період 2020–2024 рр., що відображено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка операційних витрат підприємства, 2020-2024 рр., тис. грн

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Матеріальні витрати	54084	44330	52570	68158	98354	44270	181,9
Витрати на оплату праці	15681	17864	21271	26253	34143	18462	зб. у 2,2 рази
Відрахування на соцзаходи	3461	3876	4731	5784	7366	3905	зб. у 2,1 рази
Амортизація	1485	1895	2303	2719	2594	1109	174,7
Інші операційні витрати	11465	15898	6982	5760	6125	-5340	53,4
Всього	86176	83863	87857	108674	148582	62406	172,4

З даних таблиці 2.13 видно, що операційні витрати підприємства демонструють стабільну тенденцію до зростання, збільшившись за досліджуваний період на 62 406 тис. грн, що становить 72,4 %. Це свідчить про активізацію виробничої діяльності та масштабування операцій підприємства, проте також підкреслює необхідність контролю за витратами для забезпечення фінансової ефективності.

Показники прибутку та рентабельності є ключовими фінансовими метриками, що дозволяють оцінити ефективність діяльності підприємства. Показник прибутку відображає загальний дохід, отриманий підприємством від реалізації продукції чи надання послуг, після відрахування всіх витрат. Абсолютний прибуток демонструє чистий фінансовий результат діяльності підприємства, без урахування ефективності використання ресурсів.

Рентабельність, у свою чергу, є показником співвідношення прибутку до витрат і визначає, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси для отримання доходу. Висока рентабельність свідчить про оптимальне використання виробничих ресурсів та здатність підприємства генерувати прибуток при мінімальних витратах. Для оцінки рентабельності необхідно порівнювати прибуток від реалізації продукції з витратами на її виробництво, що дозволяє визначити ефективність виробничих процесів та рівень економічної доцільності підприємницьких рішень.

Зростання операційних витрат поряд із позитивною динамікою прибутку та рентабельності свідчить про стабільне функціонування підприємства, ефективне управління ресурсами та здатність адаптуватися до ринкових умов. Однак для підтримки фінансової стабільності важливо постійно контролювати витрати та вдосконалювати процеси виробництва, щоб забезпечити стійке зростання прибутку в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.14

Динаміка рентабельності підприємства, 2020-2024 рр., тис. грн

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., (+;-)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Рентабельність продажів	1,14	6,71	12,18	1,43	4,05	2,91
Рентабельність власного капіталу	1,97	15,86	24,31	2,63	9,35	7,38
Рентабельність активів	5,12	12,61	16,75	4,80	9,31	4,19
Рентабельність виробничого капіталу	1,59	9,69	16,40	1,87	6,72	5,13
Рентабельність продукції	47,52	46,09	47,08	42,51	51,87	4,35
Чиста рентабельність	1,59	9,97	16,37	1,86	6,68	5,09

З аналізу фінансових показників видно, що рентабельність підприємства залишається на задовільному рівні, проте спостерігаються значні коливання. Це свідчить про необхідність підвищення ефективності господарської діяльності, оптимізації виробничих процесів та контролю витрат для забезпечення стабільного доходу.

Платоспроможність підприємства є критично важливим аспектом його стабільної та успішної діяльності. Вона характеризує здатність організації своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, включаючи поточні та короткострокові борги. Рівень платоспроможності визначається не лише показниками рентабельності, а й ліквідністю, оборотністю активів, структурою капіталу та іншими фінансовими характеристиками.

Для встановлення точного взаємозв'язку між рентабельністю та платоспроможністю необхідно провести комплексний аналіз фінансового стану підприємства протягом певного періоду. Це дозволяє оцінити динаміку фінансових показників та сформувані обґрунтовані прогнози на майбутнє. Лише такий системний підхід забезпечує ефективну та об'єктивну оцінку взаємозалежності цих аспектів.

У довгостроковій перспективі висока рентабельність є ключовим чинником забезпечення платоспроможності підприємства. Вона гарантує ефективне використання ресурсів та достатній рівень прибутковості для своєчасного виконання зобов'язань перед кредиторами та іншими стейкхолдерами. Невиконання цього принципу може призвести до фінансових труднощів та ризику неплатоспроможності.

Варто зазначити, що у короткостроковій перспективі прямого зв'язку між рентабельністю та платоспроможністю може не бути. Наприклад, низькорентабельний бізнес може зберігати платоспроможність завдяки тимчасовим надходженням, підтримці кредиторів або певним фінансовим резервам.

Вивчення діяльності підприємства дозволило структурувати його бізнес-процеси у три основні групи:

Основні (стратегічні) процеси – безпосередньо пов’язані з виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції і визначають ключові напрямки доходів підприємства.

Допоміжні (обслуговуючі) процеси – забезпечують стратегічні процеси необхідними ресурсами, матеріалами та послугами для безперебійної діяльності.

Адміністративні процеси – контролюють виконання всіх первинних і вторинних процесів, здійснюють управління персоналом, координацію та моніторинг бізнес-операцій.

Таке розділення дозволяє більш ефективно оцінювати внутрішні процеси підприємства, визначати пріоритети розвитку та оптимізувати управлінські рішення для підвищення загальної ефективності діяльності.

У таблиці 2.15 представлено класифікацію бізнес-процесів підприємства.

Таблиця 2.15

Класифікація бізнес-процесів підприємства, 2020-2024 рр.

Типи процесів	Характерні ознаки	Клієнти
Основні (оперативні) процеси	Призначення процесів – виробництво сільськогосподарської продукції. Результат – реалізація та споживання сільськогосподарської продукції. Процеси додають до послуг цінність для споживача.	Зовнішні клієнти, кінцеві споживачі, інші підприємства, кооперативи тощо.
Допоміжні (забезпечення) процеси	Призначення процесів – забезпечення діяльності основних процесів. Результат – ресурси для основних процесів. Діяльність процесів безпосередньо не стосується виробництва продукції.	Внутрішні споживачі, інші процеси підприємства.
Процеси управління	Призначення процесів – управління діяльністю як всього підприємства, так і окремими його бізнес-процесами. Результат – діяльність усього підприємства.	Керівництво, споживачі, співробітники, постачальники тощо.

Відповідно до таблиці 2.15 слід зазначити, що табличний метод не враховує зв’язки та процеси між зовнішніми постачальниками та зовнішніми споживачами, а зберігає принцип компактності записів, що є основною перевагою табличної форми.

Висновки до розділу 2

1. У таких складних економічних умовах, перегляд бізнес-процесів є дуже важливим кроком для збереження конкурентоспроможності й ефективності підприємства. Під час аналізу процесів слід звернути увагу на оптимізацію витрат, підвищення якості продукції чи послуг, а також на покращення задоволеності клієнтів. Такий підхід допомагає уникнути непотрібних витрат та ефективніше використовувати ресурси, що в свою чергу може позитивно вплинути на успішність діяльності підприємства.

2. Управління бізнес-процесами є ключовим аспектом успішного ведення підприємства. Аналіз та впровадження змін в процесах дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність та адаптуватися до змін на ринку. Порівняння існуючих процесів з тим, які вони мають бути, допомагає виявити потенційні недоліки та покращення, які можна внести для оптимізації діяльності підприємства.

3. Оборотні кошти обслуговують економічний обіг оборотних засобів і засобів обігу підприємств. Авансуючись у грошовій формі для купівлі підприємством сировини, матеріалів, виплати заробітної плати, вони в процесі виробництва переходять у незавершене виробництво, потім у готову продукцію, у сферу розрахунків, а після реалізації готової продукції знов вивільняються у своїй первісній формі, тобто у формі грошових коштів, готових для нового авансування.

4. Результати дослідження фінансової стабільності свідчать про те, що, зберігаючи достатній рівень фінансової стійкості, її фінансовий склад став більш схожим на стан, що демонструється потенціалом довгострокової стабільності завдяки ефективному фінансовому управлінню. Характеризуючи фінансову спроможність підприємства, слід звернути увагу на стійкість фінансового стану, яка досягається значною часткою статутного капіталу в загальній сумі залучених фінансових ресурсів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Напрями удосконалення інноваційного потенціалу підприємства

Інноваційний потенціал підприємства є комплексною системою, що складається з різноманітних компонентів, які взаємодіють між собою та взаємно посилюють ефект від діяльності підприємства. Ринковий потенціал відображає здатність організації займати свою нішу на ринку, швидко реагувати на зміни попиту та підтримувати конкурентоспроможність продукції чи послуг. Інтелектуальний потенціал пов'язаний із накопиченими знаннями, експертизою та досвідом колективу, що забезпечує підприємству можливість впроваджувати нові ідеї та рішення.

Потенціал талантів характеризує здатність підприємства залучати, розвивати та утримувати висококваліфікований персонал, що є критично важливим для підтримки інноваційної діяльності. Фінансовий потенціал відображає економічну спроможність організації забезпечувати ресурси для впровадження нових проектів та інвестицій у розвиток інновацій.

Технічний потенціал тісно пов'язаний із наявними технологіями, обладнанням та технічними знаннями, які дозволяють підприємству ефективно реалізовувати інноваційні процеси та підвищувати продуктивність. Мотиваційний потенціал демонструє рівень зацікавленості та готовності працівників активно долучатися до досягнення стратегічних цілей та впровадження нововведень.

Комунікаційний потенціал є важливим чинником ефективної взаємодії як усередині колективу, так і з зовнішніми стейкхолдерами, що сприяє швидкому обміну інформацією та координації дій. Нарешті, науково-

дослідницький потенціал враховує можливості підприємства у сфері досліджень і розробок, що дозволяє генерувати нові знання, створювати інноваційні продукти та технології.

Разом ці складові формують основу інноваційної спроможності підприємства, забезпечуючи його стійкість, конкурентоспроможність та здатність до розвитку в умовах сучасного ринку (рис. 3.1). Ефективне управління всіма компонентами інноваційного потенціалу дозволяє підприємству не лише підтримувати існуючі переваги, а й створювати нові можливості для зростання та розвитку.

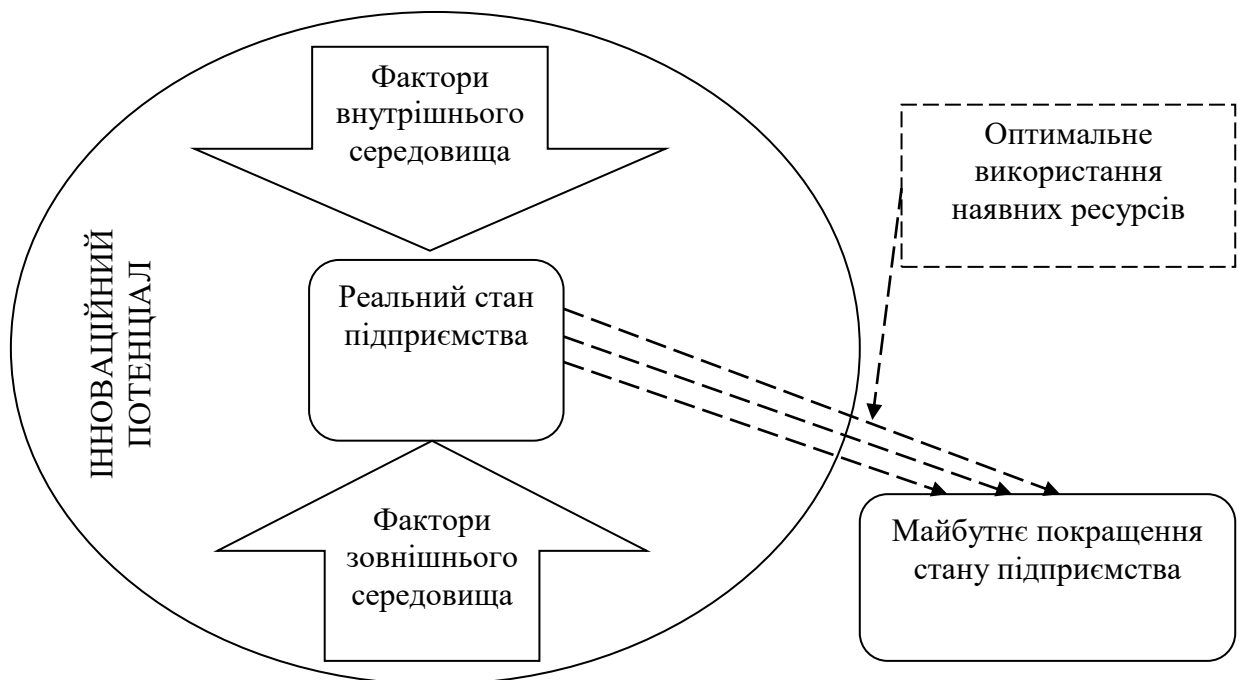


Рис. 3.1. Інноваційний потенціал підприємства, 2026-2030 рр.

Інноваційний розвиток підприємства здійснюється у різноманітних формах та напрямках, серед яких ключове значення мають:

- створення нових продуктів загального та спеціального призначення, удосконалення та розвиток біотехнологій, біоактивних речовин і ферментних препаратів для переробки сільськогосподарської сировини;

- удосконалення системи зберігання продукції від виробника до споживача із застосуванням сучасного обладнання та технологій, що

дозволяє зменшити втрати біологічної цінності продуктів, забезпечити зберігання високоякісної продукції та запобігти фізичному, хімічному або бактеріальному зараженню;

- використання відходів та побічних продуктів для виробництва високоякісних кормів та харчових продуктів, що сприяє раціоналізації ресурсів та підвищенню екологічної ефективності;

- створення технологічних ліній для виробництва нових харчових продуктів із цілеспрямованою модифікацією хімічного складу відповідно до потреб організму людини;

- формування надійної нормативно-методичної бази для державного контролю якості та безпеки продовольчої сировини, а також виробництва, заготівлі, постачання, транспортування, збереження та реалізації продукції з гарантією якості;

- розробка сучасних аналітичних інструментів для моніторингу харчових інгредієнтів та безпеки продуктів, що дозволяє своєчасно реагувати на ризики та підвищувати якість виробництва.

Успіх інноваційної діяльності на рівні підприємства значною мірою залежить від ефективної моделі управління. Така модель включає стратегічне планування, створення сприятливого інноваційного середовища, фінансування досліджень та розробок, впровадження нововведень і оцінку їх ефективності. Чітко розроблений план дій та систематичний моніторинг результатів дозволяють зменшити ризики та забезпечити стабільний успіх інноваційних проєктів.

Національний рівень відіграє ключову роль у стимулюванні інноваційної активності підприємств. Податкова політика, державне фінансування інновацій та національне планування створюють сприятливий клімат для інновацій, визначаючи пріоритети, виділяючи ресурси та сприяючи міжгалузевій співпраці.

Для ефективної реалізації інноваційної діяльності рекомендується

залучати структурні підрозділи та галузеві асоціації підприємства до науково-технологічних парків, науково-технічних міст та інноваційних центрів. Такий підхід дозволяє централізовано фінансувати спільні проекти та забезпечує отримання високоякісних результатів інноваційної діяльності.

На основі аналізу стану інноваційної діяльності та потенціалу підприємства визначено основні напрями розвитку управління інноваціями:

- організаційно-кадрове забезпечення: створення інноваційних відділів, підбір висококваліфікованих фахівців, розробка робочих інструкцій та побудова моделей робочих місць;

- формування інформаційної бази: створення внутрішніх норм та положень інноваційної діяльності, реєстрація корпоративних ідей та баз даних;

- розробка та реалізація інноваційних проектів: створення корпоративних бізнес-планів, планування заходів щодо виведення інноваційної продукції на ринок та оцінка ефективності реалізації проектів.

Щоб аграрна галузь продовжувала рухатися шляхом інноваційного розвитку, сільськогосподарському підприємству варто зосередитися на таких ключових напрямках:

- підвищення конкурентоспроможності та експортного потенціалу високотехнологічних інноваційних галузей шляхом розробки та впровадження ефективних ресурсозберігаючих технологій;

- створення комплексу проривних технологій, що відкриває можливості для формування нових ринків високотехнологічної продукції, наприклад, високоякісного зерна;

- швидке поширення сучасних агротехнологій, що характеризується горизонтальним масштабуванням та впровадженням новацій у різних регіонах;

- модернізація агротехніки та інфраструктури підприємств, що забезпечує технологічне оновлення та підвищення ефективності

виробництва.

Заходи державної підтримки, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та експортного потенціалу високотехнологічної діяльності у аграрному секторі, можуть включати:

- надання грантів на дослідження та розробку інноваційних сільськогосподарських технологій;
- податкові пільги та субсидії на придбання сучасного високотехнологічного обладнання;
- створення інкубаторів та акселераторів для агротехнологічних стартапів;
- розробка навчальних програм для фермерів та підприємців щодо впровадження нових технологій;
- полегшення доступу до фінансування для інноваційних підприємств;
- сприяння впровадженню сталих сільськогосподарських практик;
- заохочення партнерства між науковими установами, промисловістю та державними органами;
- забезпечення доступу на внутрішні та зовнішні ринки збуту.

Розробка та впровадження нових технологій високотехнологічної продукції є критично важливою для створення інноваційних товарів із унікальними характеристиками, що задовольняють зростаючий попит споживачів. Це включає дослідження нових матеріалів, технологічних процесів і методів виробництва, які підвищують конкурентоспроможність продукції на ринку.

Інструменти, що сприяють швидкому поширенню сучасних технологій в аграрному секторі, включають:

- вдосконалення галузевого регулювання та зниження бар'єрів для впровадження нових технологій;
- модернізацію застарілих стандартів та розвиток технологічного регулювання;

- підтримку імпорту ключових сучасних технологій.

На національному рівні основними напрямками вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю є:

- впровадження ефективної інвестиційної політики;
- створення сприятливих інституційних умов для розвитку інновацій;
- удосконалення механізмів фінансування інноваційних процесів;
- надання адресних субсидій підприємствам, що впроваджують нові технології;
- поліпшення правового забезпечення інноваційної діяльності;
- оптимізація податкової політики для стимулювання інвестицій у інновації.

На рівні підприємства вдосконалення управління інноваційною діяльністю передбачає:

- формування та постійну реалізацію корпоративної інноваційної стратегії;
- системну технологічну реструктуризацію та модернізацію виробництва для створення унікальних технологій на всіх етапах;
- впровадження інноваційного менеджменту у внутрішню систему управління;
- пошук та залучення інвестицій для розробки інноваційної продукції;
- фінансування інноваційних проєктів і їх реалізація;
- запровадження нових прогресивних форм організації праці та ефективних систем стимулювання інноваційної діяльності;
- інвестиції у розвиток трудових ресурсів і формування корпоративного інтелектуального капіталу.

Кожен із цих напрямів формує систему заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності виробництва через інновації. Це передбачає створення сприятливої інноваційної культури, інвестування у дослідження та розвиток, підтримку впровадження нововведень у

виробництві та маркетингу, а також співпрацю з іншими організаціями для обміну знаннями та технологіями.

Для забезпечення успішної виробничо-комерційної діяльності необхідно мати чіткий стратегічний план, застосовувати сучасні технології та підтримувати високий професійний рівень управління.

Таблиця 3.1

Модель стратегічного розвитку підприємства, 2026-2030 рр.

Фактори	Зміст
Фактори зовнішнього середовища підприємства	Соціально-економічне середовище, постачальники, покупці, кон'юнктура ринку, суб'єкти комерційних зв'язків, законодавчі та нормативні акти та ін.
Фактори внутрішнього середовища підприємства	Виробничі, фінансові, економічні, товарно-матеріальні, інформаційні та кадрові ресурси
Розроблена стратегія комерційної діяльності підприємства	Отримання реального прибутку на основі цілей і можливостей підприємства, умов зовнішнього середовища, стану та розширення цільових ринків
Освіта комерційної служби підприємства	Відповідно до стратегічних цілей комерційної діяльності та поставленими комерційними та господарськими завданнями
Розвиток матеріально-технічної бази підприємства	Оновлення засобів виробництва, вдосконалення технологій, торгових і складських процесів
Розширення цільових ринків продукції підприємства	Орієнтація на платоспроможність і мотиви споживачів, пропозиція торгового асортименту
Створення банку даних	Формування комерційних управлінських рішень

Ефективна виробнича та комерційна діяльність є дуже важливим фактором для забезпечення сталого розвитку підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності. Це означає оптимізацію процесів виробництва, управління ресурсами, маркетингу та управління відносинами з клієнтами. Шляхи підвищення ефективності можуть включати автоматизацію, впровадження новітніх технологій, підвищення якості продукції та послуг, а також розвиток інновацій.

Стратегічне управління є важливим для успішної діяльності будь-якого підприємства. Розробка і впровадження стратегії удосконалення економічної безпеки може допомогти покращити фінансові показники та забезпечити стабільність бізнесу. Деякі з ключових кроків для досягнення цієї мети можуть включати аналіз ринку, оптимізацію виробничих процесів,

впровадження новітніх технологій та управління фінансовими ризиками. Необхідно також виробити чітку стратегію розвитку, відповідати на зміни в особливостях ринку та конкурентному середовищі.

Таблиця 3.2

**Цілі і завдання стратегії удосконалення економічної безпеки
підприємства, 2026-2030 рр.**

Цілі	Завдання
Забезпечення якісною продукцією	<ol style="list-style-type: none"> 1) встановити стандарти якості для постачальників сировини і матеріалів; 2) провести аналіз кожного етапу виробничого процесу; 3) здійснювати постійний моніторинг і контроль біологічного розвитку рослин; 4) максимально використовувати екологічну агрохімію.
Підвищення ефективності господарської діяльності	<ol style="list-style-type: none"> 1) здійснити аналіз господарської діяльності з метою оптимізації та усунення зайвих витрат; 2) оновити і модернізувати засоби виробництва; 3) підвищити кваліфікацію персоналу; 4) забезпечити постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства і вчасне виявлення загроз; 5) здійснювати постійний аналіз ринкових можливостей.
Організація постійного інноваційного розвитку	<ol style="list-style-type: none"> 1) здійснювати аналіз передових технологій в аграрній галузі; 2) створити інноваційну культуру в організації, механізм фінансової підтримки інноваційних проектів і залучення інноваційно налаштованого персоналу; 3) забезпечити співпрацю з науковими установами; 4) здійснювати пошук можливостей для залучення додаткових фінансових ресурсів.

Отже, для здійснення ефективної господарської діяльності підприємствам необхідно постійно розвивати та впроваджувати інновації та вдосконалювати систему управління інноваціями. Ефективна система управління інноваціями може стати результативним інструментом сучасної конкуренції та джерелом розвитку підприємства. Промоційні заходи інноваційної діяльності мають реалізовуватися не лише на рівні підприємства, а й на національному рівні, забезпечуючи сприятливі умови для інвестування, покращуючи інноваційну діяльність, економічну та податкову політику, вдосконалювати внутрішнє законодавство тощо.

3.2. Моделювання резервів підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства

Моделювання резервів для підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства – це системний процес, спрямований на виявлення можливостей для покращення управління інноваційною діяльністю. Він включає оцінку наявних стратегій, аналіз конкурентного середовища, ідентифікацію ризиків та впровадження нових методів і інструментів для оптимізації процесів інноваційного розвитку.

Підприємство може знаходити резерви підвищення продуктивності інноваційного потенціалу шляхом:

- удосконалення системи управління проектами;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- впровадження новітніх технологій та методів роботи;
- активізації співпраці з іншими підприємствами, науковими установами та державними структурами.

Ці заходи дозволяють підприємству посилювати конкурентоспроможність, забезпечувати стабільний розвиток та займати провідні позиції на ринку.

Система управління інноваційним потенціалом підприємства може будуватися на чотирьох групах стратегічних рішень:

- 1) розробка стратегії інноваційного розвитку:
 - аналіз поточного стану інноваційного потенціалу;
 - визначення коротко- та довгострокових цілей;
 - вибір ефективних стратегій для досягнення цих цілей.
- 2) створення внутрішнього середовища, що сприяє інноваціям:
 - формування стимулюючої корпоративної культури;
 - підтримка інноваційних ідей співробітників;
 - розвиток комунікаційних каналів та міжвідділової взаємодії.

3) залучення зовнішніх джерел інновацій:

- співпраця з університетами, дослідницькими інститутами, стартапами;
- підписання партнерських угод та ліцензій;
- використання зовнішніх науково-технічних та фінансових ресурсів.

4) моніторинг та оцінка ефективності інноваційного потенціалу:

- створення системи моніторингу результативності;
- внесення коригувань до стратегії на основі отриманих даних;
- оцінка впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на розвиток інновацій.

Для успішної реалізації інноваційного потенціалу підприємство повинно враховувати такі складові: кадрова складова (рівень кваліфікації, творчі здібності та мотивація персоналу, створення умов для розвитку креативності та інноваційних ідей); технологічно-виробнича складова (засоби виробництва, технології та нематеріальні активи, використання наукових досягнень для підвищення ефективності виробництва); організаційно-управлінська складова (організаційні та управлінські ресурси для впровадження інновацій, побудова ефективної системи управління проектами та процесами); фінансова складова (оптимізація структури власного капіталу, використання зовнішніх джерел фінансування (кредити, інвестиції, гранти), забезпечення фінансової стабільності інноваційних проектів); інвестиційна складова (кошти, спрямовані на розвиток бізнесу та впровадження інновацій, контроль та управління інвестиційними потоками для максимізації ефекту); маркетингова складова (ресурси та інструменти для просування інноваційних продуктів на ринок, забезпечення конкурентоспроможності нових товарів та послуг).

Комплексний підхід до розвитку інноваційного потенціалу дозволяє підприємству ефективно поєднувати наукові дослідження, технологічні розробки, фінансову підтримку, креативний підхід і комунікацію між учасниками інноваційного процесу. Це створює передумови для сталого

розвитку підприємства та досягнення конкурентних переваг на ринку (рис. 3.2).

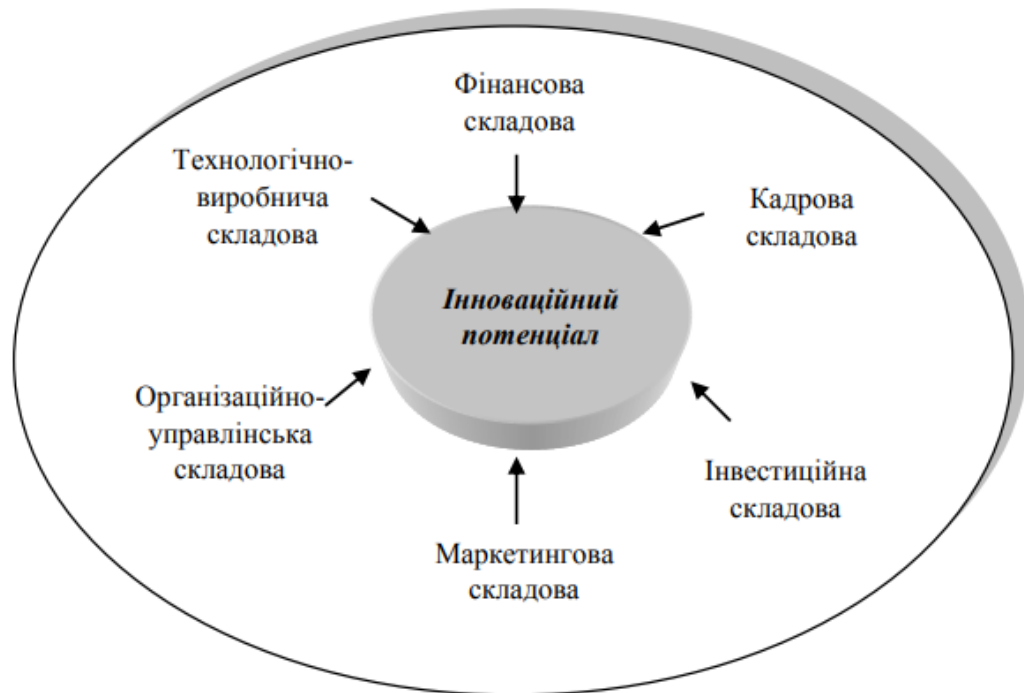


Рис. 3.2. Рекомендована структура складових інноваційного потенціалу підприємства, 2026-2030 рр.

Формування та розвиток інноваційного потенціалу підприємства повинні враховувати особливості функціонування бізнесу в умовах української економіки. Інноваційний потенціал виступає матеріально-технічною, інформаційною та творчою основою інноваційної діяльності, тому в процесі планування необхідно чітко визначити види ресурсів, доступних підприємству, або ресурси, які можна придбати.

Для розробки стратегії відновлення та розширення ресурсної бази рекомендуються такі дії:

- оцінка поточних ресурсів (проведення комплексного аудиту фінансових, людських, технологічних та інших ключових ресурсів, що впливають на інноваційну діяльність);
- формування чітких цілей (визначення коротко- та довгострокових цілей інноваційної діяльності, оцінка масштабів заходів для визначення потреб у ресурсах);

- виявлення прогалин у ресурсах (аналіз розриву між наявними ресурсами та вимогами для успішних інновацій, визначення сфер, де потрібне додаткове фінансування або технологічне вдосконалення);
- розробка плану придбання ресурсів (інвестування у нові технології, найм кваліфікованого персоналу, створення партнерств із зовнішніми організаціями);
- реалізація стратегій розвитку ресурсів (навчальні програми для співробітників, модернізація технологічної інфраструктури, пошук фінансування для інноваційних проєктів);
- моніторинг і коригування (відстеження результатів та внесення коректив, забезпечення гнучкості та адаптації до змін ринку та технологій).

Реалізація цих стратегій забезпечує підприємству конкурентну перевагу, підвищує ринкову привабливість та дозволяє адаптувати інноваційний потенціал до змін зовнішнього середовища.

Активізація інноваційної діяльності потребує спеціальних підходів та методів організаційного забезпечення. Основним принципом є мінімізація змін у структурі підприємства при збереженні місії та стратегічних цілей, що досягається через синергію організаційних рішень.

Практичні результати включають:

- удосконалення структури основних фондів;
- підвищення інтенсивності їх використання;
- забезпечення гнучкості технологічних процесів;
- максимальне використання наявного техніко-технологічного потенціалу через автономні організаційні модулі.

Такий підхід дозволяє швидко адаптуватися до динамічних зовнішніх умов, мінімізувати ризики та забезпечити надійність бізнесу, своєчасність та ефективність інноваційної діяльності.

Одним із ключових стримуючих факторів розвитку інновацій в Україні є нестача державного фінансування та обмеженість ресурсів у підприємств. Забезпечення достатніх фінансових ресурсів з будь-якого джерела є

важливою мотивацією для інноваційної діяльності.

Таким чином, стратегічне планування інноваційного потенціалу дозволяє підприємству займати високі ринкові позиції, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Розглянемо як раціонально використати робочий час керівництва при рекламуванні сільськогосподарської продукції, ознайомленням споживачів з асортиментом за умови, що робочий день не має перевищувати 12 год, а головними обов'язками апарату управління протягом робочого дня є:

- участі у ярмарках, виставках, конференціях;
- проведення нарад, тренінгів;
- фінансово-статистична робота;
- контроль за діяльністю підлеглих.

Щоденне використання часу відповідно функціональних обов'язків наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Денний розподіл часу апарату управління підприємства, 2026-2030 рр,
год**

Період дня	Вид роботи			
	Участь у ярмарках виставках, конференціях	Проведення нарад, тренінгів	Фінансово-статистична робота	Контроль за діяльністю підлеглих
з 8:00 до 12:00	2,5	0,3	0,3	1
з 12:00 до 16:00	1	2	0,3	1
з 16:00 до 20:00	1,5	1,5	0	0

Керівництво досліджуваного підприємство планує в день 5 год виділити на участі у ярмарках, виставках, конференціях, 4 год для проведення нарад і тренінгів, 1 год для роботи з фінансово-статистичною звітністю і 2 год для контролю за діяльністю підлеглих.

Зобразимо економіко-математичну модель задачі, визначивши обмеження та цільову функцію.

$$Z_{\min} = 2,5x_{11} + 0,3x_{12} + 0,3x_{13} + x_{14} + x_{21} + 2x_{22} + 0,3x_{23} + x_{24} + 1,5x_{31} + 1,5x_{32} + 0x_{33} + 0x_{34}$$

$$\left\{ \begin{array}{l} x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{14} = 4; \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{24} = 4; \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} + x_{34} = 4; \\ x_{11} + x_{21} + x_{31} \leq 5; \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} \leq 4; \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} \leq 1; \\ x_{14} + x_{24} + x_{34} \leq 2; \\ x_{11}; x_{12}; x_{13}; x_{14}; x_{21}; x_{22}; x_{23}; x_{24}; x_{31}; x_{32}; x_{33}; x_{34} \geq 0. \end{array} \right.$$

Задача розв'язана в середовищі MS Excel за допомогою «Поиск решения» (додаток Д).

Отримані результати дають змогу зробити висновок, що мінімальні витрати робочого часу будуть становити 6,7 год при такому раціональному розподілу функціональних обов'язків в день:

з 8:00 до 12:00 – проведення нарад і тренінгів;

з 12:00 до 16:00 – участі у ярмарках, виставках, конференціях;

з 16:00 до 20:00 – контроль за діяльністю підлеглих (відвідування виробничих підрозділів) та робота з фінансово-статистичною звітністю.

Отже, успіх підприємства, його керівництва залежить не тільки від матеріально-економічної величини, а й від того, як розподілено найцінніше надбання – час. Керівник повинен свідомо і системно використовувати свій час, щоб досягти поставленої мети.

До шляхів підвищення конкурентоспроможності доцільно віднести:

- ґрунтовне вивчення потреб споживачів;
- точний аналіз конкурентів;
- ефективну рекламну політику;
- створення нової продукції;
- покращення якісних характеристик сільськогосподарської продукції;
- модернізацію обладнання;
- залучення нової техніки;

- використання сучасних технологій у виробництві;
- зниження витрат;
- забезпечення післяпродажного сервісу.

У процесі моделювання резервів підприємство має можливість підвищити продуктивність свого інноваційного потенціалу через вдосконалення системи управління проектами, активізацію співпраці з науковими установами, іншими компаніями та урядовими структурами. Крім того, значну роль відіграє підвищення кваліфікації персоналу, розвиток корпоративного інтелекту та стимулювання творчого потенціалу співробітників. Впровадження сучасних технологій і нових методів роботи також сприяє більш ефективному використанню наявних ресурсів і зменшенню витрат на інноваційну діяльність.

Моделювання резервів передбачає планування та оптимізацію стратегій використання ресурсів для реалізації інноваційних проектів. Це включає визначення цілей інноваційного розвитку, прогнозування необхідних ресурсів, розробку сценаріїв оптимального використання наявного потенціалу, а також постійний моніторинг і коригування дій у відповідь на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Завдяки такому підходу підприємство отримує змогу більш гнучко реагувати на ринкові виклики, знижувати ризики та підвищувати ефективність своєї інноваційної діяльності.

Серед основних резервів для підвищення ефективності виділяють кадрові ресурси, які включають розвиток професійних навичок, мотивації та креативності персоналу; технологічні ресурси, що охоплюють модернізацію обладнання та впровадження цифрових і високотехнологічних рішень; фінансові ресурси, які забезпечують стабільне фінансування інноваційних проектів; організаційні ресурси, що дозволяють створити сприятливе середовище для впровадження інновацій, та маркетингові ресурси, які сприяють ефективному просуванню інноваційної продукції на ринок.

Використання моделювання резервів дозволяє підприємству не лише

підвищити ефективність управління інноваційним потенціалом, а й забезпечити стабільний розвиток, посилити конкурентні позиції на ринку та створити умови для реалізації довгострокових стратегічних цілей. Комплексний підхід до моделювання резервів забезпечує ефективну взаємодію всіх елементів інноваційного потенціалу, дозволяє оптимізувати використання ресурсів і забезпечує досягнення максимального результату від інноваційної діяльності.

Висновки до розділу 3

1. Ресурсозберігаюча та ресурсоекономна технологія може бути важливим вихідним рішенням для українських товаровиробників, особливо у ситуації кризи браку коштів на реформи. Шляхом ефективного використання ресурсів та зменшення їх витрат, підприємства можуть зберегти кошти, підвищити продуктивність та конкурентоспроможність.

2. Принципи ресурсозбереження можуть бути різними – від оптимізації виробничих процесів та використання більш ефективних технологій до переходу на відновлювальні джерела енергії та впровадження систем управління відходами. Застосування таких підходів може допомогти знизити витрати, поліпшити якість продукції та збільшити прибутковість.

3. Гармонізація розвивати різні складові потенціалу підприємства для ефективної генерації та реалізації нових ідей. Важливо практикувати різні варіанти формалізації інноваційної діяльності, оскільки це сприятиме виявленню найбільш оптимальних шляхів досягнення мети. Також важливо ефективно інтегруватися в інноваційну екосистему, щоб мати можливість обміну ідей та взаємодії з іншими суб'єктами інноваційного процесу.

ВИСНОВКИ

Шляхом проведення теоретичного аналізу та узагальнення практики, що впроваджується на підприємстві, можна сформулювати основні пропозиції щодо управління інноваційним потенціалом підприємства в сучасних умовах бізнес-середовища:

1. Інноваційний менеджмент визначається як системна діяльність, спрямована на розвиток та впровадження нововведень. Він охоплює планування, організацію, мотивацію, управління та контроль інноваційної діяльності для досягнення стратегічних цілей підприємства та ефективного впровадження нових рішень.

2. Фактори, що стримують розвиток інноваційної діяльності, включають високі ризики, значні фінансові та інтелектуальні витрати, а також низький інтерес інвесторів через нестабільність законодавства та недостатній захист прав інтелектуальної власності. Усунення цих обмежень потребує комплексного підходу та кооперації держави, бізнесу та наукових установ.

3. Економічні результати підприємства свідчать про його здатність до розвитку та зміцнення позицій на ринку. У 2024 році спостерігалось зростання ключових економічних та фінансових показників порівняно з 2020 роком, що підтверджує ефективність управління та потенціал для подальшого розвитку інноваційної діяльності.

4. Зміни у структурі ресурсів підприємства включають скорочення площ ріллі та збільшення площ пасовищ, що відображає оптимізацію земельних ресурсів. Також відбулося зменшення чисельності персоналу через підвищення механізації та оптимізацію робочих процесів, водночас матеріальні витрати зросли, що свідчить про збільшення виробничих обсягів.

5. У 2024 році площа сільськогосподарських угідь, які використовує підприємство, зменшилася порівняно з 2020 роком на 56,1 га. Це зумовлено скороченням площі ріллі до 1036,5 га, що пов'язано зі зниженням кількості

орендованих земельних ділянок. Водночас площа пасовищ зросла на 3,4 га, або на 56,7 %, що може бути пов'язано з необхідністю розширення кормової бази для тваринництва. Протягом 2020–2024 рр. у підприємстві спостерігається тенденція до скорочення чисельності працівників: середньорічна кількість зменшилась на 10 осіб (–22,7 %). Це зумовлено підвищенням рівня механізації виробничих процесів і частковою оптимізацією персоналу. Водночас матеріальні витрати підприємства зросли на 23,5 %, що свідчить про збільшення обсягів виробничої діяльності та підвищення собівартості продукції.

6. Модель управління інноваційною діяльністю є ефективним інструментом розвитку інноваційного сектору. Вона сприяє більш раціональному використанню ресурсів, стимулює інвестиції у дослідження та розвиток нових технологій і продуктів, а також дозволяє моніторити ефективність корпоративних інноваційних процесів для прийняття обґрунтованих рішень як підприємством, так і інвесторами.

7. Власна інноваційна стратегія підприємства є необхідною для досягнення конкурентних переваг, підвищення ефективності діяльності та залучення нових клієнтів. Активна інноваційна політика забезпечує підприємству можливість своєчасно реагувати на зміни ринку та розвивати нові напрямки діяльності.

8. Напрями інноваційної діяльності визначаються технологічним (впровадження нових технологій), сортним (створення нових продуктів), маркетинговим (дослідження ринку та пошук споживачів) та організаційним (удосконалення структури та методів управління). В рамках цих напрямків підприємство формує основні стратегічні пріоритети розвитку.

9. Удосконалення інноваційної діяльності передбачає запровадження новітніх технологій, підвищення якості продукції, оптимізацію виробничих процесів, створення інноваційних продуктів, впровадження цифрових рішень, інвестування в НДДКР та співпрацю з науково-дослідними установами. Це забезпечує підприємству конкурентні переваги та стійке зростання на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М. Інноваційна діяльність підприємств та організацій як метод стабілізації економіки регіонів України. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 1 (15). С. 23–25.
2. Ареф'єва О. М. Методичний підхід до визначення резервів загального потенціалу розвитку підприємства та управління ним. *Економіст*. № 9. 2013. С. 45–47.
3. Ареф'єва О. В. Управління потенціалом розвитку підприємств: монографія. Київ: ГРОТ, 2014. 200 с.
4. Богма О. С. Сутність інноваційного потенціалу. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 1. С. 12–15. URL: http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/econo_2011_1/2011_1/012-15.pdf (дата звернення 05 вересня 2025 р.).
5. Богун М. М. Глобалізація та її вплив на розвиток соціально-економічних систем. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. Вип. 48. С. 5–12.
6. Васильєва Т. А. Концептуальні основи формування системи управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства на засадах маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4, Т. I. С. 160–171.
7. Верба В. А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми науки*. № 4. 2010. С. 22–28.
8. Висоцька І. Б. Стан та проблеми інноваційної діяльності промисловості України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. №18.10 С. 279–285.
9. Войтко С. В. Критерії оцінювання інноваційного рівня промислового підприємства. *Вісник Донецького інституту економіки та господарського права*. 2014. № 1–2. С. 130–139.
10. Ганущак-Єфименко Л. М. Моделювання організації взаємодії

процесу управління інноваційним розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 90–94. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2685/1/20161021_102.pdf (дата звернення 18 вересня 2025 р.).

11. Говоруха Ж. А. Питання розвитку інноваційної діяльності підприємств України. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 8. С. 107–114.

12. Давідов М. В. Шляхи організаційно-фінансового забезпечення інноваційного процесу на підприємствах України. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4 (82). С. 130–134.

13. Денисенко М. П. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід: монографія. Суми: Університетська книга, 2008. 1049 с.

14. Єфремов О. С. Взаємозв'язок основних елементів стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 228–233.

15. Захарченков О. С. Проблеми інноваційного розвитку промислових підприємств в Україні та формування стратегій інноваційних перетворень. *Бізнес Інформ*. № 2. 2012. С. 57–61.

16. Зятковський І. В. Державна підтримка нових форм інноваційної діяльності промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 6. С. 73–81.

17. Іванілов О. С. Інноваційний потенціал підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2013. № 12. С. 5–7.

18. Іванова К. В. Технологія оцінки гармонійності складових інноваційного потенціалу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 6. Т. 3. С. 233–237. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/233-237.pdf (дата звернення 21 жовтня 2025 р.).

19. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД Університетська книга, 2010. 334 с.

20. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: навч. посібник. Київ: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. 324 с.
21. Касич А. О. Досвід формування національних інноваційних систем в країнах, що розвиваються. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 5 (143). С. 46–49.
22. Касич А. О. Інноваційна активність підприємств України: динаміка, проблеми та шляхи вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. № 22. 2016. С. 21–24.
23. Касьянова Н. В. Управління інноваційним потенціалом промислового підприємства. *Інтелект XXI*. 2013. № 3–4. С. 42–50.
24. Коваленко О. М. Особливості формування інноваційної стратегії машинобудівного підприємства. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2011. Вип. 3(37). С. 129–134.
25. Ковальчук С. Сучасний стан інноваційного розвитку промислових підприємств України. *Економіст*. 2014. № 10. С. 27–32.
26. Козін О. О., Олійник А. С. та ін. Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 141–146. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5138&i=23> (дата звернення 02 листопада 2025 р.).
27. Козін О. О., Олійник А. С. Формування стратегії управлінського впливу на бізнес-процеси. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю. Полтава : ПДАУ, 2021. С. 170–171.
28. Козін О. О., Олійник А. С. Сутність розвитку підприємства у сучасних ринкових умовах. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції. Полтава : ПДАУ, 2022. С. 596–598.

29. Козін О. О., Олійник А. С. Управління маркетинговою діяльністю діяльністю підприємства. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах*: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2023. 401 с.

30. Козін О. О., Олійник А. С. Agile-менеджмент – інноваційний підхід в управлінні. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 134–137.

31. Кравченко М. О. Кадрова складова інноваційного потенціалу. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 1. С. 36–38.

32. Кравченко С. І. Оцінка достатності інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна*. 2012. Вип. 36. С.125–132.

33. Кульнева Г. М. Сучасний стан та необхідні напрямки розвитку ринку інновацій в Україні. *Держава та регіони*. 2014. № 5. С. 159–163.

34. Лавров Р. В. Стратегія розвитку фінансових інноваційних технологій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 92 – 99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_3_11 (дата звернення 22 вересня 2025 р.).

35. Лазарева Є. Дослідження закономірностей інноваційних перетворень у регіональній економіці. *Економіст*. 2009. № 9. С. 35–37.

36. Лебедева В. В. Управління конкурентною стійкістю промислових підприємств в контексті їх інноваційного розвитку. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Полтава: ПДАА, 2021. Вип. 2(5), т.1. С.139–145.

37. Луциків І. В. Інноваційна діяльність в Україні: реалії сьогодення та перспективи розвитку. *Інноваційна економіка*. 2010. № 4 (18). С. 23–26.

38. Лященко О. В. Проблеми оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. №2. С.176–180.

39. Маркін А.М. Розвиток кадрового потенціалу в забезпеченні ефективності діяльності аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. С. 95–98.

40. Маркін А.М. Елементи ресурсної складової інноваційного потенціалу підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р.* Полтава : ПДАУ, 2024. С. 26–27.

41. Маркін А.М. Системи управління персоналом підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 52-54.

42. Микитюк П. П. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

43. Мостовенко Н. А. Джерела фінансування інноваційних проектів. *Економічні науки*. 2010. № 7 (25). С. 1–9.

44. Мусієнко В. Д. Методика оцінки ефективності інноваційних проектів. *Актуальні проблеми і прогресивні напрямки управління економічним розвитком вітчизняних підприємств* : матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. Кривий Ріг: КЕІ КНУ, 2013. Том 1. С. 347–352.

45. Мусієнко В. Д. Моделювання інноваційного потенціалу підприємства. *Науково практичний журнал «Економіка Криму»*. 2011. №1(34) С. 53–58.

46. Небава М. І. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства: навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ. 2011. 117 с.

47. Ольвінська Ю. О., Самоєнкова О. В., Вітковська К. В. Сучасний

стан та тенденції розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 64–71. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4907&i=10> (дата звернення 19 вересня 2025 р.).

48. Павлюк М. В. Мотиваційні можливості вітчизняного законодавства у сфері інноваційної діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. С. 117–121.

49. Романова Т. В. Шляхи підвищення інноваційної активності промислових підприємств України. *Ефективна економіка*. № 1. 2015. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3732> (дата звернення 07 вересня 2025 р.).

50. Свириденко О.В. Конфлікт-менеджмент у мультикультурному середовищі підприємств. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р.* Полтава: ПДАУ, 2025. С. 239–241.

51. Свириденко О.В., Овчарук О.М. Інноваційний потенціал підприємства як фактор підвищення ефективності бізнес-процесів у системі стратегічного управління. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*. Полтава: ПДАУ, 2025.

52. Стадник В. В., Йохна М. А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посібник. Хмельницький : ХНУ, 2011. 327 с.

53. Смесова В. Л., Іщенко І. О. Інновації як основа підвищення якості продукції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 43. С. 76–82.

54. Толмачова О. В. Система управління інноваційним потенціалом підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 3. С. 134–139.

55. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Одеса: ОНПУ, 2016. 700 с.
56. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку України : монографія / [М.І. Дибба, О.М. Юркевич, Т.В. Майорова, І.В. Власова та ін.]; за ред. д.е.н., проф. М.І. Дибби і к.е.н., доц. О.М. Юркевич. Київ : КНЕУ, 2013. 425 с.
57. Хаєцька О. П. Шляхи підвищення міжнародної інвестиційної привабливості України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 3. С. 113–130.
58. Шипуліна Ю. С. Сучасні підходи до інтенсифікації інноваційного розвитку промислових підприємств: теоретичний огляд. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 128–140.
59. Шульгіна Л. М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т.2. С.79–84.
60. Ястремська О. М. Інноваційна діяльність промислових підприємств: результати оцінювання. *Бізнес Інформ*. № 4. 2016. С. 161–168. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_4_26 (дата звернення 29 вересня 2025 р.).

