

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

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «Формування інноваційного потенціалу підприємства в умовах  
сучасного бізнес-середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес-адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістр  
групи 2  
денної форми здобуття освіти  
Маркін Антон Миколайович

Керівник:  
Помаз Олександр Михайлович  
Рецензент:  
Заяц Ольга Василівна

**Полтава 2024 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ 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	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	27
2.2. Аналіз інноваційного клімату підприємства	35
2.3. Діагностика господарської діяльності підприємства	41
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНОГО УМОВАХ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	51
3.1. Напрями удосконалення інноваційного потенціалу підприємства	51
3.2. Моделювання резервів підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства	59
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	78

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасна ринкова економіка є складним і динамічним середовищем, де конкуренція між товаровиробниками відіграє важливу роль. Процеси глобалізації дозволяють підприємствам конкурувати на міжнародному рівні, зокрема за допомогою свободи руху капіталів та трудових ресурсів. Диверсифікація споживацьких запитів стимулює інновації та розвиток нових продуктів, а зниження життєвого циклу продукції змушує підприємства бути більш гнучкими і швидкими на ринку. Фактори науки, технологій та продуктивності грають ключову роль в економічному поліпшенні як окремих підприємств, так і національної економіки в цілому.

Концептуальні підходи до розуміння інноваційного потенціалу підприємств дійсно є важливими у контексті змін у економіці. Інноваційний потенціал визначається як можливість підприємства здійснювати інновації та вплив на його результативність. Ці підходи можуть включати в себе дослідження інноваційного середовища, аналіз ресурсів та компетенцій підприємства, оцінку стратегічних цілей та визначення шляхів розвитку у цьому напрямку. Розуміння інноваційного потенціалу може допомогти підприємствам бути конкурентоспроможними на ринку та досягати стабільного росту в умовах змін в економіці.

Нарощування та розвиток інноваційного потенціалу є ключовим для досягнення стратегічних цілей підприємства. Для цього можна використовувати різні підходи, такі як створення сприятливої інноваційної культури, залучення та нагородження талановитих співробітників, інвестування у дослідження та розвиток нових технологій. Працюючи над розвитком цього потенціалу можна стати лідером у своїй галузі та досягти значних конкурентних переваг.

Нині в умовах глобалізації ринків суттєво важливо мати конкурентні переваги для успішного ведення бізнесу. Українським підприємствам рекомендується активно працювати над підвищенням якості та технічного

рівня продукції, а також шукати нові можливості для розвитку та розширення бізнесу на міжнародному ринку. Налаштування на конкурентну боротьбу та постійне вдосконалення процесів можуть допомогти українським підприємствам залишатися конкурентоспроможними.

Питаннями інноваційного потенціалу підприємства займалися багато економістів, зокрема вагомий вклад у розвиток теоретичних і практичних питань внесли як закордонні вчені: М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт; так і вітчизняні дослідники: 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.** Магістерська дипломна 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 формування інноваційного потенціалу підприємства.

**Мета та завдання.** Метою є вивчення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій формування інноваційного потенціалу підприємства в умовах 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 інноваційного потенціалу підприємства в умовах бізнес-середовища.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні засади формування інноваційного потенціалу підприємства в умовах 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** магістерської дипломної 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. Допоміжним інструментом для створення

ефективної моделі управління інноваційною діяльністю підприємств можуть стати структурні підрозділи та галузеві асоціації підприємства, які мають бути об'єднані в науково-технологічні парки, науково-технічні міста та інноваційні центри для централізованого фінансування спільної діяльності та створення високоефективних, якісних результатів інновацій.

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

**Публікації.** Основні положення магістерської дипломної роботи опубліковано у 1 науковій фаховій статті та 2 матеріалах конференцій:

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

2. 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.

3. 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.

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська дипломна 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 65 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

### 1.1. Сутність інноваційного потенціалу підприємства

Високий рівень інноваційного потенціалу суб'єкта господарської діяльності дійсно є надійною основою для забезпечення ефективності його інноваційної діяльності. Інноваційний потенціал включає у себе різноманітні аспекти, такі як наявність кваліфікованого персоналу, доступ до новітніх технологій та знань, а також готовність до впровадження інноваційних ідей і процесів. Чим більший інноваційний потенціал у суб'єкта господарської діяльності, тим більші можливості він має для успішної інноваційної діяльності і розвитку.

Інноваційний потенціал включає в себе різноманітні ресурси, такі як інтелектуальні, технологічні та наукові можливості, а також виробничі можливості. Ці ресурси потім можуть бути використані для створення нових знань і інноваційних продуктів. Ефективні механізми комерціалізації є важливим елементом успішного впровадження цих інновацій на ринок, що дозволяє забезпечити їхню прибутковість і стійкість.

Інновації є дуже важливим фактором у розвитку сучасного суспільства. Здатність змінюватися і вдосконалюватися дозволяє підприємствам та організаціям залишатися конкурентоспроможними на ринку. Поширення інновацій сприяє не лише розвитку нової продукції, а й створенню нових ринків і можливостей для зростання. Це чітко відображає суть інноваційного потенціалу [1, с. 24].

Інноваційний потенціал полягає в здатності створювати щось нове та корисне для суспільства. Це поєднання реальності й майбутнього, що

дозволяє розвивати нові ідеї та технології, які можуть змінити наш світ у кращу сторону.

Дослідження показують, що інноваційний потенціал дійсно може накопичуватися, оскільки в процесі реалізації нових ідей і концепцій він може зростати та зміцнюватися. Цей процес стимулює розвиток та збільшення можливостей для творення ще більш інноваційних рішень.

Інноваційна складова притаманна всім структурним елементам економічного потенціалу підприємства, оскільки саме фактор пропозиції та внутрішнє джерело створює базові інновації. Місце інноваційного потенціалу в структурі економічного потенціалу підприємства та його складових показано на рис. 1.1 та 1.2.

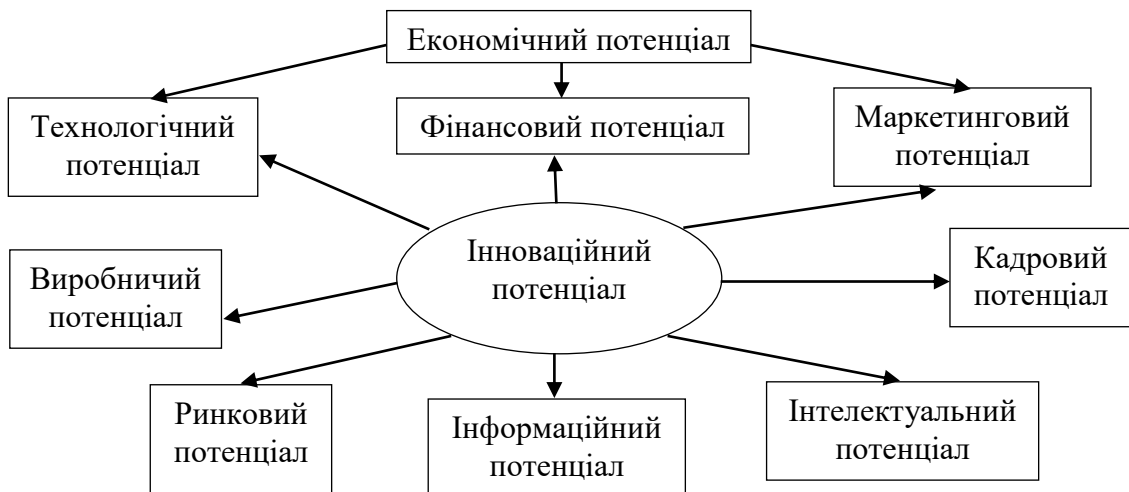


Рис. 1.1. Місце інноваційного потенціалу в структурі економічного потенціалу підприємства [4; 19; 25]

Ринковий потенціал є ключовим показником у дослідженні можливостей підприємства для інновацій на ринку. Він відображає спроможність підприємства пристосовуватися до зовнішніх ринкових умов та вимог споживачів. Чим вищий ринковий потенціал підприємства, тим більше можливостей вона має для розвитку нових продуктів, послуг або бізнес-моделей, що задовольняють потреби клієнтів і приносять конкурентні переваги на ринку.

Інтелектуальний потенціал визначає здатність генерувати та сприймати ідеї і перетворювати їх на нові управлінські рішення. Він включає в себе когнітивні здібності, творчий потенціал та здатність до аналізу та своєчасних вирішень.

Людський потенціал характеризує здатність персоналу та працівників застосовувати нові знання та технології, організовувати та керувати рішеннями, розробляти та виробляти нові інноваційні продукти.

Майновий потенціал відображає здатність швидко адаптувати виробничі потужності та налагодити економічно ефективне виробництво для задоволення ринкового попиту.

Інформаційний потенціал відображає інформаційну забезпеченість підприємства, повноту і достовірність інформації, необхідної для прийняття ефективних інноваційних рішень.

Фінансовий потенціал вказує на те, наскільки її фінансове становище, інвестиційна привабливість, кредитоспроможність і ефективні системи фінансового менеджменту відповідають цілям сприяння сталим інноваціям на кожному етапі інноваційного циклу.

Стимулюючий потенціал означає здатність фірми координувати та синхронізувати різні інтереси учасників інноваційного процесу.

Концепція комунікаційного потенціалу описує ступінь комунікаційного зв'язку, тобто рівень надійності та ефективності, з яким підприємство спілкується із зовнішніми суб'єктами. Це включає в себе побудову міцних відносин із партнерами, постачальниками ресурсів, а також з каналами розподілу та продажів [9, с. 23].

Поняття науково-дослідницького потенціалу означає накопичення результатів попередніх наукових і дослідницьких спроб, які, у свою чергу, забезпечують основу для розвитку нових знань. Цей резерв вважається досить значним, щоб дозволити створення нових ідей.

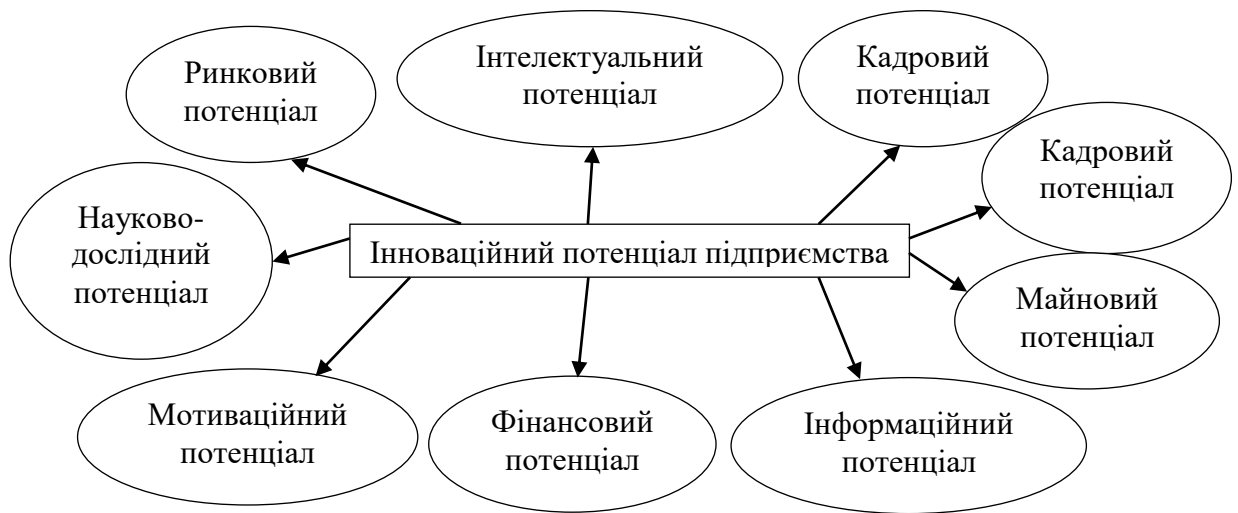


Рис. 1.2. Складові інноваційного потенціалу підприємства [7; 33; 57]

Внутрішній важіль грає важливу роль у забезпеченні ефективності та результативності інноваційного потенціалу. Він може включати в себе такі елементи, як культура підприємства, комунікації, стратегічне управління та інші фактори, що впливають на успішність інноваційних процесів. Розвиток внутрішнього важеля є важливим завданням для підтримки і розвитку інновацій в організації.

Вигідно представити його інституцією, яка забезпечує: внутрішні процеси інноваційної діяльності (винахід і виробництво нової продукції); безпосереднє впровадження нових технологій; зв'язок бізнесу і науки, що забезпечує прогресивні ідеї та розвиток інновацій, які були формалізовані, а також зв'язки з ринком, споживання готової продукції, методи і засоби організації перебігу інноваційних процесів [13, с. 108].

Отриманий результат дійсно відображає ефективність інноваційного процесу та рівень досягнутого потенціалу. Інновації дозволяють вдосконалювати процеси, впроваджувати нові ідеї та підвищувати продуктивність. Важливо постійно працювати над розвитком та вдосконаленням, щоб досягати нових висот і забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

Зручність вибору складової може бути підтверджена як інноваційним продуктом інноваційного процесу. Цей аспект допомагає визначити подальше зростання якісної та кількісної потужності системи.

Якщо це продукт в межах інноваційного потенціалу, якщо це інновація, реалізована в самій інноваційній сфері, вона сприяє розвитку ресурсних складових. Це відкриває потенційні нові можливості, виводячи загальний інноваційний потенціал на новий рівень. Діюча речовина інноваційного потенціалу представляє цільові характеристики категорії і відображається в потоці інноваційної продукції, головним чином забезпечуючи її відтворення.

Розглянемо докладніше ресурсну складову інноваційного потенціалу. Можна сказати, що ресурсна складова інноваційного потенціалу є «трампліном» для його формування. Він складається з основних компонентів різного функціонального призначення (рис. 1.3).

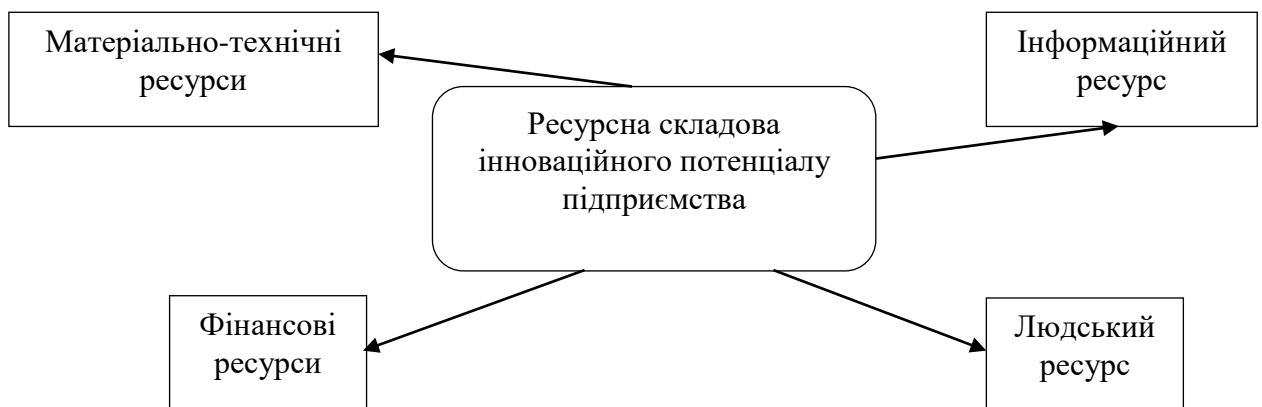


Рис. 1.3. Основні елементи ресурсної складової інноваційного потенціалу підприємства [13; 21]

Ресурсна складова має ключове значення для будь-якого проєкту або діяльності. Її елементи можуть включати людський капітал, фінансові ресурси, матеріальні активи та інші складові. Розглядати кожен елемент окремо допомагає краще зрозуміти, як кожен з них впливає на результативність проєкту або бізнесу в цілому. Цей підхід допомагає ефективніше управляти ресурсами і досягти успішних результатів:

1) матеріально-технічні ресурси є важливою складовою техніко-технологічної бази підприємства. Вони визначають масштаби і ритмічність інноваційної діяльності, оскільки допомагають створювати нові продукти та послуги.

2) інформаційні ресурси можуть дійсно містити різноманітні складові компоненти. Бази знань представляють собою систематизовані набори інформації, моделі використовуються для умовного відтворення об'єктів чи процесів, алгоритми вказують на послідовність дій для вирішення конкретних завдань, програми - це набори інструкцій для комп'ютера, щоб виконувати певні операції, а проекти – це плани чи концепції дій для досягнення певних цілей. Інтеграція цих елементів у інформаційних ресурсах може бути дуже корисною для ефективного пошуку та роботи з даними.

3) фінансові ресурси дійсно вважаються важливою складовою інноваційного потенціалу, оскільки вони забезпечують необхідні кошти для реалізації новаторських ідей та проектів. Вони можуть включати в себе як грошові засоби, так і можливості для інвестування в альтернативні проекти, які можуть приносити прибуток у майбутньому. Використання фінансових ресурсів має велике значення для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства та країн в цілому.

4) людські ресурси є важливою складовою інноваційного потенціалу, оскільки це саме люди створюють, розвивають та впроваджують нові ідеї, технології та продукти. У свідомості людини зароджуються найбільш важливі творчі процеси, що відіграють ключову роль у розвитку суспільства та економіки.

Складова безпосередньо впливає на інноваційний та продуктивний потенціал підприємства, оскільки визначає його здатність до конкурентоспроможності та розвитку на ринку [4, с. 74].

Поняття інноваційного потенціалу, формувалось протягом багатьох років різними дослідниками. У таблиці 1.1 представлені головні визначення інноваційного потенціалу на думку різних авторів.

**Визначення поняття «інноваційний потенціал» [2; 15; 22; 65]**

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. Калишенко	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 таблиці 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.

**Основні риси інноваційного потенціалу [2; 7; 25]**

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.

Забезпечення високої повноти інформації у всіх аспектах виробничо-господарської діяльності є ключовим фактором для досягнення успішної результативності.

Інформаційна складова грає ключову роль у сучасному бізнесі. Розвиток технологій і впровадження інформатизації може значно полегшити процеси управління та комунікації у підприємствах, що дозволить їм досягати більшого успіху на ринку.

Ототожнення понять «інноваційний потенціал» і «технологічний потенціал» є помилковим. Немає сумніву, що це споріднені поняття. Але між ними є й суттєві відмінності, головним чином у тому, що, на відміну від науки і техніки, інноваційний потенціал включає не тільки здатність створювати науково-технічні нововведення, а й здатність успішно впроваджувати та застосовувати їх у виробництві, реалізації, обслуговуванні товарів. Тому, незважаючи на те, що науково-технічний потенціал є дуже важливим, він є лише однією зі складових інноваційного потенціалу підприємства, під яким слід розуміти здатність підприємства використовувати для інноваційного розвитку всі необхідні ресурси, які є в його розпорядженні.

## **1.2. Методичний підхід до управління інноваційним потенціалом підприємства**

Інноваційний розвиток важливий для сучасних бізнесів, оскільки дозволяє їм адаптуватися до змін на ринку швидко і ефективно. Цей процес передбачає постійний пошук нових можливостей і ідей, які можуть призвести до створення конкурентних переваг. Важливо мати чітку місію та мотивацію для розвитку, а також бути готовими до змін у зовнішньому середовищі. Модифікація існуючих ринків та створення нових може допомогти підприємствам забезпечити стале зростання та успішність.

Інновації та розвиток грають важливу роль у сучасному бізнесі і економіці. Важливо розглядати їх з точки зору конкретних суб'єктів господарської діяльності, таких як підприємства, які взаємодіють із постачальниками сировини. Це важливо для забезпечення стійкого виробництва та реалізації товарів. Інновації можуть допомогти підприємствам досягти конкурентної переваги на ринку та зростати ефективністю їхньої діяльності.

Матеріали та ресурси, конкуренти, торгові та збутові посередники, споживачі за певних економічних, політичних, екологічних, правових та інших умов. Щоб стати на шлях інноваційного розвитку, підприємства повинні дотримуватись таких принципів [15]:

- адаптивність – прагнути підтримувати певний баланс між зовнішніми і внутрішніми можливостями розвитку (внутрішніми мотиваційними факторами суб'єкта господарювання та зовнішніми мотиваційними факторами, породженими ринковим середовищем);
- життєвість – динамічна відповідність цілей і мотивацій (стимулів) ділової діяльності (включаючи власників бізнесу, менеджерів, експертів, службовців);
- самоорганізація – самостійне забезпечення умов діяльності, тобто самостійний обмін ресурсами (інформаційними, матеріальними,

фінансовими) між елементами виробничо-збутової системи підприємства та між підприємством і зовнішнім середовищем;

- самодисципліна – коригувати систему управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства відповідно до змін умов діяльності;

- саморозвиток – незалежність забезпечує умови для довгострокового виживання та розвитку підприємства (відповідно до його місії та визнаних мотивів його діяльності).

Розвиток інноваційного потенціалу може значно сприяти загальному розвитку підприємства, оскільки інновації дозволяють покращити продуктивність, залучити нових клієнтів та вирізнятися на ринку. Налагодження постійного інноваційного процесу може допомогти підприємству залишатися конкурентоспроможним у швидкозмінному бізнес-середовищі.

Корпоративний розвиток дійсно є стратегічним процесом, який враховує зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі компанії. Цей процес включає в себе аналіз ринку, конкурентів, технологічних та економічних тенденцій, а також оцінку власних ресурсів, переваг та слабкостей. На основі такого аналізу розробляються стратегії розвитку, що дозволяють компанії адаптуватися до змін та забезпечити її успішність у майбутньому.

Інноваційний потенціал підприємства насправді є ключовим фактором у впровадженні новаторських стратегій. Чим більший інноваційний потенціал, тим ефективніше вона може здійснювати інновації у своїй діяльності. Важливо створювати сприятливу атмосферу для розвитку та реалізації нових ідей, а також надавати ресурси та підтримку для їх впровадження [8, с. 160].

Інноваційний потенціал підприємств можна розглядати як сукупність внутрішніх можливостей і ресурсів, що використовуються для впровадження інноваційної політики підприємства. Це може включати наявність кваліфікованих співробітників, доступ до новітніх технологій та обладнання,

фінансові ресурси для проведення досліджень та розробок, а також гнучкість у прийнятті рішень та швидкість реагування на зміни на ринку. Розвиток інноваційного потенціалу допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними і успішними у сучасному бізнес-середовищі:

1) виробнича потужність – це відображення того, наскільки ефективно може виробнича система виготовляти продукцію або надавати послуги. Вона включає в себе самі процеси виробництва, якість обладнання та робочої сили, а також рівень автоматизації та оптимізації виробничих процесів. Передовий рівень технології застосування означає використання сучасних інноваційних технологій для підвищення ефективності виробництва. Рівень гнучкості виробництва вказує на здатність виробничої системи швидко адаптуватися до змін у попиті або умовах ринку. Розвинута виробнича потужність, передові технології та гнучкість виробництва допомагають підприємствам бути конкурентоспроможними на ринку;

2) кадровий потенціал включає в себе рівень кваліфікації співробітника, його готовність до корпоративних змін, обґрунтованість системи стимулювання працівників, а також ступінь творчості й ініціативи. Ключове значення має розуміння та використання цього потенціалу для досягнення успіху підприємства;

3) науково-технічний потенціал визначається рівнем інвестицій у науково-технічний розвиток, використанням науково-технічних досягнень у виробництві, а також ефективністю використання результатів наукових досліджень. Ця концепція відображає важливість науково-технічного прогресу для підвищення конкурентоспроможності підприємств і країн в цілому;

4) маркетингові можливості є важливим аспектом для будь-якого бізнесу. Рациональне використання каналів збуту продукції допомагає досягти більшого охоплення цільової аудиторії. Гнучкість цінової політики дозволяє адаптуватися до змін у попиті та конкурентному середовищі. Ефективна реклама допомагає привернути увагу споживачів і збільшити

продажі. До того ж, ефективність системи збуту допомагає оптимізувати процес доставки продукції до споживачів. Всі ці аспекти важливі для успішного розвитку бізнесу;

5) під організаційними можливостями розуміється інноваційно-орієнтований рівень організаційної структури, узгодженість між організаційною культурою та інноваціями та розвитком підприємства, рівень можливостей менеджера та рівень розвитку системи інформаційного забезпечення. Організаційні здібності відіграють вирішальну роль у стимулюванні інновацій та розвитку компанії. Вони поєднують навички, знання, ресурси та процеси, необхідні для того, щоб організація могла адаптуватися до змін, використовувати можливості та постійно покращувати свою ефективність. Зосереджуючись на розвитку та збільшенні організаційних можливостей, компанії можуть підвищити свою конкурентоспроможність і залишатися попереду в сучасному швидкоплинному бізнес-середовищі;

б) фінансова спроможність підприємства є важливою характеристикою його фінансового стану. Коефіцієнт абсолютної ліквідності вимірює спроможність підприємства погасити свої поточні зобов'язання лише за допомогою грошових коштів або швидко ліквідованих активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності враховує також погашення короткострокових зобов'язань із торговельною заборгованістю.

Важливе значення для формування інноваційного потенціалу підприємства має його потенціал управління інноваціями. Ефективне управління інноваціями дозволяє підприємствам створювати нові ідеї, впроваджувати технологічні нововведення та забезпечувати стале розвиток. Це допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможними на ринку і забезпечує їхній успіх у майбутньому [19, с. 6].

Накопичений досвід країн з різним рівнем розвитку свідчить, що серед усіх ресурсів підприємства найважливішими є ресурси управління, тобто ланка управління швидко приймає рішення, визначає правильні інноваційні

цілі та ціннісні орієнтації, координує виконання завдань і функцій, а також об'єднує команду з сильними можливостями. Команди з різною кваліфікацією, освітою та рівнем досвіду розробляють і реалізують нові ідеї з креативною цільовою орієнтацією [40, с. 24].

Врахування зовнішніх факторів є дуже важливим при прийнятті інноваційних рішень. При цьому слід враховувати конкурентну ситуацію на ринку, потреби споживачів, технологічні та економічні тенденції, а також законодавчі та регуляторні вимоги. Всі ці зовнішні фактори можуть впливати на успішність впровадження інновацій та їхню прибутковість для підприємства.

Процес прийняття інноваційних рішень є складною системою, яка включає в себе порівняння планів та реалізацію цільових завдань. Це важливий етап для будь-якого підприємства, яке прагне зробити крок вперед у світі технологій. Шлях до успішних інноваційних рішень може бути важким, але з правильним підходом та аналізом можна досягти значних досягнень.

Управління інноваційними процесами може бути складним завданням через необхідність постійного вдосконалення, вивчення ринкових тенденцій та швидкої реакції на зміни у виробництві. Щоб успішно керувати інноваціями, підприємство повинне мати чітку стратегію, висококваліфікований персонал і відкритий комунікаційний процес для співпраці та обміну ідеями.

Це пов'язано зі специфікою інноваційного циклу (процесу), оскільки він охоплює низку видів діяльності та зусиль. Кожен етап має свої особливості і вимагає відповідних методів управління всім процесом управління. Ця особливість, з одного боку, забезпечує гнучкість управлінських процедур, а з іншого боку, також вимагає відносно стабільної системи та нормативно-правової бази.

Інноваційний потенціал підприємства слід розглядати як можливість використання його ресурсів для реалізації конкретних інноваційних проєктів.

Це означає, що підприємство повинне аналізувати свої можливості і здібності для впровадження новацій в діяльність з метою досягнення конкретних цілей і результатів. Реалізація інноваційних проектів може допомогти підприємству підвищити ефективність, відкрити нові можливості і підтримати конкурентоспроможність на ринку.

Інноваційний потенціал підприємства є ключовим фактором для досягнення інноваційних цілей. Це означає, що підприємство має мати відповідні ресурси, знання, технології та стратегії, які дозволять виконати поставлені завдання щодо інновацій. Це може включати в себе наявність кваліфікованих співробітників, доступ до новітніх технологій, внутрішню систему мотивації та підтримку від управління. Важливо розвивати та підтримувати інноваційний потенціал для забезпечення конкурентоспроможності та підтримки стійкого росту підприємства.

Інноваційний потенціал підприємства визначає його можливість і глибину впровадження інноваційних змін, а також визначає масштаб і якість охоплення різних етапів інноваційного циклу. Чим вищий інноваційний потенціал підприємства, тим більша його здатність до постійного удосконалення і конкурентоспроможності на ринку. Розвиток цього потенціалу може відбуватись через впровадження новаційних технологій, процесів, продуктів та стратегій, що сприяють створенню конкурентних переваг на ринку.

В економічній науці виділяють три основні шляхи управління інноваційним потенціалом підприємств [49, с. 43]:

- 1) інструментальний підхід – визначення цілей розвитку підприємства та засобів використання інноваційних можливостей для досягнення цих цілей;
- 2) адаптивний підхід – використання адаптивних механізмів для адаптації до зовнішнього середовища та розвитку потенціалу;
- 3) процесний підхід – фокусується на аналізі взаємозв'язків і взаємозалежностей як компонентів інноваційного потенціалу складної

економічної системи.

Синтез цих підходів дозволяє запропонувати системний підхід до управління інноваційним потенціалом підприємств, як показано на додатку А.

Для забезпечення прискореного розвитку інноваційного потенціалу підприємства необхідний ефективний механізм управління, який би забезпечував найкращі кінцеві результати формування та реалізації таких планів розвитку в поточній ситуації. Тому управління інноваційним потенціалом підприємства має насамперед проаналізувати внутрішні та зовнішні економічні умови підприємства, визначити цілі та завдання інноваційного розвитку в рамках обраної підприємством місії, знайти ресурси для інноваційної діяльності та їх ефективний розподіл, переходити до формування альтернативних сфер діяльності, їх оцінки, ранжування за пріоритетністю реалізації та, нарешті, до формулювання та реалізації інноваційної стратегії підприємства. У процесі аналізу внутрішніх і зовнішніх економічних умов використовуються такі методи [51, с. 64]:

1) SWOT-аналіз, заснований на визначенні та порівнянні ринкових можливостей і загроз, а також сильних і слабких сторін бізнес-операцій. Найдоцільніший до реалізації є напрямок, де співпадають сильні сторони та ринкові можливості підприємства;

2) STP-аналіз, за допомогою нього визначають цільові сегменти ринку, на яких підприємства можуть у повній мірі реалізувати свої власні порівняльні переваги та нівелювати недоліки щодо конкурентів;

3) GAP-аналіз, може виявити прогалини ринку, які можна заповнити інноваційними продуктами на основі дослідження фактичних і потенційних потоків прибутку від продажу різних продуктів;

4) стратегічна модель Портера дозволяє визначити свої конкурентні переваги на основі займаної ними частки ринку та прибутковості окремих видів продукції і на цій основі обрати інноваційні напрями розвитку;

5) матриця Boston Consulting Group, за допомогою якої компанії

порівнюють існуючі або прогнозовані частки охоплених ринків і темпи їх зростання, оцінюють ефективність власних продуктів і визначають варіанти подальшого інноваційного розвитку;

б) матриця «McKinsey-GE», на основі якої шляхом порівняння привабливості реальних чи потенційних ринків і конкурентоспроможності конкретних видів діяльності виділяють ті види діяльності, які мають найбільший потенціал для реалізації інноваційних напрямків розвитку.

Важливо враховувати інноваційний потенціал при постановці цілей. Це дозволяє прогнозувати можливі шляхи розвитку та визначати стратегії для досягнення поставлених завдань. Оцінка власного інноваційного потенціалу допомагає розкрити можливості для вдосконалення і підвищення продуктивності.

На основі поставлених цілей підприємства формують кілька основних інноваційних стратегій. Розробка не однієї, а кількох інноваційних стратегій виникає через необхідність розгляду різних варіантів поведінки конкурентів, а також змін інших умов у зовнішньому середовищі. По-друге, підприємствам необхідно сформулювати інноваційні цілі та завдання на основі результатів оцінки власного інноваційного потенціалу та вибрати оптимальну інноваційну стратегію для конкретних ситуацій, шляхом реалізації якої вони можуть підвищити або отримати певну конкурентоспроможність на ринку [63, с. 80].

Інструментом формування та використання інноваційного потенціалу підприємства є інноваційна стратегія. Інноваційна стратегія є одним із засобів досягнення корпоративних цілей, що відрізняє її від інших засобів своєю новизною, яка орієнтована переважно на саму компанію, сектори ринку, споживачів і країну в цілому. За змістом інноваційна стратегія враховує основні базові процеси підприємства та його зовнішнього середовища, а також можливості підвищення інноваційного потенціалу підприємства. Інноваційна стратегія є основою сучасного управління інноваціями в умовах середовища, що постійно змінюється.

Розробка інноваційної стратегії має базуватися на таких управлінських рішеннях [58]:

- погляд у майбутнє та мінливе середовище;
- значення залучення великих обсягів матеріальних ресурсів і широкого використання інтелектуального потенціалу;
- гнучкість і здатність адаптуватися до змін ринкових умов.

Інноваційна стратегія визначається як низка взаємопов'язаних дій, заснованих на створенні та впровадженні інновацій, які забезпечують умови довгострокового виживання та розвитку на ринку. Її основні завдання:

- ефективний розподіл і використання наявних ресурсів і можливостей, необхідних для розвитку на основі потенціалу інноваційного розвитку;
- адаптуватися до змін у зовнішніх умовах середовища, знаходити нові шляхи та нові сфери для розкриття потенціалу компанії та поєднувати можливості внутрішнього розвитку із зовнішніми можливостями розвитку, породженими ринком.

Отже, інноваційний потенціал слід розглядати як складну динамічну систему, в якій генеруються, акумулюються та трансформуються в інноваційні продукти та процеси наукові ідеї та науково-технічні досягнення. Необхідно також враховувати, що розкриття інноваційного потенціалу стикається з проблемою подолання зовнішніх перешкод, які можна узагальнити як інноваційний клімат, яким можна вважати всі фактори зовнішнього середовища, що впливають на інноваційний потенціал підприємств, а саме: можливості виробництва нових або вдосконалених продуктів або послуг; можливості змінити корпоративні соціальні відносини (інновації людей); можливості розробки нових методів управління (управлінські інновації); можливості створення нових механізмів виведення продукції на ринок; можливість отримання авторської технології та патентів; законодавча база, низькі ставки рефінансування, пільгове оподаткування, взаємодія влади та бізнесу; практика комерціалізації технологій.

## Висновки до розділу 1

1. У науковій літературі можуть бути суперечливі думки про сутність формування інноваційного потенціалу та методології його реалізації. Проте важливо проводити додаткові дослідження та аналіз для розв'язання цього питання, оскільки інновації відіграють важливу роль у сучасному світі. Інноваційний потенціал підвищує конкурентоспроможність підприємства і країн в цілому. Чим більше інновацій, тим ефективніше можна відповідати на вимоги ринку, отримувати переваги перед конкурентами та розвиватися.

2. Управління інноваціями є ключовим аспектом успішного розвитку будь-якої галузі в умовах кризового періоду. Стабільність та гнучкість галузі залежать від рівня та якості інноваційного потенціалу, що вимагає постійних зусиль в напрямку ефективного розвитку та інвестиційного забезпечення. Зміни в економічному просторі потребують виваженого підходу до впровадження новацій та постійного оновлення стратегій розвитку.

3. Інноваційний потенціал визначається шляхом аналізу наявних та потенційних можливостей, оцінки попиту та адекватності ресурсів для досягнення поставлених завдань. Внутрішні перетворення між структурними ланками грають значну роль у формуванні реальних механізмів реалізації інноваційного потенціалу.

4. Корпоративний інноваційний потенціал – це ключовий елемент для розвитку будь-якого підприємства. Постійне конструювання нових бізнес-можливостей та організаційних функцій дозволяє підтримувати стабільний розвиток та забезпечує її конкурентоспроможність у майбутньому. Для досягнення стратегічних цілей важливо постійно аналізувати потреби ринку, вивчати тенденції та впроваджувати нові ідеї та технології.

5. Відповідно до визначення інноваційного потенціалу можна вважати, що основою його формування є не лише збільшення ресурсної пропозиції, а й значною мірою створення умов для вдосконалення можливості підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ 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.

Об'єкт дослідження є сільськогосподарським підприємством, яке було створене у 1956 році з метою підтримки виробничих експериментів науково-дослідних інститутів і впровадження наукових розробок у виробництво. Прибутковий капітал цього підприємства виконує посередницьку діяльність відповідно до закону, державних планів і наказів. Це сприяє створенню нових робочих місць і розвитку сільського господарства.

Підприємство має лінійно-функціональну структуру (додаток Б). Воно організоване у вигляді лінійних підрозділів (зазвичай за видами діяльності) і функціональних підрозділів (зазвичай за спеціалізацією). Лінійні керівники відповідають за прийняття рішень у межах своєї компетенції, а консультаційні послуги функціональних відділів можуть допомогти у вирішенні складних задач або забезпечити необхідний навчальний або технічний супровід. Така структура може допомогти у збереженні дисципліни та оптимізації робочих процесів, якщо правильно організована і керівництво має чіткі обов'язки і повноваження.

Перевагами лінійно-функціональної структури є:

- поєднує переваги лінійних та функціональних структур;
- оперативне прийняття рішень;
- персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності;

- забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;

- професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

Недоліки лінійно-функціональної структури є:

- складність регулювання відношень лінійних і функціональних керівників;

- в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;

- дублювання управлінських функцій;

- розпорошення відповідальності;

- надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних;

- опір здійсненню організаційних змін.

Організаційна структура складається з двох рівнів, що дозволяє чітко розподілити функції та відповідальності на підприємстві (додаток В). У такому випадку, заступник директора відповідає за оперативне керівництво виробничими та сервісними відділами, утримуючи їх під контролем та забезпечуючи виконання поставлених завдань. Директор же зосереджується на стратегічному управлінні та співпраці з різними зовнішніми структурами, щоб забезпечити успішний розвиток підприємства і встановлення партнерських відносин. Така розділеність обов'язків може сприяти ефективному функціонуванню підприємства в цілому.

Розробляючи організаційну структуру підприємство дотримується таких основних вимог:

- адаптивність, тобто здатність організаційної структури пристосовуватись до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;

- перспективність, а саме вирішення стратегічних задач, пов'язаних з майбутнім розвитком виробництва та управління, а не лише оперативних;

- спеціалізація, тобто функціональна замкнутість структурних

підрозділів, конкретизація сфери діяльності кожної ланки управління;

- узгодженість інтересів між усіма ланками управління;

- ефективність. Через організаційну структуру повинні підвищуватись процеси управління, продуктивність праці адмінперсоналу, витрати на утримання органів управління повинні відповідати можливостям організації;

- простота, а саме легкість для розуміння персоналом та пристосування до даної форми управління;

- еластичність, тобто здатність до розвитку, яка обумовлена вдосконаленням виробництва, зміною зовнішніх умов, появою інновацій тощо.

Організаційна структура підприємства грає ключову роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності. Вона визначає, як різні підрозділи та співробітники мають взаємодіяти між собою, як розподіляються відповідальності та повноваження. Гарна організаційна структура сприяє підвищенню координації та контролю діяльності, що в свою чергу впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Розподіл на підрозділи або департаменти є важливим етапом у формуванні організаційної структури. Після цього встановлення кількості підрозділів та їх обов'язків допоможе забезпечити ефективність роботи кожного підрозділу. Важливо також враховувати специфіку діяльності організації та потреби клієнтів.

Ефективна організація господарювання в сільському господарстві дійсно вимагає системної взаємодії його елементів для досягнення сталого розвитку. Землекористування грає ключову роль у цьому процесі, оскільки дозволяє максимально використовувати ресурсний потенціал з безпечним впливом на довкілля. Це сприяє покращенню продуктивності і якості сільськогосподарської продукції, а також забезпечує довгострокову стійкість господарства.

Сучасна система землекористування дійсно є складною системою, яка враховує соціальні цінності, економічні умови та екологічні вимоги. З метою

забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах постійно змінюючихся ринків, аграрна галузь продовжує вдосконалювати свої методи та технології. Це може включати в себе впровадження новітніх технологій, використання сталих методів виробництва та збільшення ефективності використання земельних ресурсів. Такі трансформації важливі для відповіді на виклики сучасного сільського господарства.

Земельні ресурси є критично важливими для сільського господарства та інших галузей економіки. Вони є базовою складовою для виробництва їжі та різних продуктів, а також служать як підґрунтя для будівництва та інфраструктури. Ефективне використання земельних ресурсів допомагає забезпечити стійке розв'язок економіки та забезпечує людей їжею та робочими місцями.

Для діагностики земельних ресурсів на підприємстві скористаємося табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Склад земельного фонду підприємства, 2019–2023 рр., га**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, всього	3200	3200	3306	3306	3306	106	103,3
в т.ч. рілля	3181	3181	3287	3287	3287	106	103,3
пасовища	4	4	4	4	4	0	100,0
багаторічні насадження	15	15	15	15	15	0	100,0

Дослідивши дані табл. 2.1 видно, що у порівнянні 2023 р. з 2019 р. збільшилися сільськогосподарські угіддя на 106 га (3,3 %) за рахунок ріллі. Площі багаторічних насаджень та пасовищ залишилися незмінними за досліджуваний період – 15 га та 4 га відповідно.

Співробітники, їх структура грають важливу роль у успішному управлінні підприємством. Кваліфіковані та мотивовані працівники є ключовим ресурсом для будь-якого бізнесу. Культура управління також відіграє значну роль у створенні ефективних систем управління на

підприємстві. Це допомагає забезпечити сприятливе середовище для співпраці, розвитку та досягнення спільних цілей.

Проаналізуємо трудові ресурси на досліджуваному підприємстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства,  
2019–2023 рр., осіб**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньорічна кількість працівників	229	230	227	230	230	1	100,4
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	200	200	198	200	200	0	100,0
у т. ч. в рослинництві	103	90	99	90	90	-13	87,4
тваринництві	97	110	99	110	110	13	113,4

За даними табл. 2.2, у порівнянні з 2019 роком кількість працівників підвищилась на 1 адміністративну одиницю (0,4 %), щодо зайнятих у сільськогосподарському виробництві, то динаміка за досліджуваний період в цілому є незмінною, однак є зміни у середині галузей, а саме у тваринництві чисельність збільшилась на 13 осіб (13,4 %), тоді як у рослинництві відбулося скорочення на 13 осіб (12,6 %).

Ефективне управління працівниками є важливим фактором для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки та підприємств. Залучення та використання людського капіталу за допомогою ефективних принципів і методів допомагає досягти позитивних результатів. Це може призвести до підвищення прибутковості підприємства і отримання соціально-економічного ефекту. Грамотне управління персоналом дозволяє підприємству зберегти та розвивати свої конкурентні переваги на ринку.

Основними засобами підприємства є матеріальні активи, які використовуються в процесі виробництва і не призначені для продажу. Вони

поступово переносять свою вартість на витрати виробництва через амортизаційні відрахування. Це допомагає підприємству правильно враховувати знос основних засобів і включати їх в собівартість продукції.

Дослідимо основні засоби за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники складу і забезпеченості підприємства основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2019–2023 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Будинки, споруди та пристрої	11530	4294	7515	10736	13957	2427	121,0
Машини та обладнання	7074	6536	8374	10212	12050	4976	170,3
Транспортні засоби	979	1657	2165	2673	3181	2202	зб. у 3,3 рази
Інструменти	670	399	587	775	963	293	143,7
Разом	20224	12886	18641	24396	30151	9927	149,1
Фондозабезпеченість	6,7	3,4	5	6,6	8,2	1,5	122,4
Фондоозброєність праці	75,4	68,8	85,4	102	118,6	43,2	157,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,41	0,87	0,73	0,59	0,45	0,04	109,8
Фондоміст-кість	0,9	0,2	0,5	0,8	1,1	0,2	122,2
Фондовіддача	1,1	1,8	1,5	1,2	0,9	-0,2	81,8
Одержано на 100 грн основних фондів: товарної продукції	102,5	262,1	247,3	232,5	217,7	115,2	зб. у 2,1 рази
прибутку	2,9	3,4	3,8	6	5,5	2,6	189,7
Умовний строк окупності основних фондів, роки	15	7	6,5	9	10	-5	66,7

Дані табл. 2.3, свідчать про зростання основних засобів на 9927,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та обладнання – на 70,3 %, інструментів – на 43,7 % та

будинків і споруд – на 21,0 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2023 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

Підвищення фондозабезпеченості та фондоозброєності праці є важливими факторами для покращення якості матеріально-технічної бази. Це допомагає забезпечити необхідні ресурси, інструменти та устаткування для виконання робіт більш ефективно і продуктивно. Однак, для досягнення успішних результатів також важливо враховувати інші аспекти, такі як управління та організаційні питання.

Спостерігається підвищення забезпеченості основних фондів оборотними та фондомісткості на 9,8 % та 22,2 % відповідно. На підвищення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також скорочення строку окупності на 33,3 %. Зменшення фондівіддачі на 18,2 % вказує на неефективне використання основних засобів упродовж останніх років.

Виробничий процес підприємства є важливою складовою його діяльності. Він залежить від взаємодії різних детермінант, таких як люди, засоби праці та предмети праці. Персонал підприємства використовує наявні засоби виробництва для створення продукції, яка є корисною для суспільства. Це підтверджує важливість співвідношення між вартістю праці та результатами виробництва.

Ефективність сільськогосподарського виробництва підприємства залежить від багатьох факторів, таких як надходження обсягу капіталу, використання технологій, якість управління та ринкові умови. Важливо враховувати ефективність виробництва, щоб забезпечити стабільний та прибутковий бізнес в галузі сільського господарства.

Раціональне використання коштів і ресурсів, а також застосування нових технологій у сільському господарстві дійсно дозволяють підприємствам отримувати високі прибутки та знижувати собівартість продукції.

Спеціалізація господарства визначається не лише його структурою грошових надходжень та реалізації товарів, але й іншими факторами, такими як загальна структура виробництва, витрати на виробництво та оплату праці, основні фонди. У сільському господарстві, де значна частина продукції є неринковою, ці показники стають ще важливішими для аналізу ефективності господарювання.

Таблиця 2.4

### Визначення виробничого напрямку підприємства, 2019-2023 рр.

Назва галузі та продукції	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2019	2020	2021	2022	2023			
Пшениця озима	4553	5765	6977	6756	11157	7488,7	10,4	4
Ячмінь ярий	3064	2975	2886	2103	810	1992,3	2,8	6
Овес ярий	18	23	28	45	30	31,0	0,04	10
Кукурудза на зерно	8832	12765	16698	19648	18870	15783,3	21,9	3
Соняшник	14295	15918	17541	12672	24770	17245,7	24,0	2
Соя	1625	2294	2963	956	4167	2249,3	3,1	5
ВРХ	1615	1465	1315	617	758	996,7	1,4	8
Свині	0	897	1794	1248	3139	1462,3	2,0	7
Молоко	21958	20376	18794	23540	28332	24610,0	34,2	1
Мед	69	77	85	61	88	72,7	0,1	9
Всього	56029	6256	6908	67646	92121	71932,0	100,0	x

Аналізуючи дані табл. 2.4 можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації становить 0,26 – це аргументує середній ступінь спеціалізації. Виробничий напрямок – молочно-технічний.

Таким чином, шляхом цілеспрямованої діяльності підприємство досягає значних економічних показників і має відповідні засоби та значні можливості для зміцнення своїх позицій у конкурентному середовищі. Загалом важливі показники економічної діяльності зросли у 2023 році відносно 2019 року, що свідчить про те, що економіка об'єкта дослідження продовжує розвиватися, а також підтверджує основні показники фінансової діяльності.

## 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 2.5.

Таблиця 2.5

### Матриця SWOT-аналізу підприємства, 2019-2023 рр.

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

SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози) є ефективним інструментом для стратегічного планування. Під час проведення

SWOT-аналізу бізнесу можна оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство.

Сильні сторони (Strengths) включають унікальні переваги чи ресурси, якими володіє ваш бізнес, і які допомагають йому вибратися від конкурентів. Слабкі сторони (Weaknesses) – це внутрішні чинники, які можуть обмежити успіх вашого бізнесу. Можливості (Opportunities) вказують на області, де ваш бізнес може розвиватися та використовувати нові можливості на ринку. Загрози (Threats) – це зовнішні чинники, які можуть загрожувати успішному функціонуванню бізнесу.

Прогнозування на майбутнє та розробка стратегій можливого виходу на ринок важлива для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Спрямовані на посилення переваг і подолання недоліків рекомендації SWOT-аналізу допоможуть вашому бізнесу досягти успіху.

На наступному етапі за результатами SWOT-аналізу бізнесу ми можемо виявити загрози та можливості, які оцінимо з точки зору важливості бізнесу з огляду на його стратегію. Макросередовище досліджуваного підприємства проаналізовано за допомогою PEST-аналізу у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

### Діагностика чинників макросередовища підприємства, 2019-2023 рр.

Група чинників	Чинник	Поточний стан чинника та тенденція до його зміни	Визначення можливості або загрози	Оцінка (±30)	Коефіцієнт значущості	Зважена оцінка
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					

## Продовження таблиці 2.6

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 PEST-аналізу є моніторинг змін у макросередовищі в чотирьох площинах вузлів і виявлення тенденцій, які знаходяться поза контролем підприємства, але впливають на результати прийняття рішень. Цей спосіб полягає в занесенні окремих факторів середовища у таблицю.

Кожен фактор професійно оцінюється наступним чином:

- оцінка (діапазон від -30 до +30);
- коефіцієнт значущості (загальне значення дорівнює 1).

Завдяки такій оцінці керівництво підприємства може визначити, які чинники навколишнього середовища є найбільш важливими для бізнесу і тому потребують особливої уваги. Аналіз факторів непрямої дії доводить, що ринкові механізми, орієнтовані на корпоративний нагляд, освітньо-кваліфікаційні характеристики працівників, оптимальні соціальні умови, мають відчутний позитивний вплив на діяльність підприємства.

Значний негативний вплив на функціонування об'єкта дослідження мають фактори, що залежать від:

- рівня доходів населення;
- рівня політичної стабільності;
- законів, які регламентують діяльність;

- орієнтації на ринкове регулювання діяльності;
- інновацій в технології;
- оптимальних соціальних умов життя;
- рівня забруднення навколишнього середовища, тощо.

Оцінка факторів мікроекономічного оточення за допомогою PEST – аналізу здійснена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз чинників мікроекономічного оточення підприємства,  
2019-2023 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 аналізом мікроекономічних факторів зовнішнього середовища об'єкта дослідження, підвищення цін на поставки природного газу та

електроенергії виявилось найбільш суттєвим негативним впливом. Це може мати великий вплив на виробничі витрати та загальну прибутковість підприємства. Для зменшення негативних наслідків такої ситуації може бути корисним пошук альтернативних джерел енергії або перегляд умов договорів з постачальниками.

Негативним можна вважати конкурентний фактор, оскільки загострення конкуренції може привести до зниження прибутковості підприємства, зменшення частки ринку або навіть втрати позицій на ринку. При цьому потрібно адаптувати стратегію бізнесу та шукати нові варіанти для збереження конкурентоспроможності.

Таблиця 2.8

**Аналіз внутрішніх економічних чинників діяльності підприємства,  
2019-2023 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

Отже, основними загрозами для функціонування підприємства є саме

внутрішні економічні чинники, зокрема ті, які пов'язують із:

- відсутністю маркетингової стратегії;
- відсутністю застосування інструментів стратегічного аналізу;
- негативною динамікою грошової готівки;
- слабкою позицією в сфері отримання патентів.

Основними можливостями для подальшого розвитку можуть стати чинники мікросередовища, що пов'язані із:

- впровадженням товарної політики, що орієнтується на ринок;
- вдосконаленням організаційної структури управління;
- використанням стратегічного планування;
- позитивною динамікою структури активів.

Аналіз факторів непрямих дій показав, що найбільший позитивний вплив на діяльність чинить орієнтація на ринкове регулювання підприємства, рівень освіти і кваліфікації персоналу. Найбільший негативний вплив має рівень політичної нестабільності, рівень доходів населення, закони, що регулюють діяльність підприємства, орієнтація на ринкове регулювання підприємства (маркетинг), інновації в технології, оптимальні соціальні умови життя, рівень забруднення навколишнього середовища тощо.

Таким чином, якщо підприємство є сильним гравцем у своєму сегменті ринку, це зазвичай свідчить про те, що воно має стабільну та успішну діяльність. Динаміка виробництва та реалізації продукції є ключовими показниками ефективності підприємства, оскільки вони свідчать про попит на його товари чи послуги. Прибуток є важливим фінансовим показником, який вказує на ефективність ведення бізнесу та здатність підприємства генерувати прибуток. Фінансовий стан підприємства також грає важливу роль, оскільки він відображає загальну фінансову стабільність і здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання. Платоспроможність активів та ліквідність є іншими важливими показниками, які вказують на те, наскільки швидко та ефективно підприємство може перетворити свої активи на готівку або інші легко ліквідні активи.

### 2.3. Діагностика господарської діяльності підприємства

Забезпечення фінансової стабільності дійсно є важливим аспектом для успішного розвитку будь-якого підприємства. Це дозволяє підприємству мати стійке фінансове положення, здібне довгостроково забезпечувати різноманітні потреби та витрати. Також, фінансова стабільність сприяє підтримці діяльності підприємства на ринку, збільшенню його конкурентоспроможності та веденню ефективного виробництва та реалізації продукції.

Фінансова стійкість підприємства може бути визначена шляхом вивчення її джерел формування фінансових ресурсів та аналізу абсолютних та відносних показників. Абсолютні показники, такі як загальна прибутковість, чистий прибуток та чисті активи, вказують на фінансове здоров'я у конкретному періоді часу. Відносні показники, такі як відношення власних та позикових коштів, показники ліквідності та рентабельності, допомагають порівнювати фінансові показники з іншими підприємствами або зі стандартними значеннями. Аналіз цих показників може допомогти інвесторам та керівництву приймати обґрунтовані фінансові рішення.

Характеристики співвідношення власного капіталу до боргу та капіталу можуть дати вам важливу інформацію про фінансове положення підприємства. Воно вказує на те, якою мірою підприємство фінансує свою діяльність за рахунок власних коштів та обов'язкових платежів. Високе співвідношення власного капіталу може свідчити про фінансову стійкість підприємства, оскільки воно має менше боргів, а низьке може вказувати на ризик фінансової нестабільності.

Оцінка джерел формування капіталу для підприємства може відрізнитися залежно від її конкретної галузі, розміру та фінансових потреб. Деякі поширені джерела капіталу для бізнесу включають:

- 1) власний капітал: це капітал, залучений шляхом випуску акцій;

2) позиковий капітал: капітал, запозичений у формі позик або облігацій. Підприємство зобов'язане погасити основну суму разом з відсотками протягом визначеного періоду;

3) нерозподілений прибуток: це частина прибутку, яку підприємство зберігає та реінвестує у свій бізнес, а не розподіляє між акціонерами;

4) венчурний капітал: це капітал, який надають інвестори малим підприємствам, що швидко розвиваються, в обмін на частки акцій. Цей тип капіталу часто використовують стартапи та підприємства на ранній стадії;

5) ангели-інвестори: це особи, які надають капітал стартапам або малим підприємствам в обмін на власний капітал або конвертований борг;

6) краудфандинг: це метод залучення капіталу за допомогою колективних зусиль великої кількості людей, як правило, через онлайн-платформи;

7) державні гранти та субсидії. Підприємства також можуть отримати доступ до капіталу через гранти та субсидії, надані місцевими чи національними урядами для підтримки певних галузей чи ініціатив.

Таблиця 2.9

**Джерела фінансових ресурсів підприємства, 2019-2023 рр., тис. грн**

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.	
<b>1. Власні кошти</b>										
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
<b>2. Залучені кошти</b>										
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



З таблиці помітно, що фінансовий стан об'єкта дослідження, з 2019 по 2023 рік, є абсолютно стабільним, що є позитивною тенденцією для розвитку в сучасних умовах.

Важливо, щоб підприємство ретельно оцінювала свої потреби в капіталі та оцінювала різні джерела капіталу, щоб визначити найбільш прийнятні варіанти для свого зростання та стійкості.

Для детальної діагностики фінансової стійкості підприємства рекомендується аналізувати такі показники, як загальний фінансовий стан, ліквідність, рентабельність, платоспроможність, валютний ризик та інші фінансові параметри. Аналіз цих факторів допоможе визначити потенційні ризики та перспективи розвитку підприємства (табл. 2.11).

*Таблиця 2.11*

**Показники фінансової стійкості підприємства, 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. до 2019 р. (+;-)
	2019	2020	2021	2022	2023	
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 показано в даних табл. 2,11, коефіцієнт автономності не змінився – 0,76. Власний капітал є важливою складовою структури капіталу підприємства і може вказувати на його фінансову стійкість. У даному випадку, коли власний капітал становить 76%, це показує, що підприємство має значну частку власних коштів у своїй структурі капіталу. Якщо це

значення перевищує нормативне значення 0,50 (50%), то це може свідчити про збалансовану структуру капіталу, де підприємство має достатньо власних ресурсів і не залежить сильно від джерела позик.

Коефіцієнт фінансової залежності протягом аналізованого періоду становить близько 1,30-1,31, що вказує на незначне зростання залежності від позикових коштів (короткострокових кредитів банків), що є негативною тенденцією для досліджуваного підприємства, хоча його значення значно вище ніж цей коефіцієнт. Показник також показує, що при вкладенні в активи 1,31 грн позичено 31 коп. Збільшення цього коефіцієнта відображає нераціональне використання банківських кредитів та інших джерел кредитування, тобто збільшення є непропорційним до збільшення загальної вартості активів.

Показник, який вказує на співвідношення між зобов'язаннями та власним капіталом, є важливим для оцінки фінансової стійкості підприємства. Зниження цього показника може свідчити про погіршення фінансового стану, оскільки це означає, що відношення між зобов'язаннями та власним капіталом змінилося на користь перших. Така ситуація може вказувати на можливі проблеми з погашенням зобов'язань та збільшенням ризику для підприємства.

Варто зазначити, що коефіцієнта фінансування у 2023 році порівняно з 2019 роком зріс, адже знаходиться в оптимальному діапазоні 0,30-0,32. Це є свідченням незалежності підприємства від позикових коштів, оскільки коефіцієнт показує, скільки одиниць позикових коштів відповідає кожній одиниці власних коштів.

Наступним показником фінансової стійкості є коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, який визначає частку оборотних активів підприємства, яка фінансується за рахунок власних коштів. Значення цього коефіцієнта видно з даних таблиці, а саме: у 2019 році на 1 гривню ліквідних активів припадало 74 копійки власних

коштів, а у 2023 році – 73 копійки. Цей показник знаходиться в межах норми, оскільки він перевищує 0,1.

Коефіцієнт мобільності власних оборотних коштів визначається як відношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань і демонструє, наскільки ефективно підприємство може покрити свої короткострокові зобов'язання за допомогою оборотних коштів. Чим вище цей коефіцієнт, тим ліквідніше становище підприємства. У 2019-2023 роках коефіцієнт мобілізації власних обігових коштів підприємства становив 0,85-0,87.

Коефіцієнт концентрації боргових коштів у 2023 році становив 0,24, що на 0,01 більше, ніж у 2019 році. Відповідно частка коштів власника підприємства та позикових коштів становила відповідно 76 % та 24 від загального обсягу інвестиційних коштів.

Для підприємства, яке займається різними видами діяльності, щоденний прибуток може бути ключовим показником стабільності його діяльності. Регулярний прибуток допомагає забезпечити стабільність фінансових потоків, що в свою чергу сприяє подальшому розвитку підприємства. Підтримка і оптимізація щоденного прибутку може бути важливим кроком у забезпеченні успішної діяльності бізнесу з різними напрямками.

Якщо основний прибуток підприємства не становить значної частки в загальному доході, можна припустити, що маємо справу з різноманітними джерелами доходу, що може свідчити про стабільність та різноплановість бізнесу. Оцінка якості прибутку повинна ґрунтуватися на різних факторах, таких як чистий прибуток, рентабельність, обсяг продажів та інші фактори ефективності.

Для більш детального аналізу оцінимо елементи операційних витрат підприємства з 2019 по 2023 роки та відобразимо їх у таблиці 2.12.

**Динаміка операційних витрат підприємства, 2019-2023 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	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 соціальні заходи	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 2.12 видно, що всі операційні витрати підприємства мають тенденцію до зростання, оскільки за досліджуваний період вони зросли на 62406 тис. грн (72,4 %).

Показники прибутку і рентабельності є основними фінансовими метриками, за якими оцінюється ефективність діяльності підприємства. Показник прибутку вказує на загальний дохід, який отримує підприємство від своєї діяльності, в той час як рентабельність відображає співвідношення між прибутком та витратами і показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для генерації прибутку.

Прибуток може бути визначений як загальний дохід, отриманий від продажу товарів або послуг, після відрахування всіх витрат. Абсолютний ефект вказує на чистий прибуток, без урахування використання ресурсів.

Рентабельність є важливим показником ефективності виробництва. Вона вимірює, наскільки успішно підприємство виробляє продукцію та отримує прибуток від цього. Щоб розрахувати рентабельність, необхідно порівняти прибуток від продажу продукції з витратами на її виробництво. Коли рентабельність висока, це означає, що підприємство ефективно використовує свої ресурси і генерує достатньо прибутку.

**Динаміка рентабельності підприємства, 2019-2023 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., (+;-)
	2019	2020	2021	2022	2023	
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

Видно, що показники рентабельності задовільні, але коливання великі, а ефективність господарської діяльності підприємства потребує підвищення.

Платоспроможність підприємства є дуже важливим аспектом його успішної діяльності. Вона вказує на здатність підприємства вчасно виплачувати свої зобов'язання, включаючи поточні борги. Рівень платоспроможності визначається не лише рентабельністю діяльності підприємства, але й іншими факторами, такими як ліквідність, оборотність активів та інші фінансові показники.

Щоб визначити точний зв'язок між рентабельністю та платоспроможністю, потрібно провести комплексний аналіз фінансового стану підприємства на протязі певного періоду, оцінити його фінансові показники та зробити прогнози на майбутнє. Тільки такий підхід дозволить встановити взаємозв'язок між цими аспектами ефективно та об'єктивно.

У майбутньому висока рентабельність буде дуже важливою для забезпечення належної платоспроможності. Це означає, що підприємства мають забезпечувати ефективне використання своїх ресурсів і генерувати достатню прибутковість, щоб мати можливість виплачувати кредиторам і іншим стейкхолдерам. Інакше, підприємства можуть стикнутися із фінансовими проблемами та неплатоспроможністю.

У короткостроковій перспективі такого прямого зв'язку немає. Низькорентабельний бізнес може мати низьку платоспроможність через великі виплати власникам, ненадійних боржників тощо.

Вивчення діяльності підприємства дозволило виділити бізнес-процеси, які за класифікацією необхідно розділити на три групи.

1. Основні (стратегічні) процеси виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції.

2. Допоміжні (обслуговуючі) процеси, що забезпечують ресурсами всі стратегічні процеси досліджуваного підприємства.

3. Адміністративні процеси, які контролюють виконання всіх первинних і вторинних процесів.

У таблиці 2.14 представлено класифікацію бізнес-процесів підприємства.

*Таблиця 2.14*

**Класифікація бізнес-процесів підприємства, 2019-2023 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 2.14 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.

Отже, найважливішою ціллю підприємства є максимізація прибутку, задоволення потреб споживачів і розширення сегментів ринку, що також є цілями, які переслідують бізнес-процеси.

## 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 ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

#### 3.1. Напрями удосконалення інноваційного потенціалу підприємства

Інноваційний потенціал підприємства є сукупністю різних компонентів, які взаємодіють і доповнюють один одного. Ринковий потенціал відображає спроможність підприємства зайняти свою нішу на ринку. Інтелектуальний потенціал відноситься до знань та експертизи в колективі підприємства. Потенціал талантів описує здатність підприємства привертати та утримувати талановитий персонал. Фінансовий потенціал підсилює фінансову міць. Технічний потенціал тісно пов'язаний з технологіями та обладнанням, що використовує підприємство. Мотиваційний потенціал відображає рівень мотивації колективу до досягнення поставлених цілей. Комунікаційний потенціал важливий для спілкування всередині та з зовнішніми стейкхолдерами. Науково-дослідницький потенціал враховує наукові та дослідницькі можливості підприємства (рис. 3.1).

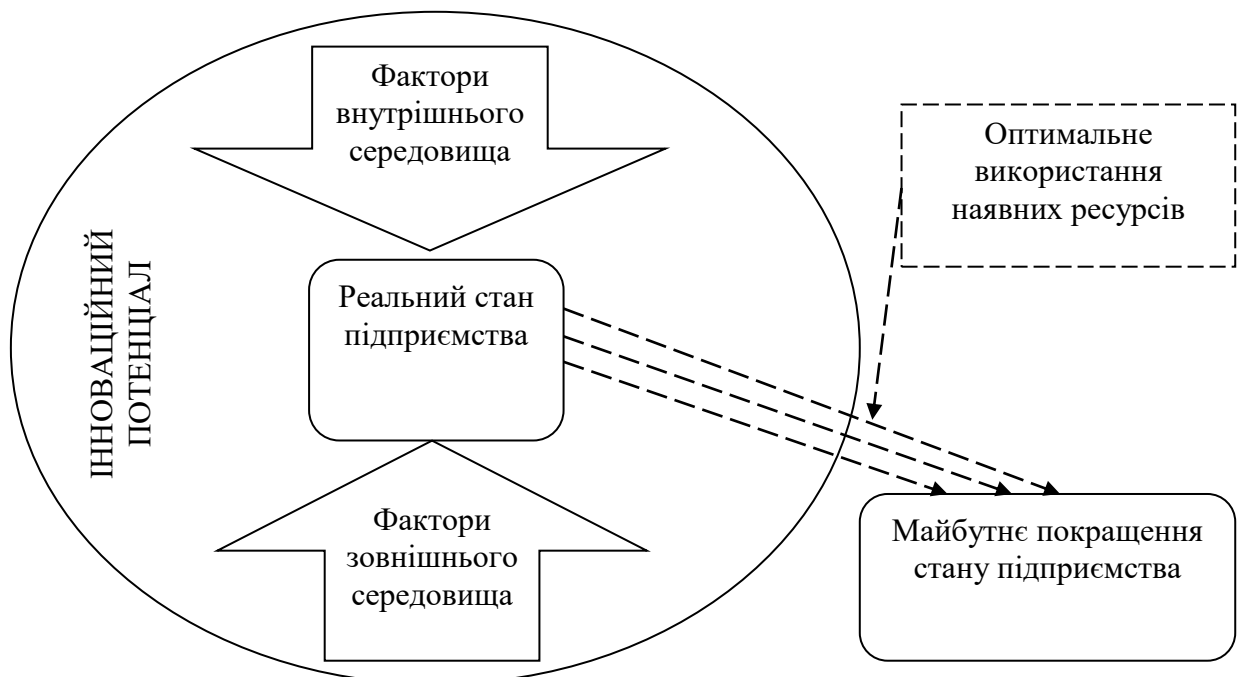


Рис. 3.1. Інноваційний потенціал підприємства, 2025-2029 рр.

Інноваційний розвиток здійснюється в різноманітних формах і напрямках, серед яких слід акцентувати увагу на:

- створенні нових продуктів загального та спеціального призначення, удосконалення та розвиток біотехнологій, біоактивних речовин і ферментних препаратів для переробки сільськогосподарської сировини;
- удосконаленні системи зберігання продуктів від виробника до споживача з використанням сучасного обладнання та технологій для зниження ступеня втрати біологічної цінності продуктів, забезпечення зберігання високоякісних харчових продуктів, усунення можливості фізичного, хімічного та бактеріального зараження;
- використанні відходів та побічних продуктів для виробництва високоякісних кормів та продуктів харчування;
- створенні технологічних ліній для виробництва нових якісних продуктів харчування з цілеспрямовано модифікованим хімічним складом відповідно до потреб організму людини;
- формуванні надійної нормативно-методичної бази для здійснення державного нагляду за якістю та безпекою продовольчої сировини та продовольства, контролю за виробництвом, заготівлею, постачанням, транспортуванням, збереженням та реалізацією продукції, створення умов для виробництва харчових продуктів з гарантована якість;
- розробку сучасних інструментів та аналітичну базу для моніторингу харчових інгредієнтів та безпеки харчових продуктів.

Інноваційна діяльність на рівні підприємства може бути успішною завдяки ефективній моделі управління. Ця модель повинна включати в себе такі елементи, як стратегічне планування, створення сприятливого інноваційного середовища, фінансування досліджень та розвитку, впровадження нововведень та вимірювання їх ефективності. Розробка чіткого плану дій і моніторинг його результатів допоможе знизити ризики і забезпечити стабільний успіх інноваційних проектів (додаток Г).

Національний рівень може дійсно грати ключову роль у стимулюванні ентузіазму підприємств до інноваційної діяльності. Податкова політика та фінансове забезпечення інновацій можуть бути значними каталізаторами для розвитку інноваційних проектів. Національне планування та регулювання можуть також сприяти створенню сприятливого клімату для інновацій шляхом визначення пріоритетів, виділення ресурсів та сприяння співпраці між різними галузями та суб'єктами інноваційної системи.

Для створення ефективної моделі управління інноваційною діяльністю підприємств рекомендується використовувати структурні підрозділи та галузеві асоціації підприємства, які можуть бути об'єднані в науково-технологічні парки, науково-технічні міста та інноваційні центри. Це дозволить забезпечити централізоване фінансування спільної діяльності та створення високоефективних, якісних результатів інновацій.

На основі аналізу та оцінки сучасного стану інноваційної діяльності та інноваційного потенціалу підприємства запропоновано напрями розвитку управління інноваційною діяльністю підприємства, а саме:

- організаційно-кадрове забезпечення інноваційної діяльності (введення інноваційних відділів, підбір фахівців, розробка робочих інструкцій та побудова моделей робочих місць);

- формування інформаційної бази інноваційної діяльності (створення основи внутрішніх норм інноваційної діяльності, розробка положення та інструкцій з питань інноваційної діяльності, реєстрація баз даних корпоративних ідей);

- формування та реалізація інноваційних проектів (формування корпоративних бізнес-планів інноваційних проектів, планування заходів щодо виведення інноваційної продукції на ринок).

Підсумовуючи основні напрями корпоративної інноваційної стратегії:

- по-перше, інноваційна стратегія підприємства повинна забезпечувати обов'язкову гарантію його модернізації;

– по-друге, інноваційна стратегія підприємства повинна гарантувати підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та продукції;

– по-третє, інноваційна стратегія повинна передбачати диверсифікацію власної продукції, як завдяки інноваційному використанню, так і завдяки розробці та запуску нових продуктів тощо.

Для того, щоб аграрна галузь продовжувала виходити на шлях інноваційного розвитку, сільськогосподарським підприємствам слід також зосередитися на наступних напрямках інноваційного розвитку:

– підвищення конкурентоспроможності та експортного потенціалу високотехнологічних інноваційних галузей на основі розробки та впровадження ефективних ресурсозберігаючих технологій;

– розробка комплексу «проривних технологій», які визначають можливість формування нових ринків високотехнологічної продукції, наприклад, високоякісного зерна;

– швидке поширення окремих сучасних агротехнологій, яка характеризується горизонтальним спрямуванням;

– агротехніка та технологічна модернізація підприємств та об'єктів інфраструктури.

Заходи державної підтримки підвищення конкурентоспроможності та експортного потенціалу високотехнологічної інноваційної діяльності в аграрному секторі можуть включати:

1) надання грантів на дослідження та розробки інноваційних сільськогосподарських технологій;

2) надання податкових пільг і субсидій на високотехнологічне обладнання та машини;

3) створення інкубаторів та акселераторів для агротехнологічних стартапів;

4) розробка навчальних програм для фермерів щодо впровадження нових технологій;

- 5) полегшення доступу до фінансування для агротехнологічних підприємств;
- 6) впровадження політики для сприяння сталим сільськогосподарським практикам;
- 7) заохочення партнерства між дослідницькими установами, промисловістю та державними установами;
- 8) забезпечення доступу на ринок сільськогосподарської продукції.

Ці заходи можуть допомогти підвищити конкурентоспроможність та експортну спроможність високотехнологічних інновацій в аграрному секторі.

Розробка нових технологій для виробництва високотехнологічної продукції є дуже важливою для створення інноваційних товарів з унікальними характеристиками, які можуть задовольнити зростаючий попит споживачів. Важливо розвивати дослідження і роботу над новими матеріалами, процесами виробництва та іншими інноваційними методами, які сприятимуть створенню конкурентоспроможних продуктів на ринку.

Швидкому поширенню сучасних технологій в аграрному секторі економіки можуть сприяти такі інструменти розвитку інноваційної діяльності:

- заходи щодо вдосконалення галузевого регулювання та скорочення бар'єрів для поширення нових технологій, залучення іноземних інвестицій;
- заходи щодо розвитку технологічного регулювання, модернізації застарілих стандартів;
- підтримка імпорту найважливіших універсальних сучасних технологій.

Отже, на національному рівні можна виділити наступні основні напрямки вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю:

- 1) впроваджувати ефективну національну інвестиційну політику;

- 2) створення сприятливих інституційних умов для вітчизняної інноваційної діяльності;
- 3) удосконалити механізми фінансування інноваційних процесів;
- 4) надавати адресні субсидії підприємствам, які освоюють нові технології;
- 5) удосконалити правове забезпечення інноваційної діяльності;
- 6) удосконалити податкову політику (наприклад, надати податкові знижки на власні інвестиції в інноваційну діяльність).

На рівні підприємства вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю в основному включає наступні аспекти:

- 1) формування корпоративної інноваційної стратегії та її постійна реалізація;
- 2) прийняття системного підходу у здійсненні технологічної реструктуризації та модернізації виробництва для створення унікальних технологій на кожному етапі виробництва продукції з метою підвищення інтелектуального складу і конкурентоспроможності;
- 3) впровадження інноваційного менеджменту у внутрішню систему управління;
- 4) пошук джерел інвестицій для розробки інноваційного продукту;
- 5) фінансування інноваційного розвитку та реалізації проєктів;
- 6) запровадження нових прогресивних форм організації праці та створення ефективної системи стимулювання інноваційної діяльності;
- 7) інвестиції в розвиток трудових ресурсів та формування корпоративного інтелектуального капіталу тощо.

Кожен з напрямів удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства можна розглядати як систему заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності виробництва через інновації. Це може включати в себе такі кроки, як створення сприятливої інноваційної культури у підприємстві, інвестування у дослідження та розвиток, підтримку

нововведень у виробництві та маркетингу, співпрацю з іншими організаціями для обміну знаннями та технологіями тощо. Ці заходи допомагають підприємству залишатися на чолі у сфері інновацій та забезпечують його розвиток і процвітання на ринку.

Для забезпечення успішної виробничо-комерційної діяльності важливо мати чіткий стратегічний план, використовувати сучасні технології та професійний підхід до управління.

*Таблиця 3.1*

**Модель стратегічного розвитку підприємства, 2025-2029 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, 2025–2029 рр.**

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

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 процес аналізу та ідентифікації можливостей для покращення управління інноваційною діяльністю підприємства. Цей процес може включати оцінку існуючих стратегій управління, аналіз конкурентного середовища, оцінку ризиків, а також впровадження нових методів та інструментів для оптимізації процесів інноваційного розвитку.

Підприємство може знайти резерви для підвищення продуктивності свого інноваційного потенціалу через вдосконалення системи управління проектами, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження нових технологій та методів роботи, а також активізацію співпраці з іншими компаніями, науковими установами та урядовими структурами.

Своїми діями підприємства можуть посилити свою конкурентоспроможність, забезпечити стабільний розвиток і зайняти провідні позиції на ринку.

Процес формування та подальшого розвитку інноваційного потенціалу підприємства є важливим кроком у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на ринку. Цей процес повинен бути цілеспрямованим і базуватися на системному підході. Система управління інноваційним потенціалом підприємства може бути побудована на чотирьох групах стратегічних рішень.

1) розробка стратегії інноваційного розвитку. Цю групу рішень варто починати з аналізу поточного стану інноваційного потенціалу, визначення короткострокових і довгострокових цілей інноваційного розвитку, а також вибору ефективних стратегій для досягнення цих цілей.

2) створення внутрішнього середовища, що сприяє інноваціям. Ця група рішень охоплює питання створення стимулюючої корпоративної

культури, підтримки інноваційних ідей співробітників, розвитку каналів комунікації та співпраці між відділами підприємства.

3) залучення зовнішніх джерел інновацій. Ця група рішень включає в себе пошук зовнішніх джерел новацій, таких як співпраця з університетами, дослідницькими інститутами, стартапами тощо, а також підписання партнерських угод і ліцензій.

4) моніторинг та оцінка ефективності інноваційного потенціалу. Ця група рішень включає у себе створення системи моніторингу та оцінки результативності інноваційного розвитку, а також внесення коригувань у стратегію управління інноваціями на основі отриманих даних.

Такий підхід до управління інноваційним потенціалом підприємства допоможе забезпечити його стійке і успішне функціонування на ринку.

Процес планування має бути інтегрованим і враховувати всі аспекти стратегічного підходу, щоб забезпечити гармонійний розвиток підприємства. Це важливо для збереження конкурентоспроможності і створення інноваційного середовища, що відповідає поточним та майбутнім потребам.

Для найбільш ефективного використання інноваційних можливостей підприємства та максимізації результатів роботи у вартісному виразі важливе значення має розуміння усіх доступних шляхів нарощування потенціалу підприємства, а також здатність адекватно оцінювати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на процес формування інноваційного потенціалу.

Інноваційний потенціал може бути успішно реалізований, якщо він включає в себе різноманітні елементи, такі як наукові дослідження, технологічні розробки, фінансову підтримку, креативний підхід до рішень та ефективну комунікацію між учасниками процесу інновацій. Комплексний підхід до розвитку інновацій дозволяє досягати значних досягнень у різних галузях (рис. 3.2).

Кадрова складова є дуже важливою для будь-якого підприємства, оскільки вона визначає трудові можливості персоналу, їх здатність до

творчості та інновацій, а також освітній рівень, кваліфікацію, психофізіологічні характеристики і мотивацію. Якщо підприємство має кваліфікований та мотивований персонал з високим рівнем творчості, це може значно покращити його конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток.

Технологічно-виробнича складова включає в себе засоби виробництва, природні ресурси та нематеріальні активи підприємства, які служать технологічною базою для впровадження нових досягнень науки та техніки. Це важливий елемент у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Організаційно-управлінська складова охоплює сукупність організаційних та управлінських можливостей для розробки та впровадження інноваційних досягнень у роботу.

Фінансова складова інноваційної діяльності включає в себе ряд шляхів фінансування, які можуть бути використані для забезпечення фінансової стійкості та успішності проектів. Це може включати оптимізацію структури власного капіталу, що дозволяє підприємству забезпечити необхідні фінансові ресурси з власних джерел. Також важливою складовою є залучення зовнішніх джерел фінансування, таких як кредити, інвестиції або гранти, які допомагають розвивати нововведення та забезпечувати їх реалізацію.

Інвестиційну складову охоплює частку коштів, яку витрачають підприємства на розвиток свого бізнесу або проекти для отримання прибутку у майбутньому. Це може бути власний капітал, нерозподілений прибуток або кошти зовнішніх інвесторів. Враховуючи вагомість інвестиційних коштів для стимулювання інноваційного потенціалу, відділення інвестиційної складової як окремого елемента фінансів може бути доцільним підходом. Це допоможе краще відслідковувати та управляти інвестиціями, спрощує аналіз їх впливу на розвиток бізнесу та впровадження інноваційних проектів.

Маркетингова складова охоплює ресурси та можливості по просуванню інноваційного продукту або послуги на ринок.



Рис. 3.2. Рекомендована структура складових інноваційного потенціалу підприємства, 2025-2029 рр.

Стратегія формування інноваційного потенціалу та процес його створення та розвитку має враховувати особливості функціонування бізнесу в реальних умовах української економіки. Оскільки інноваційний потенціал є матеріально-технічною, інформаційною та творчою основою інноваційної діяльності підприємства, то в процесі планування необхідно чітко визначити види ресурсів, які можуть бути використані підприємством у процесі його формування, або види ресурсів, які можуть придбати на підприємстві.

Для розробки стратегії відновлення та розширення ресурсної бази, що відповідає масштабам запланованої інноваційної діяльності підприємства, рекомендуються наступні такі дії:

1) оцінка поточних ресурсів. Проведення комплексного аудиту поточних ресурсів, включаючи фінансові, людські, технологічні та будь-які інші ключові ресурси, які можуть вплинути на інноваційну діяльність;

2) формування чітких цілей: визначення цілей для інноваційної діяльності, яка планується. Масштабування цих заходів, щоб визначити потреби в ресурсах;

3) визначення прогалини в ресурсах: аналіз розривів між поточними ресурсними можливостями та вимогами для успішних інновацій. Визначення областей, де потрібні додаткові ресурси або вдосконалення;

4) розробка плану придбання ресурсів: на основі виявлених прогалин розробка плану придбання необхідних ресурсів. Це може включати інвестиції в нові технології, найм кваліфікованого персоналу, придбання капіталу або створення партнерських відносин із зовнішніми організаціями;

5) реалізація стратегій розвитку ресурсів: реалізація стратегій для розвитку та покращення наявних ресурсів, навчальні програми для співробітників, модернізація технологічної інфраструктури або пошук фінансування для інноваційних проектів;

6) моніторинг і коригування: відстеження ходу зусиль з розвитку ресурсів, редагування коректив за потреби. Гнучкість до ключової складової в адаптації до мінливих умов ринку та інноваційних тенденцій.

Вказані рішення є критичними для забезпечення сталого розвитку підприємства. Реалізація цих стратегій дозволить забезпечити підприємству конкурентну перевагу та збільшити її ринкову привабливість. Для визначення відповідного інноваційного потенціалу для адаптації до змін варто провести аналіз ринку та конкурентів, оцінити внутрішні ресурси та можливості підприємства, а також врахувати потреби та очікування клієнтів. Тільки таким чином можна розробити стратегію інноваційного розвитку, яка буде успішною на довгостроковій перспективі.

Тому активізація інноваційної діяльності та формування інноваційного потенціалу віддачі вимагають розробки спеціальних підходів і методів організаційного забезпечення інноваційно активних підприємств. Основним принципом прийняття рішень в організаційній сфері є мінімізація змін у всіх

аспектах діяльності суб'єкта господарювання при збереженні місії, цілей і загальної стратегії. З методологічної точки зору цей принцип може бути реалізований лише через синергію на рівні прийняття організаційних рішень.

У реальній діяльності результативність полягає в наступному: за рахунок удосконалення структури основних фондів, підвищення інтенсивності використання основних фондів, забезпечення гнучкості технологічних процесів і підвищення здатності наявних основних фондів, а також максимального використання наявного техніко-технологічного потенціалу шляхом створення тимчасових або постійних автономних організаційних модулів, що створює умови для швидкої та малобюджетної адаптації структури до динамічно мінливих зовнішніх умов. Мінімізовані структурні зміни та максимізоване утримання клієнтів, що саме по собі забезпечує вищий рівень надійності в роботі бізнесу, мінімізуючи ризики в доставці та оплаті, забезпечуючи таким чином своєчасність та адекватність поточної та інноваційної діяльності.

Третя група стратегічних рішень у системі управління інноваційним потенціалом підприємства полягає у розкритті методологічної сутності динаміки формування та розвитку підприємства. Більшість вітчизняних науковців сходяться в думці щодо напрямків розвитку країни та перспектив розвитку інноваційної діяльності в сучасній Україні, а саме, що основним стримуючим фактором у цій сфері є відсутність або недостатнє фінансування держави, обласних адміністрацій, урядів та установи. Інвесторам, а зрештою і самим підприємствам бракує коштів на інноваційний розвиток. Отримання достатніх фінансових ресурсів з будь-якого джерела є важливою мотивацією для інноваційної діяльності.

Під час фази спаду підприємство стикається зі зниженням попиту на продукцію чи послуги, що призводить до зниження обороту активів та прибутковості продажів. Така ситуація вимагає від суб'єктів господарювання активного вжиття заходів щодо виправлення ситуації, щоб уникнути спаду.

На цьому етапі особливо важливо з'ясувати причини зупинки розвитку і зосередитися на змінах зовнішнього середовища. Під час фази депресії через втрату ринків збуту, фінансову нестабільність і зростання заборгованості діяльність підприємства приносить мало прибутку або навіть стає збитковою. На цьому етапі розвитку основними моментами є економія різноманітних ресурсів, впровадження заходів щодо запобігання банкрутству та ліквідації підприємства, розгляд можливих планів реорганізації, удосконалення продуктів (послуг), пошук нових ринків збуту.

Отже, для досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства та зменшення ймовірності неочікуваних змін на кожному етапі життєвого циклу необхідно активізувати інноваційну діяльність у певний момент часу.

Тому важливим фактором, що впливає на вибір методів управління інноваційним потенціалом, є етап життєвого циклу підприємства, який формується під впливом змін макросередовища та внутрішньої стабільності суб'єктів господарювання.

Отже, взаємовплив ціни конкурентів на ціну досліджуваного підприємства можна урахувати коригуванням максимального рівня у межах мінімальної та максимальної ціни на 1 продукції аналогічної якості залежно від кон'юнктури ринку.

Проаналізуємо як збільшити конкурентні переваги за рахунок результативної роботи управлінського персоналу досліджуваного суб'єкта господарювання.

Керівництву для розвитку підприємства, зайняття високих ринкових позицій потрібно ефективно розпланувати графік робіт на день при найменших втратах часу.

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, год

Період дня	Вид роботи			
	Участь у ярмарках виставках, конференціях	Проведення нарад, тренінгів	Фінансово-статистична робота	Контроль за діяльністю підлеглих (відвідування виробничих підрозділів)
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.

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

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

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.

Отже, основними напрямками розвитку підприємства є: вибір конкурентної стратегії, ефективні механізми управління підприємством, досконалі системи управління персоналом, комплексне планове виробництво та диверсифіковані методи, аналіз реорганізації та система обліку витрат, покращення системи управління фінансами, покращення інвестиційної та інноваційної стратегії, поліпшення маркетингової стратегії підприємства, удосконалення управління технологіями та оновленням процесів.

### 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.

4. Прогресивний підхід до управління інноваційним потенціалом бізнесу включає в себе розвиток стратегічного фокусу на покращанні життя споживачів через нові продукти, підвищення якості їхнього життя та соціальний прогрес. Цей підхід допомагає зробити бренди більш цінними для споживачів, відображаючи їхні потреби та цінності.

5. Рекомендується запровадити такі показники оцінки, як співвідношення фактичних вхідних ресурсів до необхідних. Цей відносний показник дозволяє оцінити ступінь виконання поставлених завдань як параметр системи управління інноваційною діяльністю та визначити окремі фактори, що впливають на формування інвестиційного потенціалу та його реалізацію.

## ВИСНОВКИ

Шляхом теоретичного аналізу та узагальнення інноваційної практики, що впроваджується підприємством, можна чітко сформулювати та висунути пропозиції щодо ефективного управління інноваційною діяльністю та сформулювати такі загальні висновки.

1. Інновації в економіці – це впровадження нових та покращених продуктів, послуг або процесів з метою досягнення різних типів ефектів, таких як економічні, соціальні та екологічні. Ця категорія вказує на зміни в управлінні об'єктом, що сприяють досягненню позитивних результатів у різних сферах життя.

2. Інноваційний менеджмент визначається як діяльність, спрямована на розвиток та впровадження нововведень у діяльність організації. Це включає в себе процес планування, організації, управління, мотивації та контролю інноваційною діяльністю, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації через ефективне впровадження нововведень.

3. Справжній розвиток інноваційної діяльності може бути стриманий низкою факторів, включаючи високі ризики ефективності впровадження інновацій через значні обсяги вкладень грошового та інтелектуального капіталу, а також незацікавленість вітчизняних та іноземних інвесторів у фінансуванні інноваційної діяльності, що пов'язано з нестабільністю законодавства і неспроможністю держави забезпечити повноцінний захист прав суб'єктів інтелектуальної власності. Вирішення цих проблем може вимагати комплексного підходу та спільних зусиль різних суб'єктів, включаючи уряд, бізнес та науково-дослідні установи.

4. Цілеспрямована діяльність досліджуваного підприємства досягає значних економічних показників і має відповідні засоби та значні можливості для зміцнення своїх позицій у конкурентному середовищі. Загалом важливі показники економічної діяльності зросли у 2023 році відносно 2019 року, що

свідчить про те, що економіка об'єкта дослідження продовжує розвиватися, а також підтверджує основні показники фінансової діяльності.

5. У порівнянні 2023 р. з 2019 р. збільшилися сільськогосподарські угіддя на 106 га (3,3 %) за рахунок ріллі. Площі багаторічних насаджень та пасовищ залишилися незмінними за досліджуваний період – 15 га та 4 га відповідно. Кількість працівників підвищилась на 1 адміністративну одиницю (0,4 %), щодо зайнятих у сільськогосподарському виробництві, то динаміка за досліджуваний період в цілому є незмінною, однак є зміни у середині галузей, а саме у тваринництві чисельність збільшилась на 13 осіб (13,4 %), тоді як у рослинництві відбулося скорочення на 13 осіб (12,6 %).

6. Коефіцієнт концентрації боргових коштів у 2023 році становив 0,24, що на 0,01 більше, ніж у 2019 році. Відповідно частка коштів власника підприємства та позикових коштів становила відповідно 76 % та 24 від загального обсягу інвестиційних коштів.

7. Виходячи з моделі управління інноваційною діяльністю, можна зазначити, що це важливий крок у розвитку інноваційного сектору. Ця модель сприятиме не тільки виходу з кризового стану, але й забезпечить більш ефективне використання ресурсів в цій сфері. На державному рівні застосування податкових пільг для інноваційної діяльності може допомогти стимулювати підприємство до більших інвестицій у дослідження та розвиток нових продуктів і технологій. Також, моніторинг ефективності корпоративних інноваційних процесів дозволить як бізнесам, так і інвесторам приймати обґрунтовані рішення щодо фінансування інновацій. Загалом модель управління є перспективною і може сприяти зростанню інноваційної активності як на державному, так і на комерційному рівнях.

8. Для того, щоб підприємство було успішним у сучасних умовах, важливо мати власну інноваційну стратегію. Створення та впровадження нововведень може допомогти забезпечити конкурентні переваги, підвищити ефективність бізнесу та привернути нових клієнтів. Таким чином, активна інноваційна політика є ключовим чинником успіху підприємства.

9. Інноваційна політика є важливим елементом успішної діяльності підприємства. Вона включає в себе формування стратегій і планів щодо інновацій, стимулювання творчості та розвитку ідей, контроль за процесами розробки та впровадження нової продукції, взаємодію між підрозділами підприємства та забезпечення ресурсами для реалізації інноваційних програм. Поширення культури інновацій та підтримка кваліфікованого персоналу також є важливими аспектами інноваційної політики.

10. З метою удосконалення конкурентоспроможності продукції визначено основні напрямки інноваційної діяльності підприємства: технологічний (розробка та впровадження технологій); сортний (виробництво нових харчових продуктів); маркетинговий (дослідження ринку збуту, пошук нових споживачів); організаційне управління (вдосконалення організаційної структури, стилю та методів прийняття рішень). У рамках цих напрямків розроблено основні напрямки інноваційного розвитку підприємств досліджуваного суб'єкту господарювання.

11. Удосконалення інноваційної діяльності аграрного підприємства передбачає ряд заходів, що спрямовані на впровадження новітніх технологій, підвищення якості продукції та оптимізацію виробничих процесів. До таких заходів можуть входити створення інноваційних продуктів, запровадження цифрових технологій у виробництво, вдосконалення ланцюга постачання, інвестування в дослідження та розвиток, співпраця з науково-дослідними установами та інші ініціативи. Головна мета таких заходів – забезпечити конкурентні переваги аграрному підприємству на ринку.

12. Удосконалення інноваційної політики аграрного підприємства передбачає впровадження новітніх технологій у сільському господарстві, залучення фахівців з інновацій і розвиток науково-дослідницької бази для пошуку ефективних рішень у галузі аграрної сфери. Крім того, необхідно створити сприятливі умови для інвестицій у розвиток аграрного сектору та підтримувати співпрацю з іншими галузями економіки для досягнення взаємовигідних результатів.