

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

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

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

Саснко Микита Сергійович

Керівник:

Овчарук Олена Михайлівна

Рецензент:

Гончаренко Ірина Миколаївна

Полтава 2025 року

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
19 травня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Саєнка Микити Сергійовича

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

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.
- інші інформаційні дані:
 - нормативно-довідкова література,
 - літературні джерела,
 - Інтернет-джерела,
 - власні спостереження автора

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

Розділ 1. Теоретико–методичні засади управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес–середовища

Розділ 2. Діагностика системи управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства

Розділ 3. Напрями підвищення ефективності управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства

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

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видав	завдання отримав
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико–математичних наук, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка	03.12.25 – 10.12.25	виконано
9	Попередній захист	10.12.25	виконано
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи	11.12.25. – 15.12.25	виконано
11	Нормоконтроль	10.12.25. – 15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

Здобувач вищої освіти

Микита САЄНКО

Керівник роботи

Олена ОБЧАРУК

АНОТАЦІЯ

Саєнко М. С. Управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

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

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

Розкрито теоретичні засади управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Проведено аналіз системи управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємства. Виявлено фактори впливу на управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємства. Апробовано механізми розвитку та оцінки управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємства.

Ключові слова: управління, інвестиційно-інноваційний потенціал, підприємство, бізнес-середовище, ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО–ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС–СЕРЕДОВИЩА.	10
1.1. Сутність, структура та значення інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємства.....	10
1.2. Методичні підходи до оцінювання та управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства.....	18
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО–ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	28
2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства.....	28
2.2. Оцінка стану управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства.....	34
2.3. Аналіз результативності управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства.....	40
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО–ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	48
3.1. Апробація управлінських рішень щодо оптимізації інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємства	48
3.2. Прогнозні орієнтири ефективного управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства	53
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне бізнес–середовище характеризується високою динамічністю, технологічними зрушеннями та посиленням конкуренції як на національному, так і на глобальному рівнях. У таких умовах ефективне управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства стає визначальним чинником його довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Інвестиційно–інноваційний потенціал відображає спроможність підприємства залучати, розподіляти та використовувати ресурси для впровадження нововведень, підвищення технологічного рівня виробництва й оновлення продуктового портфеля. В умовах глобальної цифровізації, зростання ризиків, пов’язаних із воєнними діями в Україні, порушенням логістичних ланцюгів і зміною інвестиційного клімату, питання формування ефективної системи управління інвестиційно–інноваційним потенціалом набуває особливої актуальності. Від цього залежить здатність підприємств адаптуватися до турбулентного середовища, залучати інвестиції, впроваджувати інноваційні рішення та забезпечувати економічне зростання навіть за умов нестабільності. Саме тому розроблення концептуальних і прикладних засад управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства є актуальним завданням.

Теоретико–методологічні і практичні аспекти формування і управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства, визначення його ефективності, оцінки інвестиційних проєктів висвітлили у своїх працях багато учених: Аренович І. М., Балабан М. П., Бойко В. В., Болтянська Л. О., Бучнев М. М., Гаврильченко О. В., Глушенкова А. А., Гречко А. В., Гривківська О. В., Грігерман Є. В., Далик В. П., Довженко В. А., Дончак Л. Г., Жовнір В. І., Зоря О. П., Іщейкін Т. Є., Крупка М. І., Кривов’язюк І. В., Манн Р. В., Марчишинець С. М., Махмудов Х. З., Мойса Т. В., Назаренко І. М., Огренич Ю. О., Підгорний Б. В., Резнік С. В., Седашова О. А., Shkilniak M., Vasylytsiv T. та ін.

Інвестиційно–інноваційний потенціал відображає спроможність підприємства залучати, розподіляти та використовувати ресурси для впровадження нововведень, підвищення технологічного рівня виробництва. Недостатня увага до цього аспекту призводить до втрати ринкових позицій, зниження прибутковості та відставання у технологічному розвитку.

Це обумовило актуальність теоретичного і практичного дослідження проблем формування і управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства, дозволило визначити мету і завдання кваліфікаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно 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 означеної тематики обґрунтовувалась система управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес–середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико–методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес–середовища.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи було визначено наступні **завдання:**

дослідити сутність, структуру та значення інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємства;

розкрити методичні підходи до оцінювання та управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства;

охарактеризувати організаційно–економічні особливості підприємства;

провести оцінку стану управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства;

проаналізувати результативність управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємства;

апробування управлінських рішень щодо оптимізації інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства;

представити прогностичні орієнтири управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є особливості формування механізму управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Методи дослідження. У процесі роботи над дослідженням для розв'язання поставлених завдань автором застосовувались такі загальнонаукові методи: теоретичного узагальнення – для визначення особливостей управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємства; економіко-математичні методи – для проведення організаційно-економічного аналізу показників господарської діяльності підприємства та оцінки розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства; системний підхід – для характеристики механізму управління інвестиційно-інноваційним потенціалом; системного та статистичного аналізу – для вивчення, групування, виявлення домінуючих факторів, що впливають на формування системи управління інвестиційно-інноваційним потенціалом, для аналізу й інтерпретації фактичних даних підприємства; графічний метод – для наочного зображення теоретичних та практичних положень кваліфікаційної роботи.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи представлена у вигляді широкого кола вітчизняних і зарубіжних літературних й електронних джерел, Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, періодичних видань. Статистичну базу досліджень становить дані звітності підприємства за 2020–2024 роки.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у аналізі існуючих і розробленні нових теоретичних положень, які стосуються вдосконалення управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес–середовища, зокрема об’єкту дослідження, а саме:

розвинуті теоретичні положення управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства. Закцентовано увагу на необхідності удосконалення механізму управління інвестиційно–інноваційним потенціалом на основі кооперації;

здійснено аналіз управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу;

розроблено шляхи вдосконалення процесу управління інвестиційно–інноваційним потенціалом, а саме апробовано управлінські рішення щодо оптимізації інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємства.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в комплексній й прикладній спрямованості теоретичних розробок і визначається впровадженням в підприємстві комплексної моделі інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства; пропозицій змін до існуючого механізму управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес–середовища.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні публікацією статті у фаховому виданні і в формі доповідей на науково–практичних конференціях [26; 44; 53]:

1. Іщейкін Т. Є., Собчишин В. М., Саєнко М. С. Перспективи та проблеми інтеграції інноваційних цифрових технологій в систему адаптивного управління бізнес-процесами аграрного підприємства. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2, вип. 9. С. 20-26.

2. Саєнко М. Стратегічне управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства в умовах невизначеності та конкуренції. *Актуальні проблеми економіки та менеджменту в умовах сучасних викликів*:

матеріали Науково-практичної конференції молодих вчених та студентів, 11 листопада 2025 р. Кропивницький: ЦДУ, 2025.

3. Овчарук О., Собчишин В., Саєнко М. Адаптивне управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємства в умовах невизначеності ринку. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали X Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, Полтава, 13 листопада 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025.

Структура роботи. Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 73 сторінки. Містить 22 таблиці, 3 рисунки, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 61 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО–ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС–СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність, структура та значення інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємства

Інвестиційно–інноваційний потенціал підприємства є комплексним, багаторівневим і багатофункціональним явищем, що охоплює весь спектр наявних ресурсів, можливостей та здібностей організації, які забезпечують ефективну реалізацію інвестиційних і інноваційних проєктів у довгостроковій перспективі. Він виступає ключовим чинником стратегічного розвитку підприємства, оскільки визначає його здатність не лише підтримувати стабільну діяльність, а й активно підвищувати конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках [8; 12; 18]. Інвестиційно–інноваційний потенціал формує основу для впровадження нових технологій, модернізації виробничих процесів, оптимізації ресурсокористування та підвищення ефективності управління всіма аспектами підприємницької діяльності.

Цей потенціал відображає здатність підприємства системно залучати та ефективно використовувати різні види ресурсів – фінансові, матеріальні, технологічні, інформаційні та людські – для реалізації стратегічних інвестиційних програм і впровадження інноваційних рішень [48; 52, с. 197; 55]. Фінансові ресурси забезпечують необхідну матеріальну базу для модернізації виробничих потужностей, придбання нового обладнання, розширення ринкової присутності та реалізації науково–дослідних і дослідно–конструкторських робіт. Матеріальні ресурси, включаючи виробничі площі, складські приміщення, сировину та комплектуючі, виступають базовою платформою для практичного втілення проєктів.

Технологічні ресурси, що включають сучасне обладнання, автоматизовані системи управління, програмне забезпечення та інтелектуальні розробки, дозволяють підприємству підвищувати продуктивність, скорочувати витрати та забезпечувати високий рівень якості продукції та послуг [39]. Водночас людські ресурси, які включають кваліфікований персонал, науково–дослідників, фахівців із новітніх технологій та управлінців, визначають здатність підприємства генерувати інноваційні ідеї, розробляти та впроваджувати інвестиційні проекти, а також адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ринкових умов.

Інвестиційно–інноваційний потенціал підприємства охоплює не лише фінансові, матеріальні, технологічні та кадрові ресурси, але й організаційно–управлінські ресурси, які виступають фундаментальною основою для ефективного планування, координації та контролю всіх інвестиційних та інноваційних процесів [46-47]. Організаційно–управлінські ресурси забезпечують системність, послідовність та структурованість дій підприємства, що спрямовані на реалізацію стратегічних цілей, підвищення ефективності виробництва, впровадження новітніх технологій та реалізацію інноваційних проектів у всіх сферах діяльності.

До складу цих ресурсів входять комплексні системи стратегічного планування, які дозволяють підприємству прогнозувати розвиток ринку, визначати перспективні напрями інвестування та інноваційної діяльності, а також розробляти довгострокові плани реалізації ключових проектів [61-62]. Такі системи включають аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку ризиків, розрахунок фінансових показників та ресурсних потреб, а також моделювання сценаріїв розвитку підприємства, що забезпечує гнучкість і адаптивність стратегічних рішень.

Важливим елементом організаційно–управлінських ресурсів є внутрішні регламенти та процедури прийняття рішень, які визначають чіткі механізми взаємодії між структурними підрозділами, порядок затвердження інвестиційних і інноваційних проектів, а також систему відповідальності за

виконання поставлених завдань [41]. Ці регламенти дозволяють забезпечити прозорість управлінських процесів, уникати дублювання функцій і ресурсів, а також підтримувати контроль за реалізацією стратегічних ініціатив.

Не менш важливими є механізми мотивації та управління персоналом, які забезпечують залучення висококваліфікованих фахівців, стимулюють їх до активної участі в інноваційних проектах та ефективного виконання інвестиційних завдань [38]. Це включає системи матеріального та нематеріального стимулювання, корпоративні програми розвитку, навчання та підвищення кваліфікації, а також формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації та досягнення стратегічних цілей.

Організаційно–управлінські ресурси також охоплюють сучасні інформаційні та аналітичні системи, призначені для моніторингу, контролю та аналізу результатів реалізації інвестиційних та інноваційних проектів. Вони дозволяють своєчасно виявляти відхилення від планових показників, оцінювати ефективність використання ресурсів, коригувати стратегії впровадження проектів та приймати обґрунтовані управлінські рішення [5, с. 17; 9, с. 34; 14-15]. Інформаційні системи забезпечують прозорість і точність управлінських процесів, підтримують інтеграцію даних із різних функціональних підрозділів та дозволяють оцінювати економічну та соціальну ефективність інвестиційно–інноваційних ініціатив.

Крім того, інвестиційно–інноваційний потенціал характеризується здатністю підприємства інтегрувати всі наявні ресурси у єдину функціональну систему, яка забезпечує синергію між різними складовими потенціалу та максимальне використання наявних можливостей [37]. Така інтеграція дозволяє підприємству не лише виконувати поточні завдання, а й стратегічно планувати розвиток, прогнозувати майбутні потреби, адаптуватися до технологічних та ринкових змін, створювати нові продукти, послуги та технології, підвищуючи власну стійкість і конкурентоспроможність.

Інвестиційно–інноваційний потенціал характеризує підприємство як

складну, багаторівневу та динамічну систему, здатну швидко реагувати на зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища [11; 43]. Це означає, що підприємство не лише адаптується до економічних, технологічних, соціальних та політичних трансформацій, а й активно використовує наявні ресурси та можливості для формування власної конкурентної переваги. Здатність до адаптації проявляється у гнучкості виробничих, управлінських та інноваційних процесів, що дозволяє організації ефективно відповідати на виклики ринку, реагувати на зміни попиту, впроваджувати сучасні технології та модернізувати внутрішні процеси.

Інвестиційно–інноваційний потенціал підприємства забезпечує не просто можливість впроваджувати новітні технології, а створює системну платформу для комплексного розвитку організації через інтеграцію сучасних методів управління, технологічних рішень та стратегічного планування [44–45]. Завдяки наявності цього потенціалу підприємство може активно здійснювати цифровізацію виробничих і бізнес–процесів, що включає впровадження автоматизованих систем обліку та контролю, програмних рішень для управління ресурсами, цифрових платформ для планування та моніторингу, а також аналітичних систем на основі великих даних, що дозволяють оперативно оцінювати ефективність діяльності, прогнозувати зміни на ринку та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Крім того, інвестиційно–інноваційний потенціал дозволяє підприємству впроваджувати IoT–рішення для моніторингу виробничих процесів, енергоспоживання та стану обладнання в реальному часі. Це сприяє підвищенню точності контролю, своєчасному виявленню відхилень від нормативів, скороченню простоїв і підвищенню ефективності використання матеріальних та енергетичних ресурсів [49, с. 205]. Впровадження таких технологій забезпечує комплексну оптимізацію виробничих потоків, дозволяючи зменшувати витрати ресурсів, скорочувати виробничі втрати та підвищувати якість кінцевого продукту, одночасно знижуючи собівартість продукції та підвищуючи її конкурентні переваги.

Інвестиційно–інноваційний потенціал також сприяє розвитку інтелектуальної власності підприємства, включаючи створення патентів, ліцензійних угод, ноу–хау та авторських прав на технологічні рішення [10]. Це дозволяє підприємству захищати результати власних досліджень, підвищувати інноваційну активність, залучати партнерів та інвесторів для реалізації масштабних проектів, а також формувати додаткову економічну цінність і стратегічні переваги на ринку.

Завдяки високому рівню інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємство здатне не лише створювати нові продукти та послуги, а й трансформувати існуючі бізнес–процеси, впроваджувати гнучкі та адаптивні методи управління, покращувати внутрішню організаційну ефективність та підвищувати конкурентоспроможність [6-7]. Це включає оптимізацію логістики, планування ресурсів, підвищення якості продукції, вдосконалення стандартів обслуговування клієнтів та створення нових бізнес–моделей, що відповідають сучасним ринковим вимогам та технологічним тенденціям.

Водночас інвестиційно–інноваційний потенціал передбачає модернізацію виробничих процесів, яка включає оновлення обладнання, впровадження енергозберігаючих та ресурсоефективних технологій, оптимізацію логістичних і складських процесів, а також підвищення професійного рівня та компетенцій персоналу [13; 16]. Це дозволяє підприємству не лише підтримувати існуючі бізнес–процеси на високому рівні, а й розширювати виробничі можливості та впроваджувати нові технологічні рішення, що забезпечують додаткову економічну цінність для організації та її клієнтів.

Інвестиційно–інноваційний потенціал також виступає критично важливим фактором довгострокової стійкості підприємства, оскільки забезпечує основу для реалізації стратегічних планів розвитку, інноваційних стратегій та ефективного управління ризиками [1; 20, с. 80]. Підприємство з високим потенціалом здатне прогнозувати майбутні потреби ринку, формувати портфель інвестиційних проектів, адаптувати бізнес–моделі до

зміни зовнішніх умов та підтримувати фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.

Крім того, інвестиційно–інноваційний потенціал підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку, оскільки дозволяє швидко реагувати на нові вимоги споживачів, впроваджувати передові технології, покращувати якість продукції та послуг, знижувати собівартість виробництва та підвищувати ефективність бізнес–процесів [2; 34, с. 48]. Він створює умови для формування стратегічних переваг, підвищення рівня інноваційності організації, залучення інвестицій, розвитку партнерських відносин та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Структура інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємства є багаторівневою та включає кілька взаємопов’язаних елементів:

фінансово–інвестиційний потенціал – відображає здатність підприємства залучати та ефективно використовувати фінансові ресурси для інвестування у розвиток виробництва, модернізацію обладнання, реалізацію інноваційних проектів та розширення ринкових можливостей;

матеріально–технічний потенціал – характеризує наявність сучасного виробничого обладнання, технологій, об’єктів інфраструктури та інших матеріальних ресурсів, необхідних для впровадження інновацій та забезпечення стабільного функціонування підприємства;

науково–технологічний потенціал – включає технологічну базу, дослідницькі розробки, ноу–хау, патенти, інтелектуальну власність та інші ресурси, що забезпечують створення нових продуктів, процесів та послуг, підвищують ефективність виробничої діяльності та сприяють інноваційним змінам;

кадровий потенціал – характеризує рівень професійної підготовки, кваліфікації та компетенцій працівників, їхню здатність до навчання, інноваційної діяльності та ефективного реалізації інвестиційних і технологічних проектів;

організаційно–управлінський потенціал – відображає здатність

підприємства до стратегічного планування, управління інвестиційними та інноваційними процесами, організаційної координації та ефективного прийняття управлінських рішень [3-4; 17; 19, с. 461; 51, с. 90; 53].

Інвестиційно–інноваційний потенціал має вирішальне значення для забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Його ключові функції включають:

Забезпечення стійкого економічного розвитку – наявність ресурсів та компетенцій дозволяє підприємству реалізовувати інвестиційні та інноваційні проекти, що підвищують прибутковість та фінансову стабільність.

Підвищення конкурентоспроможності – ефективне використання інвестиційного та технологічного потенціалу дозволяє підприємству впроваджувати нові продукти, послуги та технології, що забезпечує переваги на ринку.

Сприяння інноваційному розвитку – інтеграція науково–технічного та кадрового потенціалу забезпечує створення та впровадження інноваційних рішень, оптимізацію виробничих процесів та підвищення ефективності ресурсокористування.

Формування стратегічної гнучкості – наявність збалансованого інвестиційно-інноваційного потенціалу забезпечує підприємству можливість оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Це включає адаптацію до коливань ринкової кон'юнктури, оновлення асортименту продукції, оптимізацію виробничих процесів, упровадження нових технологій та відповідність новим регуляторним вимогам. Підприємство, яке володіє достатнім потенціалом, здатне не лише мінімізувати негативні наслідки зовнішніх ризиків, а й активно використовувати нові можливості для розвитку, зміцнюючи свою конкурентну позицію.

Підвищення привабливості для інвесторів та партнерів – високий інвестиційно-інноваційний потенціал формує позитивний імідж підприємства як надійного, стійкого та перспективного учасника ринку [21; 50].



Рис. 1.1. Зміст стратегії управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємства [складено автором за матеріалами 40; 54; 60]

Таким чином, інвестиційно-інноваційний потенціал підприємства виступає як комплексний інтегрований ресурс, який забезпечує здатність організації адаптуватися до змін, впроваджувати нові технології, модернізувати виробничі процеси та створювати додаткову економічну цінність. Він є ключовим чинником забезпечення стратегічного розвитку, довгострокової стабільності, стійкості та високої конкурентоспроможності підприємства, формуючи основу для інноваційної діяльності та успішної реалізації інвестиційних стратегій.

1.2. Методичні підходи до оцінювання та управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства

Оцінювання інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємства є системним процесом, який дозволяє визначити рівень розвитку його ресурсної бази, ефективність використання наявних фінансових, матеріальних, технологічних та кадрових ресурсів, а також здатність до реалізації інвестиційних та інноваційних проектів [22]. Цей процес є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо планування, залучення ресурсів, оптимізації бізнес–процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Оцінювання інвестиційно–інноваційного потенціалу дозволяє:

визначити сильні та слабкі сторони підприємства;

ідентифікувати резерви підвищення ефективності використання ресурсів;

прогнозувати можливості розвитку та реалізації інноваційних проектів;

формуванню стратегію управління інвестиційними та інноваційними процесами, що враховує внутрішні та зовнішні фактори впливу [56, с. 33].

Сучасна практика оцінювання інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємства базується на комплексному використанні кількісних та якісних методів, що дозволяють отримати всебічну характеристику потенціалу. До основних методичних підходів належать:

Інтегрований показниковий підхід до оцінювання інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємства є одним із найбільш ефективних та комплексних методів аналізу, який дозволяє отримати всебічну характеристику потенціалу організації. Він передбачає формування системи показників, що відображають всі ключові складові інвестиційно–інноваційного потенціалу. Серед цих складових виділяють фінансові ресурси, що визначають можливість підприємства залучати інвестиції, здійснювати модернізацію виробничих процесів, фінансувати науково–

дослідні та дослідно–конструкторські роботи; матеріально–технічну базу, яка включає виробничі потужності, обладнання, сировинні та матеріальні ресурси, що забезпечують реалізацію інноваційних проектів; науково–технологічні розробки, що відображають рівень впровадження новітніх технологій, програмних рішень, дослідницьких результатів та інтелектуальної власності; кадровий потенціал, що включає кваліфікацію, компетенції, інноваційну активність та мотивацію працівників; а також організаційно–управлінські ресурси, що забезпечують планування, координацію, контроль і управління інвестиційними та інноваційними процесами [23; 27, с. 97; 28].

Кожен із зазначених показників оцінюється за певною шкалою або у відносних величинах, що дозволяє врахувати не лише абсолютні значення ресурсів, а й їх відповідність стратегічним цілям підприємства, ефективність використання та порівняння з середньогалузевими або ринковими показниками [57]. Наприклад, фінансові показники можуть включати співвідношення власного та залученого капіталу, рівень рентабельності інвестицій, обсяг капіталовкладень у нові технології; матеріально–технічні показники – коефіцієнт завантаження обладнання, ступінь модернізації виробничих потужностей; науково–технологічні показники – кількість патентів, впроваджених розробок та інноваційних проектів; кадрові показники – рівень кваліфікації персоналу, кількість навчальних програм, інноваційна активність працівників; організаційно–управлінські – наявність процедур стратегічного планування, систем мотивації та контролю, ефективність прийняття управлінських рішень. Після оцінювання окремих показників формується інтегрований індекс інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємства, який відображає його загальний рівень розвитку та дозволяє порівнювати підприємства між собою, а також аналізувати динаміку потенціалу у часі [24]. Використання інтегрованого індексу дозволяє менеджерам і власникам підприємства об’єктивно оцінювати результати реалізації інвестиційних і інноваційних проектів, виявляти слабкі

та сильні сторони, визначати пріоритетні напрями розвитку та ресурсного забезпечення, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності використання потенціалу (рис. 1.2).

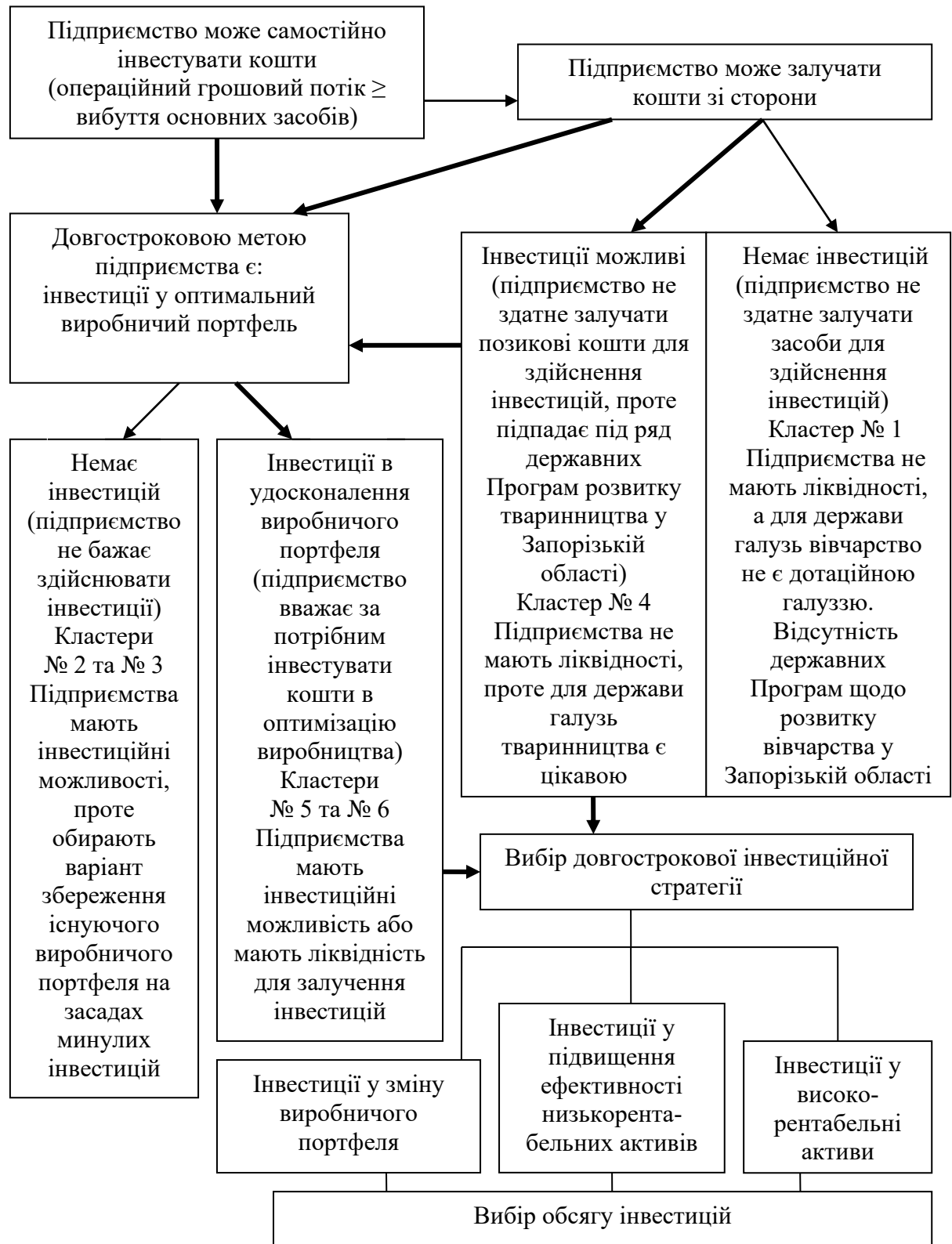


Рис. 1.2. Схема інвестиційної стратегії підприємств різних кластерів на прикладі аграрних підприємств [складено автором за матеріалами 25; 29-30]

Ключовою перевагою інтегрованого показникового підходу є можливість отримати системне уявлення про інвестиційно–інноваційний потенціал підприємства, що включає взаємозв'язки між його складовими та дозволяє визначати ефект синергії при одночасному розвитку кількох ресурсних напрямів. Крім того, цей підхід забезпечує порівнянність даних у часі та між різними підприємствами, що дозволяє формувати базу для стратегічного планування, прогнозування розвитку та прийняття рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та інноваційної активності організації.

Балансовий та ресурсний підхід до оцінювання інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємства є одним із основних методичних інструментів, що дозволяє всебічно проаналізувати наявні ресурси організації та їх відповідність стратегічним цілям і потребам підприємства [58, с. 90]. Основна ідея цього підходу полягає у визначенні всіх ресурсів підприємства – фінансових, матеріальних, технологічних, кадрових та організаційно–управлінських – та оцінці їх забезпеченості у контексті реалізації конкретних інвестиційних і інноваційних проектів.

Фінансові ресурси аналізуються з точки зору достатності капіталу для впровадження інновацій, залучення зовнішніх інвестицій, фінансування науково–дослідних та дослідно–конструкторських робіт, модернізації виробництва та розвитку нових продуктів [31]. Матеріально–технічні ресурси включають обладнання, виробничі потужності, сировину, матеріали та інші фізичні активи, необхідні для ефективного функціонування підприємства та реалізації інноваційних проектів.

Технологічні ресурси оцінюються за рівнем впровадження новітніх технологій, автоматизації, цифровізації бізнес–процесів та інноваційних рішень, що дозволяє підвищувати продуктивність, зменшувати витрати ресурсів та підвищувати якість продукції [26]. Кадрові ресурси включають професійний рівень та компетенції працівників, їх інноваційну активність, мотивацію та готовність до участі у реалізації інвестиційних проектів.

Балансовий та ресурсний підхід дозволяє не лише оцінити наявність ресурсів, а й визначити їх оптимальну відповідність стратегічним потребам підприємства. Це дає змогу виявити надлишки або дефіцити ресурсів, що може впливати на ефективність реалізації інноваційних та інвестиційних проектів, а також на загальний розвиток підприємства [33, с. 66]. Завдяки такому аналізу керівництво отримує можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо перерозподілу ресурсів, залучення додаткових фінансових або матеріальних засобів, підвищення кваліфікації персоналу та модернізації технологій.

SWOT-аналіз інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства є одним із ключових інструментів стратегічного аналізу, який дозволяє комплексно оцінити внутрішній та зовнішній стан організації та визначити напрями її ефективного розвитку. Основна мета цього методу полягає у систематичному виявленні сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз, що можуть впливати на розвиток інвестиційно-інноваційного потенціалу. Сильні сторони включають ресурси, компетенції та технологічні переваги, які забезпечують підприємству конкурентоспроможність та спроможність успішно реалізовувати інноваційні проекти. Слабкі сторони визначають внутрішні обмеження, які можуть стримувати ефективність використання ресурсів або уповільнювати впровадження нових технологій [59].

Зовнішні можливості включають фактори ринкового середовища, технологічні тенденції, інвестиційні можливості, партнерські та коопераційні перспективи, що можуть сприяти розвитку потенціалу підприємства. Загрози ж формуються в результаті конкурентного тиску, економічної нестабільності, технологічного відставання, змін у законодавстві та ринкових умовах, які можуть негативно вплинути на реалізацію інвестиційно-інноваційних проектів. Використання SWOT-аналізу дозволяє керівництву підприємства формувати стратегію розвитку, орієнтовану на максимальне використання наявних внутрішніх ресурсів, підвищення ефективності управління та

нейтралізацію ризиків зовнішнього середовища [35]. Сильні сторони можуть стати основою для формування конкурентних переваг, сприяючи залученню інвестицій та партнерів, тоді як слабкі сторони потребують розробки заходів щодо підвищення ефективності ресурсокористування, модернізації технологій або підвищення кваліфікації персоналу.

SWOT-аналіз також дозволяє здійснювати інтеграцію внутрішніх та зовнішніх факторів для формування комплексних стратегічних рішень. Це включає визначення напрямів розвитку, які одночасно використовують сильні сторони, нейтралізують слабкі, максимізують можливості та мінімізують загрози. Такий підхід забезпечує підприємству гнучкість і адаптивність у реалізації інвестиційно-інноваційних проектів та сприяє досягненню стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Метод порівняльного аналізу інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства є одним із ключових інструментів оцінювання конкурентних позицій організації та визначення напрямів підвищення ефективності використання ресурсів [36]. Основна суть цього методу полягає у систематичному зіставленні показників потенціалу підприємства з аналогічними показниками конкурентів або середніми галузевими значеннями. Таке порівняння дозволяє не лише оцінити поточну позицію підприємства на ринку, але й виявити сильні та слабкі сторони в структурі ресурсів, технологічних рішень, фінансового забезпечення та кадрового потенціалу.

Використання порівняльного аналізу дозволяє керівництву підприємства визначити резерви підвищення ефективності, оптимізації процесів та більш раціонального розподілу ресурсів. Наприклад, порівняння рівня автоматизації виробничих процесів, впровадження інноваційних технологій, витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, а також продуктивності персоналу з аналогічними показниками конкурентів дозволяє ідентифікувати області, де підприємство відстає, та розробити конкретні заходи для підвищення ефективності.

Метод порівняльного аналізу також є важливим інструментом для обґрунтування інвестиційних рішень. Порівняння потенціалу підприємства з конкурентами або середньогалузевими значеннями дозволяє оцінити перспективність вкладення ресурсів у модернізацію обладнання, впровадження нових технологій, розвиток персоналу або реалізацію інноваційних проектів. Це сприяє прийняттю стратегічно виважених рішень щодо пріоритетів інвестицій та оптимізації управлінських процесів.

Крім того, порівняльний аналіз допомагає підприємству адаптувати власну стратегію розвитку до умов ринку та конкурентного середовища. Завдяки системному зіставленню показників потенціалу підприємство може оцінити власну конкурентоспроможність, прогнозувати можливі ризики та загрози, а також визначити оптимальні шляхи підвищення інноваційної активності та ефективності використання ресурсів.

Матричні методи оцінювання інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємства є потужним інструментом для системного аналізу взаємозв'язків між окремими складовими потенціалу та визначення пріоритетів розвитку підприємства. Ці методи базуються на використанні спеціальних аналітичних матриць, які дозволяють наочно зіставляти різні показники потенціалу, оцінювати їх значущість та ефективність, а також визначати оптимальні напрями вкладення ресурсів для досягнення стратегічних цілей [32].

Одним із найбільш поширених підходів є матриця «важливість–ефективність». Вона дозволяє зіставляти ступінь значущості окремих ресурсів, процесів або напрямів інноваційної діяльності для досягнення стратегічних цілей підприємства з рівнем їх фактичної ефективності. Такий аналіз дає змогу виділити пріоритетні напрями розвитку потенціалу, визначити ресурси, що потребують додаткового вкладення або оптимізації, а також виявити ті сфери, які демонструють високу ефективність, але залишаються недостатньо значущими для стратегічних цілей.

Матричні методи оцінювання дозволяють проводити комплексний

аналіз усіх складових інвестиційно–інноваційного потенціалу: фінансових ресурсів, матеріально–технічної бази, технологічного та науково–технічного забезпечення, кадрового потенціалу та організаційно–управлінських ресурсів. Це забезпечує системне бачення сильних і слабких сторін підприємства, їх взаємозв'язків та синергії між окремими ресурсними напрямками. Крім матриці «важливість–ефективність», широко застосовуються й інші матричні інструменти, такі як матриця пріоритетності ресурсів, матриця ризиків та можливостей, а також матриця інноваційної привабливості напрямів розвитку. Ці інструменти дозволяють підприємству оцінювати потенційний ефект від вкладення ресурсів у певні інноваційні або інвестиційні проекти, формувати стратегічні плани розвитку та здійснювати ефективний розподіл ресурсів у відповідності до пріоритетів розвитку.

Використання матричних методів оцінювання сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню ризиків та створенню умов для стабільного розвитку інвестиційно–інноваційного потенціалу. Вони дозволяють підприємству оперативно адаптувати стратегію розвитку до змін ринкового середовища, технологічних тенденцій та внутрішніх ресурсних можливостей [42].

Управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства передбачає комплексну організацію процесів планування, використання, контролю та розвитку ресурсної бази для реалізації інвестиційних та інноваційних стратегій. Основними методичними підходами до управління є:

Стратегічне управління потенціалом – полягає у визначенні довгострокових цілей розвитку підприємства, пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та стратегій залучення інвестицій. Це дозволяє забезпечити синхронізацію ресурсної бази з потребами підприємства та зовнішніми ринковими умовами.

Проектно–цільовий підхід – передбачає реалізацію окремих інвестиційних та інноваційних проектів із чітким визначенням цілей,

ресурсів, відповідальних осіб та термінів виконання. Такий підхід дозволяє ефективно розподіляти ресурси, контролювати виконання проектів і оцінювати їх економічну ефективність.

Системний підхід до управління – забезпечує інтеграцію всіх складових потенціалу (фінансових, матеріальних, технологічних, кадрових та організаційно–управлінських ресурсів) в єдину управлінську систему. Це сприяє оптимізації процесів, підвищенню ефективності використання ресурсів та створенню синергії між різними підрозділами підприємства.

Інноваційний підхід – полягає у впровадженні нових методів управління, технологій, цифрових платформ та аналітичних систем для підвищення ефективності інвестиційної діяльності та розвитку потенціалу. Він дозволяє підприємству бути гнучким, адаптивним та конкурентоспроможним у сучасних умовах динамічного ринку.

Моніторинг та контроль ефективності потенціалу – включає постійний аналіз результатів використання інвестиційно–інноваційного потенціалу, оцінку досягнення поставлених цілей, виявлення відхилень та розробку коригуючих заходів. Це забезпечує зворотний зв'язок у системі управління та сприяє безперервному вдосконаленню ресурсної бази підприємства.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретико–методичні основи управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства, доцільно зазначити, що:

1. Інвестиційно–інноваційний потенціал є комплексним стратегічним ресурсом, який інтегрує фінансові, технологічні та людські можливості підприємства. Інвестиційно–інноваційний потенціал є ключовим чинником забезпечення стратегічного розвитку, оскільки визначає здатність організації до довгострокової стійкості, модернізації та підвищення конкурентоспроможності через створення додаткової економічної цінності.

Ефективне управління інвестиційно–інноваційним потенціалом потребує системного та стратегічно орієнтованого підходу. Це реалізується через розробку інтегрованої стратегії, яка охоплює два основні напрями: організаційно–управлінське забезпечення (фокусується на формуванні інноваційної культури, розвитку людського капіталу та ефективному проєктному менеджменті); фінансово–інвестиційне забезпечення (стосується оптимізації фінансування, використання різних механізмів залучення капіталу та оцінки економічної ефективності інвестиційно–інноваційних проєктів). Таким чином, інвестиційно–інноваційний потенціал є фундаментом для стійкого економічного зростання, а його використання має бути глибоко інтегроване в загальну стратегію підприємства.

2. Ефективне управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства в умовах динамічного економічного середовища потребує застосування системного та інтегрованого методологічного апарату. Процес оцінювання є критично важливим для отримання обґрунтованої інформації про рівень розвитку ресурсної бази, ідентифікації резервів підвищення ефективності та прогнозування можливостей реалізації стратегічних проєктів. Управління інвестиційно–інноваційним потенціалом ґрунтується на комплексному використанні ключових підходів: інтегрований показниковий підхід забезпечує всебічну кількісну та якісну характеристику потенціалу, дозволяючи об'єднати показники його фінансової, технологічної, кадрової та організаційної складових; стратегічний підхід є необхідним для синхронізації розвитку інвестиційно–інноваційного потенціалу із загальною бізнес–стратегією підприємства та пріоритетними напрямками інноваційної діяльності; проєктно–цільовий підхід гарантує високу ефективність реалізації інвестиційних та інноваційних проєктів через чітку декомпозицію цілей та систематичний контроль економічної ефективності; системний та інноваційний підходи забезпечують інтеграцію всіх ресурсних елементів в єдину управлінську систему та сприяють впровадженню нових методів управління для підвищення адаптивності та конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО– ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

Об'єктом аналізу є акціонерне підприємство харчової промисловості, що розташовано в м. Полтаві. По взаємодії структурних підрозділів підприємство має лінійно–функціональну організаційну структуру управління (додаток А).

Підприємство здійснює свою діяльність з метою отримання прибутку, реалізуючи виробничі, комерційні, посередницькі та інші види діяльності у межах, визначених законодавством і статутом.

За період 2020–2024 рр. чисельність працівників підприємства дещо зменшилася (–4 особи), що може свідчити про оптимізацію кадрового складу або природний рух кадрів (додаток Г, табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка структури кадрового складу підприємства та оплати праці, 2020–2024 рр. [складено автором]

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р., +,–
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальна кількість працівників, осіб	274	291	284	276	270	–4
Заробітна плата 1 працівника в місяць, грн	14314	14158	19708	22740	26835	12521
Продуктивність праці, тис. грн на 1 особу	1137,9	1111,1	2340,8	2420,1	2761,8	1623,9
Ланцюговий темп приросту зарплати, %	13,4	–1,1	39,2	15,4	18,0	4,6
Ланцюговий темп приросту продуктивності праці, %	19,3	–2,4	110,7	3,4	14,1	–5,2
Питома вага заробітної плати в операційних витратах, %	16,9	16,1	11,6	12,8	12,6	–4,3

Водночас заробітна плата одного працівника зросла на 12,5 тис. грн, що є позитивною тенденцією та демонструє підвищення соціальних стандартів на підприємстві. Найбільш суттєві позитивні зміни відбулися у сфері продуктивності праці: вона зросла на 1623,9 тис. грн на 1 особу, що значно випереджає темпи зростання заробітної плати. Це свідчить про підвищення ефективності праці та результативності персоналу. Ланцюгові темпи приросту заробітної плати коливалися, однак у більшості років мали позитивну динаміку. Темпи зростання продуктивності були нестабільними, проте загальний тренд залишається висхідним, з особливо різким стрибком у 2022 році. Питома вага витрат на заробітну плату в операційних витратах зменшилася на 4,3 в.п., що може свідчити про оптимізацію витрат та підвищення ефективності операційної діяльності. Загалом підприємство демонструє позитивні зміни в оплаті праці та значне зростання продуктивності, що є важливими показниками підвищення ефективності кадрового управління.

У структурі активів підприємства за 2020–2024 рр. спостерігається суттєве збільшення загального обсягу активів – на 255,9 млн грн, що вказує на розширення масштабу діяльності та зростання ресурсної бази (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Склад активів підприємства, 2020–2024 рр. (на кінець року), тис. грн
[розраховано автором]**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р., +,-
	2020	2021	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи	182504	173827	171967	190604	185336	2832
Нематеріальні активи	2587	2026	1427	885	305	-2282
Основні засоби	179426	171310	170049	189228	184540	5114
первісна вартість	191394	218453	229359	264495	283478	92084
знос	32449	47143	59310	75267	88697	56248
Інвестиційна нерухомість	489	489	489	489	489	0
II. Оборотні активи	131547	158197	242274	306600	320677	189130
Запаси	36281	57989	75068	83986	103380	67099
Виробничі запаси	22624	39705	49868	62019	75641	53017

1	2	3	4	5	6	7
Готова продукція	7920	9593	11100	11676	13266	5346
Незавершене виробництво	5730	8691	14024	9510	13657	7927
Товари	7	0	76	781	816	809
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	35096	43233	21494	22437	22164	-12932
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	5361	4290	11392	13717	16733	11372
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0	0	149	0	75	75
Інша поточна дебіторська заборгованість	202	73	28625	31692	45904	45702
Гроші та їх еквіваленти	50493	52470	104232	153978	178848	128355
Рахунки в банках	2051	52469	104230	153976	205065	203014
Витрати майбутніх періодів	101	102	95	100	97	-4
Інші оборотні активи	13	40	1219	690	1293	1280
Баланс	314051	332024	414399	497204	569906	255855

Основний приріст забезпечили оборотні активи, які зросли на 189,1 млн грн, що свідчить про активізацію операційної діяльності, збільшення запасів і значне зростання грошових коштів та їх еквівалентів. Необоротні активи зросли незначно, при цьому відбулося скорочення нематеріальних активів та збільшення зносу основних засобів, що може свідчити про потребу подальшої модернізації. Водночас первісна вартість основних засобів значно зросла, що вказує на інвестиції у виробничі потужності. Структурні зміни в оборотних активах характеризуються зростанням виробничих запасів та готової продукції, що може бути результатом збільшення обсягів виробництва. Динаміка дебіторської заборгованості є неоднозначною: заборгованість за продукцію зменшилася, але інші види заборгованості суттєво зросли.

У цілому підприємство демонструє позитивну тенденцію до нарощування активів, підвищення ліквідності та інвестиційної активності, що

створює передумови для зміцнення фінансової стійкості та розвитку у наступні періоди.

За період 2020–2024 рр. структура пасивів підприємства демонструє істотне зміцнення фінансової стійкості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Склад пасивів підприємства, 2020–2024 рр. (на кінець року), тис. грн
[розраховано автором]**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р., +,–
	2020	2021	2022	2023	2024	
I. Власний капітал	257301	279295	361962	446864	506885	249584
Зареєстрований (пайовий) капітал	67416	67416	67416	67416	67416	0
Капітал в дооцінках	84807	78932	73399	68286	63426	–21381
Резервний капітал	4220	5811	6845	10112	10112	5892
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	100858	127136	214302	301050	365931	265073
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	20987	18118	11667	12600	13900	–7087
Відстрочені податкові зобов'язання	20987	18118	11667	12600	13900	–7087
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	35763	34611	40770	37680	49121	13358
Поточна кредиторська заборгованість						
за довгостроковими зобов'язаннями	7565	0	0	0	0	–7565
за товари, роботи, послуги	8099	14538	11090	8605	14637	6538
за розрахунками з бюджетом	7513	7453	15232	13925	17341	9828
за розрахунками з оплати праці	1859	1742	2022	2342	2668	809
Поточні забезпечення	7597	8138	8989	9316	11492	3895
Інші поточні зобов'язання	2650	2288	2901	2854	2194	–456
Баланс	314051	332024	414399	497204	569906	255855

Власний капітал зріс на 249,6 млн грн, що є результатом значного збільшення нерозподіленого прибутку (+265,1 млн грн). Це свідчить про стабільну прибутковість та ефективне використання ресурсів. Капітал у дооцінках протягом періоду скоротився на 21,4 млн грн, що може бути

пов'язано з переоцінкою основних засобів. Водночас резервний капітал збільшився майже вдвічі, що підсилює фінансову безпеку підприємства. Довгострокові зобов'язання зменшилися на 7,1 млн грн, що також позитивно впливає на фінансову стійкість. Поточні зобов'язання зросли на 13,4 млн грн, переважно за рахунок збільшення заборгованості перед бюджетом та за товари, роботи і послуги. Поточні забезпечення також зросли, що свідчить про формування резервів для покриття майбутніх витрат. Загалом збільшення частки власного капіталу та зниження довгострокових зобов'язань формує позитивну динаміку фінансового стану підприємства, підвищує його платоспроможність та інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі.

У 2020–2024 рр. підприємство демонструє змішану динаміку ефективності використання капіталу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ефективності використання капіталу
підприємства, 2020–2024 рр. [розраховано автором]**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р., +,-
	2020	2021	2022	2023	2024	
Знос основних засобів на кінець року, %	17,0	21,6	25,9	28,5	31,3	14,3
Фондоозброєність, тис. грн./чол	654,8	588,7	598,8	685,6	683,5	28,7
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	0,73	0,92	1,42	1,62	1,74	1,01

Рівень зносу основних засобів зріс на 14,3 в.п., що свідчить про поступове старіння обладнання та потребу в оновленні виробничих фондів. Разом із тим фондоозброєність працівників зросла на 28,7 тис. грн/чол, що вказує на підвищення рівня технічного забезпечення персоналу та потенційне покращення продуктивності. Забезпеченість основних засобів оборотними активами значно збільшилася – з 0,73 до 1,74 грн, що є позитивною тенденцією і свідчить про зростання обсягу оборотних коштів, які

підтримують функціонування основних фондів. Підприємство підвищило капіталоозброєність та фінансове забезпечення основних засобів, проте зростання зносу потребує уваги та оновлення техніко–технологічної бази.

За досліджуваний період операційні витрати підприємства зросли більш ніж удвічі (на 246,9 %), що свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності та збільшення виробничої активності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка складу операційних витрат підприємства, 2020–2024 рр.,
тис. грн [розраховано автором]**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Матеріальні затрати	161493	187980	377567	399545	444660	275,3
Витрати на оплату праці	47064	49439	67166	75314	86946	184,7
Відрахування на соціальні заходи	10340	10881	14547	16458	18835	182,2
Амортизація	14281	16451	15824	16881	18008	126,1
Інші операційні витрати	45259	42713	105601	78743	118923	262,8
Разом	278437	307464	580705	586941	687372	246,9

Найбільш інтенсивно зростали матеріальні витрати (+275,3 %) та інші операційні витрати (+262,8 %), що може бути пов'язано з подорожчанням сировини, логістики, енергоносіїв або розширенням асортименту й обсягів виробництва. Витрати на оплату праці та соціальні відрахування також збільшилися більш ніж у 1,8 раза, що свідчить про зростання зарплат і підвищення соціального захисту працівників. Амортизаційні витрати зросли найменше (+26,1 %), що може свідчити або про повільніше оновлення основних засобів, або про стабільну їх амортизаційну політику. Загалом структура витрат демонструє інтенсивний розвиток підприємства, збільшення обсягів операційної діяльності та одночасне підвищення вартості ресурсів, необхідних для виробництва.

У 2020–2024 рр. підприємство демонструє значне зростання масштабів виробничо-комерційної діяльності (табл. 2.6).

**Динаміка виробничо–комерційної діяльності підприємства,
2020–2024 рр., тис. грн [розраховано автором]**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р., +,–
	2020	2021	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	311784	323330	664775	667951	745683	433899
Валовий прибуток	107163	93938	230031	211761	243195	136032
Собівартість реалізованої продукції	204621	229392	434744	466190	481252	276631
Чистий прибуток	31819	20695	81457	84385	58953	27134
Рівень рентабельності, %	34,37	29,05	34,60	30,21	35,46	1,09

Чистий дохід від реалізації збільшився на 433,9 млн грн, що вказує на розширення ринку збуту та зростання обсягів продажу. Валовий прибуток також зріс на 136,0 млн грн, проте темпи зростання собівартості були вищими, що частково обмежувало приріст чистого прибутку. Попри це чистий прибуток збільшився на 27,1 млн грн, що свідчить про стабільну прибутковість діяльності. Рівень рентабельності за період загалом зберігся на високому рівні та навіть дещо покращився – з 34,37 % до 35,46 %, що відображає ефективність управління витратами та здатність підприємства формувати достатній прибуток. Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку доходів, стабільну прибутковість і зростання ефективності діяльності, незважаючи на зростання витрат.

2.2. Оцінка стану управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства

Управління інвестиційно–інноваційним потенціалом є критично важливим для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності акціонерного підприємства харчової промисловості, що функціонує в умовах

значних ринкових та технологічних змін. Оцінка стану управління цим потенціалом за 2020–2024 рр. базується на аналізі фінансових результатів, динаміки ресурсів та операційних змін, що були ідентифіковані в організаційно–економічній характеристиці.

Ключовим показником, що відображає здатність підприємства генерувати внутрішні джерела для інвестування, є динаміка його прибутковості та масштабів діяльності. Оцінка цієї динаміки дає змогу визначити фінансову спроможність акціонерного товариства не лише підтримувати поточну діяльність, а й фінансувати стратегічні проекти розвитку, які забезпечать його довгострокову стійкість та інноваційну перевагу. Наявність стабільних та зростаючих внутрішніх джерел фінансування є першою і найважливішою ознакою високого інвестиційного потенціалу.

Підприємство демонструє значне зростання чистого доходу від реалізації продукції – показник збільшився більш ніж удвічі. Таке суттєве нарощування обсягів виручки є прямим свідченням успішної комерційної діяльності та ефективного позиціонування продукції харчової промисловості на ринку. Подвоєння чистого доходу підтверджує високий попит на продукцію підприємства та ефективність роботи його системи управління збутом, маркетингом і дистрибуцією. Цей масштабний приріст формує критичну економію на масштабі, що є фундаментальною передумовою для підвищення загальної фінансової стійкості. Збільшення обсягів реалізації також створює необхідний операційний «запас міцності», який дозволяє підприємству абсорбувати можливі коливання ринкових цін на сировину та енергоносії, не втрачаючи при цьому домінуючих позицій у своїй галузі.

Зростання доходу очікувано призвело до відповідного збільшення валового прибутку, який зріс більш ніж удвічі. Однак, що є найважливішим для оцінки інвестиційного потенціалу, це значне зростання чистого прибутку – його обсяг збільшився майже вдвічі. Цей потужний приріст чистого прибутку виконує ключову роль, оскільки саме він забезпечує

потужну фінансову базу для самофінансування інвестиційних проєктів. Здатність підприємства генерувати таку значну суму прибутку після оподаткування є беззаперечною ознакою високого інвестиційного потенціалу, підтверджуючи його фінансову стійкість і незалежність від зовнішнього позикового капіталу. Наявність таких власних ресурсів дозволяє керівництву приймати оперативні рішення щодо модернізації та інновацій, мінімізуючи кредитні ризики та вартість залучення капіталу.

Водночас, детальний аналіз виявляє критичний чинник, що вимагає негайного управлінського втручання: спостерігається інтенсивне зростання собівартості реалізованої продукції, яка також збільшилася майже в два з половиною рази. Таке стрімке зростання собівартості, що йде практично паралельно зі зростанням доходу, є попереджувальним сигналом. Це підкреслює критичну потребу в технологічних та операційних інноваціях. Без цілеспрямованих інвестицій у модернізацію, підвищення ефективності використання ресурсів та впровадження нових, менш витратних технологій, зростання собівартості може у довгостроковій перспективі почати випереджати зростання доходу. Це призведе до зниження загальної рентабельності та ерозії чистого прибутку. Інноваційні інвестиції, спрямовані на контроль ресурсних витрат, підвищення енергоефективності виробничих ліній та оптимізацію сировинних потоків (наприклад, через мінімізацію відходів), є стратегічно необхідними для того, щоб запобігти подальшому зниженню маржинальності і забезпечити стійкість фінансових результатів у майбутніх періодах. Таким чином, інвестиційний потенціал має бути трансформований в інноваційний імператив.

Інноваційний потенціал підприємства оцінюється через його здатність до оптимізації процесів та підвищення продуктивності праці. У харчовій промисловості, де технологічні зміни відбуваються швидко, а конкуренція за якісну сировину та кінцевого споживача є високою, управління цим потенціалом стає невіддільною частиною корпоративної стратегії. Оцінка інноваційної спроможності має ґрунтуватися на аналізі ключових

операційних та кадрових рішень, які були реалізовані підприємством у 2020–2024 рр.

Факт незначного зменшення загальної чисельності працівників на тлі різкого, більш ніж подвійного зростання обсягів виробництва та чистого доходу є найбільш вагомим кількісним індикатором успішної оптимізації операційних процесів та реалізації внутрішнього інноваційного потенціалу. Це явище свідчить про глибоку структурну трансформацію виробничої функції підприємства. Досягнення значного економічного ефекту при одночасному скороченні трудових ресурсів є прямою ознакою впровадження елементів автоматизації чи модернізації технологічних процесів. Керівництво, замість екстенсивного найму нового персоналу для забезпечення зростаючих обсягів, зробило ставку на інтенсивні фактори виробництва. Це вказує на те, що підприємство ефективно інвестувало у машини та обладнання, які здатні замінити ручну працю або значно підвищити її продуктивність. Така політика, що ставить ефективність вище простого масштабування, створює основу для сталого інноваційного розвитку. Управління інноваційним потенціалом у цьому контексті полягає не лише у придбанні обладнання, а й у процесному реінжинірингу та підвищенні ефективності використання часу та людських зусиль.

Значне зростання середньомісячної заробітної плати одного працівника (зросла більш ніж на половину) є потужним мотиваційним драйвером і розглядається як стратегічна інвестиція в людський капітал. В умовах, коли підприємство оптимізує чисельність персоналу, залишаючи лише найбільш кваліфікованих працівників для роботи зі складним обладнанням, інвестування в людський капітал через підвищення оплати праці стає критичною необхідністю. Висока заробітна плата виконує кілька функцій: по–перше, це є механізмом забезпечення високої кваліфікації персоналу, який здатний не лише освоювати нові, інноваційні технології, а й генерувати пропозиції щодо вдосконалення процесів. По–друге, це є потужним інструментом утримання ключових фахівців (анти–«витік мізків») у

конкурентному середовищі. По–третє, це підвищує залученість та лояльність працівників, що безпосередньо впливає на якість продукції та зниження операційних помилок. Таким чином, управлінське рішення про значне підвищення оплати праці відображає розуміння того, що інноваційний потенціал має бути підкріплений високо мотивованим, компетентним та стабільним трудовим колективом.

Наявність лінійно–функціональної організаційної структури управління забезпечує чітку вертикальну координацію та глибоку спеціалізацію функціональних підрозділів. Для підприємства харчової промисловості, яке прагне високої стандартизації та контролю якості, така структура є достатньою та ефективною для реалізації стандартизованих інвестиційних проєктів. Чіткість підпорядкування та спеціалізація дозволяють швидко виконувати рутинні завдання. Однак, з точки зору управління комплексними інноваційними процесами – які вимагають міжфункціональної співпраці, гнучкості та швидкого реагування на непередбачувані фактори – ця класична структура часто має внутрішні структурні ригідності. Функціональні «колодязі» можуть гальмувати горизонтальний обмін інформацією та ускладнювати створення інноваційних команд. Отже, для повного розкриття інноваційного потенціалу керівництво повинно працювати над посиленням горизонтальної функціональної взаємодії та впровадженням проєктно–орієнтованих механізмів управління інноваціями, які можуть тимчасово доповнювати лінійно–функціональну базу, не руйнуючи її переваг у стабільності.

Оцінка стану управління інвестиційно–інноваційним потенціалом акціонерного підприємства харчової промисловості виявляє якісний аналіз фінансової спроможності та організаційної готовності до стратегічного розвитку. Наступні таблиці систематизують ключові чинники, що формують та обмежують цей потенціал. Фінансовий потенціал підприємства оцінюється через його здатність генерувати внутрішні ресурси для капітальних інвестицій та інноваційних проєктів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Фінансова база інвестиційного потенціалу підприємства,
2020-2024 рр. [складено автором]**

Аспект потенціалу	Якісна динаміка (2020–2024 рр.)	Якісний вплив та висновок
Масштаби діяльності (чистий дохід)	Значне інтенсивне зростання	Підтверджує високу комерційну ефективність та успішне позиціонування на ринку, формуючи потужну операційну базу.
Прибутковість (чистий прибуток)	Суттєве зростання	Сформована потужна фінансова база для самофінансування; свідчить про високий інвестиційний потенціал та фінансову стійкість.
Собівартість продукції	Інтенсивне зростання, пропорційне доходам	Критичний ризик, що вимагає негайної уваги. Підкреслює необхідність технологічних інновацій для контролю витрат і збереження маржинальності.

Інноваційна спроможність підприємства відображається у ефективності використання праці та стратегії інвестування в людський капітал (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Операційний та інноваційний потенціал персоналу підприємства,
2020-2024 рр. [складено автором]**

Аспект потенціалу	Якісна динаміка (2020–2024 рр.)	Якісний вплив та висновок
Чисельність персоналу	Незначне зменшення (оптимізація)	Свідчить про впровадження елементів модернізації/автоматизації та перехід на інтенсивний шлях розвитку.
Продуктивність праці (дохід на 1 працівника)	Різке інтенсивне зростання	Доказ успішної технологічної оптимізації та високої ефективності використання трудових ресурсів.
Мотиваційний драйвер (середня зарплата)	Значне зростання	Стратегічне інвестування в людський капітал. Забезпечує утримання висококваліфікованих фахівців та їх готовність до освоєння інновацій.

Оцінка організаційної структури щодо її здатності підтримувати та ефективно реалізовувати інвестиційні та інноваційні проєкти (табл. 2.9).

Загальний стан управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства можна охарактеризувати як активний, але з певним фокусом на операційному вдосконаленні, а не лише на капітальних інвестиціях.

Організаційно-структурний потенціал управління інноваціями підприємства, 2020-2024 рр. [складено автором]

Аспект потенціалу	Характеристика	Вплив на інвестиційно-інноваційну діяльність
Тип структури управління	Лінійно-функціональна	Забезпечує чітку вертикальну координацію та спеціалізацію. Ефективна для стандартизованих інвестиційних проєктів.
Гнучкість структури	Низька гнучкість, структурна ригідність.	Ускладнює міжфункціональну співпрацю та створення гнучких команд, необхідних для управління комплексними інноваціями.
Фокус управління	Спеціалізація та контроль	Вимагає впровадження елементів проєктного управління та посилення горизонтальних комунікацій для підвищення інноваційної адаптивності.

Підприємство має високий фінансовий інвестиційний потенціал, підтверджений зростанням чистого прибутку. Разом з тим, спостерігаються ознаки ефективного використання інноваційного потенціалу для оптимізації праці та інвестування в людський капітал. Ключовим завданням для подальшого управління є перетворення наявного фінансового ресурсу на цільові інноваційні інвестиції, спрямовані на контроль собівартості та технологічне оновлення виробництва, що є необхідним для стійкого збереження високої рентабельності в умовах зростання витрат.

2.3. Аналіз результативності управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємства

Для проведення комплексної оцінки інвестиційно-інноваційного потенціалу досліджуваного підприємства використаємо удосконалену методику, яка полягає у визначенні рівня інвестиційно-інноваційної активності товаровиробника за допомогою узагальнюючого показника – рівня інвестиційно-інноваційної активності за формулою (1) та

врахуємо результати оцінки зовнішніх чинників та внутрішніх показників суб'єкта господарювання, розглянутих попередньо.

$$P_{\text{ін.акт}} = \sum(P_i \times W_i), \quad (2.1)$$

де $P_{\text{ін.акт}}$ – рівень (ступінь) інвестиційно-інноваційної активності;

P_i – експертне оцінювання використання i -го елемента потенціалу, бал;

W_i – коефіцієнт вагомості i -того елемента інвестиційно-інноваційного потенціалу.

Підсумкову оцінку рівня інвестиційно-інноваційної активності можна аналізувати за шкалою: 0–4,0 – низький рівень показника; 4,1–8,0 – середнє значення показника; 8,1–11,55 – високий рівень.

Для додаткового виявлення факторів макросередовища, що впливають на реалізацію інвестиційно-інноваційного потенціалу можна застосовувати SWOT-аналіз. Даний інструмент використовують в комплексному оцінюванні ситуації для обґрунтування стратегічних рішень для підвищення рівня ефективності управлінських дій за допомогою впровадження інвестиційно-інновацій.

SWOT-аналіз сприяє оцінці реального інвестиційно-інноваційного ресурсу, який можна задіяти для розв'язання економічних проблем, виявлення негативних впливів наявних факторів і перешкоди, що виникають у процесі діяльності. Цей метод дозволяє сфокусуватися на критичних проблемах, перспективних напрямках і можливостях впливу на ситуацію, щоб бажані цілі й результати стали більш реальними.

Адаптуємо SWOT-аналіз інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства за структурою сильних та слабких сторін представленою в табл. 2.10.

Його результати дозволяють своєчасно ідентифікувати як можливості для розвитку підприємства, так і загрози, що потребують врахування при формуванні довгострокової стратегії.

Характеристика сильних та слабких сторін інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства, 2020-2024 рр. [складено автором]

Сфера діяльності	Сильні сторони загроз (S)	Слабкі сторони загроз (W)
Маркетинг, продукція, бренди	Сильні ринкові позиції; постійне вивчення та аналіз стану ринку, своєї позиції, позиції конкурентів, потреб споживачів; диференціація виробів; підтримка та розвиток іміджу.	Постійні атаки з боку ключових конкурентів; інколи прослідковується необґрунтована, невдала диверсифікація.
Виробництво, інвестиційно-інновації	Значні виробничі потужності (нова 110–тисячна лінія розливу пива, нові ЦКТ); можливість економити на масштабах виробництва.	Розміри виробництва надто великі, може виникнути «хвороба великої компанії», не розроблена ресурсозберігаюча стратегія
Фінанси	Висока рентабельність, прибутковість; достатні фінансові ресурси; фінансова стабільність; можливість зниження витрат.	
Організація, управління	Чітко сформовані стратегії; високий рівень управління, ефективні засоби контролю, творчий підхід у менеджменті; здатність реалізовувати навички персоналу.	
Кадри	Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу; досвід діяльності.	Інколи проявляється неефективна система стимулювання праці.

Враховуючі зовнішні фактори впливу, представлено матрицю можливостей та загроз для подальшого SWOT-аналізу підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Зовнішні можливості та загрози для підприємства, 2020-2024 рр.

[складено автором]

Потенційні зовнішні можливості, О	Потенційні зовнішні загрози, Т
зростання доходів населення; обслуговування нових додаткових груп споживачів; входження у нові сегменти ринку; розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; обґрунтоване законодавство.	інфляція; зниження рівня доходів населення; зростання тиску конкурентів; зміни в потребах і смаках споживачів; уповільнений темп зростання ринку

На основі аналізу, представленого в попередніх табл. 2.10-2.11 було побудовано матрицю SWOT–аналізу підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

SWOT–аналіз для підприємства , 2020-2024 рр. [складено автором]

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості, О	<p>SO</p> <p>Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги, Підприємства може увійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки високій прибутковості компанія може збільшити доходи населення; маючи значні виробничі потужності, Підприємства може розширити виробництво</p>	<p>SW</p> <p>На основі можливості проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва компанія може мінімізувати атаки з боку конкурентів, невдалі диверсифікації, «хвороби великої компанії» та розробити ресурсозберігаючу стратегію. Також, використовуючи зростання доходів населення, може вдосконалити систему стимулювання праці</p>
Загрози, Т	<p>ST</p> <p>Маючи високу прибутковість, фірма може знешкодити загрозу інфляції і зниження рівня доходів населення. А завдяки диференціації виробів, підтримці та розвитку іміджу, сильним ринковим позиціям може протистояти змінам у потребах та смаках споживачів, зростанню тиску конкурентів</p>	<p>SW</p> <p>Компанія може спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистояння атакам з боку ключових конкурентів, уникати необгрунтованої диверсифікації, стежити за доцільністю розмірів виробництва та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію. Також, підприємство має звести до мінімуму вплив інфляції, зменшення доходів населення, зміни смаків і потреб споживачів, уповільнення темпів зростання ринку</p>

Таким чином, проведена оцінка інвестиційно-інноваційного розвитку підприємства на ринку показує, що підприємство займає п'яте місце серед конкурентів. До найбільш важливих конкурентних переваг підприємства можна віднести інвестиційно-інноваційні переваги: якість продукції, термін реалізації та кількість торгових марок. Слабкими сторонами цього підприємства є невелика потужність заводу, мала частка ринку, а також дещо зависока середня ціна на продукцію. Щоб утриматися на ринку і підвищити рівень конкурентоспроможності, підприємству необхідно покращити ці показники.

Проведення розрахунків для оцінки інвестиційно-інноваційного потенціалу проаналізуємо з використанням показників фінансово-господарської діяльності підприємства за останнє п'ятиріччя, які відображають стан виробничої, інвестиційно-інноваційної, управлінської та фінансової діяльності. Як бачимо з сформованих показників фінансово-господарської діяльності, підприємство є прибутковим (зростання на 85,28% чистого прибутку за останній період), рентабельним (зростання рівня рентабельності на 1,09 в.п.) та інвестиційно-інноваційно активним (зростання чистого доходу майже 2,5 рази).

На основі публічної інформації офіційного сайту та фінансової звітності Підприємства проведемо бальну оцінку параметрів інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства за останнє п'ятиріччя (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Бальна оцінка параметрів інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства, 2020–2024 рр. [складено автором]

Складові	Параметри	Вага	Бали	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
1. Виробничі можливості	1.1. Ступінь використання виробничих потужностей		3	
	1.2. Рівень прогресивності використовуваних технологій		1	
	1.3. Ступінь гнучкості виробничого процесу		1	
	Підсумкова оцінка виробничих можливостей		0,18	5
2. Кадрова складова	2.1. Кваліфікаційний рівень персоналу		2	
	2.2. Готовність персоналу до виробничих змін		1	
	2.3. Розвинутість системи для мотивації персоналу підприємства		0	
	2.4. Рівень творчої ініціативності працівників		2	
Підсумкова оцінка кадрових можливостей		0,17	5	0,85
3. Науково-технічний потенціал	3.1. Рівень затрат на наукові дослідження і розробки в собівартості продукції		2	
	3.2. Рівень витрат на застосування науково-технічних розробок у собівартості продукції		1	
	3.3. Ступінь використання наукових розробок		0	
	3.4. Питома вага персоналу, який виконує наукові розробки у загальній кількості робітників		1	

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5
Підсумкова оцінка науково–технічного потенціалу		0,17	4	0,68
4. Маркетингова складова	4.1. Раціональність застосування каналів розподілу продукції		1	
	4.2. Гнучкість розробленої цінової політики		1	
	4.3. Ступінь використання реклами		1	
	4.4. Ефективність наявної системи збуту		2	
Підсумкова оцінка маркетингових можливостей		0,15	5	0,75
5. Організаційні можливості	5.1. Ступінь інвестиційно–інноваційної спрямованості організаційно–виробничої структури		1	
	5.2. Рівень відповідності наявної організаційної культури стану інвестиційно–інноваційного розвитку підприємства		1	
	5.3. Рівень компетенції управлінських кадрів		2	
	5.4. Розвиненість наявної системи інформаційного забезпечення		1	
Підсумкова оцінка організаційних можливостей		0,15	5	0,75
6. Фінансові можливості	6.1. Показник абсолютної ліквідності		2	
	6.2. Показник швидкої ліквідності		1	
	6.3. Показник загальної ліквідності		0	
	6.4. Показник фінансової стійкості		2	
Підсумкова оцінка фінансових можливостей		0,18	5	0,90

За результатами бальної оцінки параметрів інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємства за останнє п'ятиріччя найбільша зважена оцінка інвестиційно–інноваційного потенціалу за виробничими та фінансовими можливостями 0,90. Найменша науково–технічний потенціал 0,68, але підприємство має можливість для зростання ресурсного потенціалу.

Врахуємо результати аналізу за складовими інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємства і використаємо бальний метод оцінки для ілюстрації бальної та зваженої оцінки суб'єкту господарювання (рис. 2.1).

Визначимо загальний рівень інвестиційно–інноваційного потенціалу та інвестиційно–інноваційної активності підприємства за формулою 2.1. Отже, отриманий загальний рівень інвестиційно–інноваційного потенціалу та інвестиційно–інноваційної активності підприємства за бальною оцінкою 4,83 та за зваженою оцінкою 4,83 свідчить середній рівень інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємства.

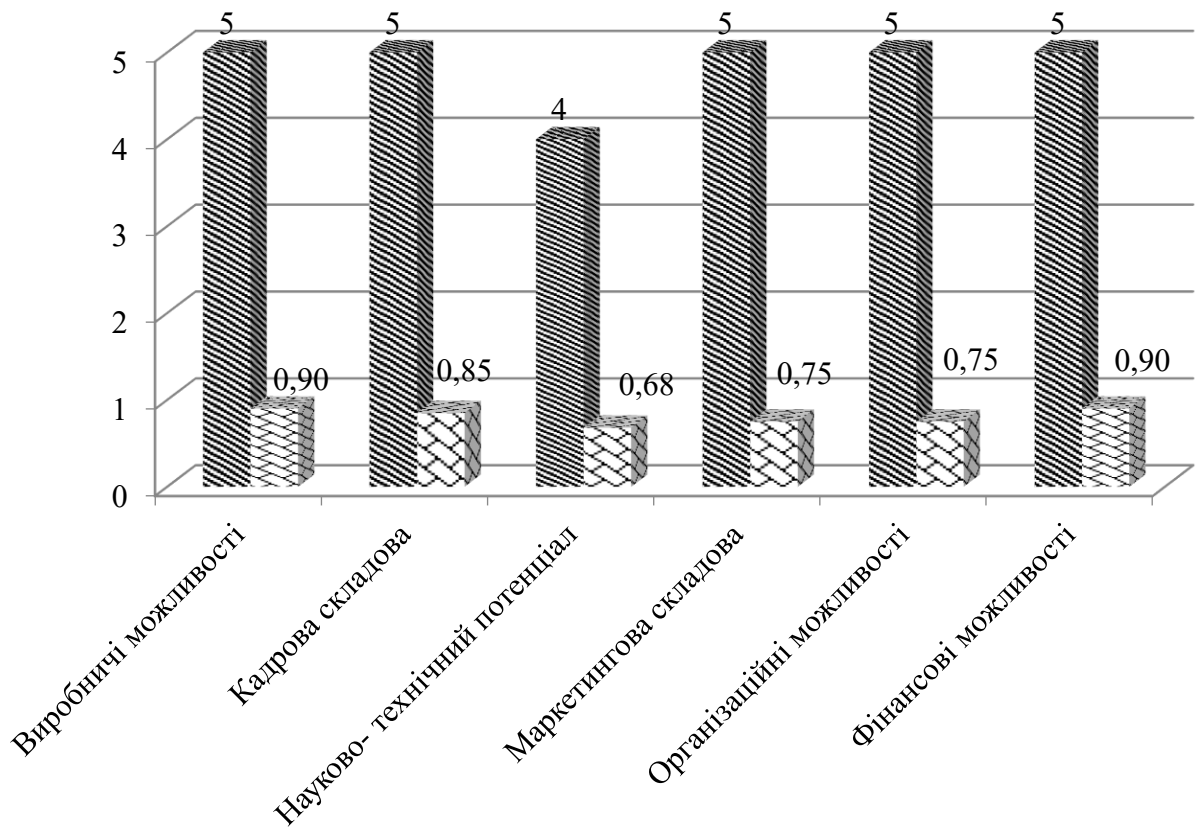


Рис. 2.1. Складові інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства, 2020–2024 рр. [складено автором]

У підсумку проведеного комплексного аналізу складових інвестиційно-інноваційного потенціалу виявлено, що найнижчу оцінку має науково-технічна складова потенціалу як зазначалось, вона має найнижчий рівень використання. Подібну проблему необхідно вирішити за допомогою вживання оперативних заходів із активізації кадрової політики, оптимізації бізнес-стратегії розвитку підприємства.

Висновки до розділу 2

Виконавши дослідницько-аналітичний розділ кваліфікаційної роботи доцільно зробити наступні висновки:

1. У 2020–2024 рр. підприємство демонструє значне зростання масштабів виробничо-комерційної діяльності. Чистий дохід від реалізації

збільшився на 433,9 млн грн, що вказує на розширення ринку збуту та зростання обсягів продажу. Валовий прибуток також зріс на 136 млн грн, проте темпи зростання собівартості були вищими, що частково обмежувало приріст чистого прибутку. Попри це чистий прибуток збільшився на 27,1 млн грн, що свідчить про стабільну прибутковість діяльності. Рівень рентабельності за період загалом зберігся на високому рівні та навіть дещо покращився, що відображає ефективність управління витратами та здатність підприємства формувати достатній прибуток. Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку доходів (на 139,2%), стабільну прибутковість і зростання ефективності діяльності, незважаючи на зростання витрат (на 146,9%).

2. Загальний стан управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємства є активним і сфокусованим на операційному вдосконаленні. Підприємство володіє високим фінансовим потенціалом, підтвердженим значним зростанням чистого прибутку, що забезпечує потужну базу для самофінансування. Інноваційний потенціал ефективно використовується для оптимізації праці та стратегічного інвестування в людський капітал. Ключовим завданням є подолання критичного ризику інтенсивного зростання собівартості: необхідно трансформувати наявний фінансовий ресурс у цільові інноваційні інвестиції для технологічного оновлення та збереження рентабельності (на рівні 33-35%).

3. Проведений комплексний аналіз інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства показав, що його загальний рівень є середнім (за експертною оцінкою). Найсильнішими складовими є виробничі (0,9) та фінансові можливості (0,9), що забезпечуються значними виробничими потужностями, стабільною прибутковістю та фінансовою стійкістю. Підприємство демонструє зростання чистого доходу, прибутку та рентабельності, що свідчить про його інвестиційно-інноваційну активність. Водночас найслабшою ланкою виступає науково-технічна складова (0,68), що стримує реалізацію потенціалу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО–ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Апробація управлінських рішень щодо оптимізації інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємства

Важливим стратегічним елементом діяльності суб'єкта господарювання є постійне вдосконалення формування управлінських рішень щодо збільшення інвестицій та підвищення рівня інноваційного потенціалу. Методичним підходом до формування управлінських рішень щодо підвищення рівня інвестиційно–інноваційного потенціалу можна запропонувати ключові напрями стабілізації економічної сфери діяльності суб'єкта господарювання, оскільки це якісна послідовність дій і станів, які використовуються для досягнення цілей. Процес формування включає етапи аналізу середовища і стану інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємства, формування цілей розвитку, формування критеріїв досягнення цілей, формулювання задач, виявлення і виділення наявних ресурсів на меті розвитку, виявлення чинників ризику і форс–мажору і вживання заходів по їх нейтралізації.

Оцінювання інноваційного потенціалу підприємств полягає у реалізації ряду функцій. По–перше, для оцінки інноваційного потенціалу необхідно визначити певні критерії віднесення підприємств до конкретного рівня інноваційного стану. По–друге, є необхідність врахування множини параметрів, які є базою для розрахунку оцінювальних параметрів. Особливістю такої математичної моделі є те, що вона враховує множину початкових вхідних параметрів, які визначаються:

за допомогою відповідної звітності підприємства;

множини оцінювальних параметрів інноваційного стану;

функції перетворення початкових параметрів на оцінювальні;
множини декомпозиційних функцій згортання параметрів, за якими здійснюється ідентифікація рівня інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємств.

Щодо реалізації даної математичної моделі прийняття управлінських рішень щодо оптимізації інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємства, то для визначення функцій необхідно сформулювати множини вхідних та вихідних параметрів. Ці множини повинні охоплювати широкий спектр впливаючих параметрів, а також задовольняти умовам повноти, дієвості та мінімальності (додатки В, Г).

Попередньо було визначено загальний рівень інноваційного потенціалу та інноваційної активності підприємства, він вказує на середній рівень інноваційного потенціалу обраного підприємства.

Для урізноманітнення методів прийняття управлінських рішень щодо оптимізації інвестиційно–інноваційного потенціалу обраного підприємства пропонується експертне оцінювання компетентної групи серед управлінського персоналу підприємства та потенційних інвесторів. Збір і узагальнення даних проводиться шляхом анкетування серед визначеної компетентної групи, якій пропонується оцінити ступінь вагомості окремого показника серед запропонованих.

Матриця балів, отриманих в результаті експертного оцінювання підприємства представлена в табл. 3.1.

Спостерігаємо деталізовану оцінку результатів діяльності підприємства за параметрами: організаційними, виробничими, маркетинговими, факторами конкуренції, попиту, збуту, фінансовими та результативними чинниками.

Далі необхідно проранжувати ряд параметрів інноваційного потенціалу, що характеризують дані групи. У результаті буде отримана матриця балів, наданих експертами інноваційним параметрам. Частота повторів оцінок експертів при ранжуванні заданих інноваційних параметрів підприємства виконується вбудованою функцією FREQUENCY.

Матриця балів, отриманих в результаті експертного оцінювання підприємства, 2024 р. [розраховано автором]

№ п/п	Показник	Оцінки експертів									
		е1	е2	е3	е4	е5	е6	е7	е8	е9	е10
1	Фінансування інноваційних витрат	10	10	9	9	10	10	10	9	10	9
2	Рівень технологій виробництва	10	9	9	10	10	10	8	8	10	10
3	Інноваційні методи розвитку	5	5	4	6	4	5	7	7	5	6
4	Організаційна структура	4	9	8	10	9	9	8	10	10	9
5	Гнучкість системи управління	9	8	9	8	9	9	8	8	10	9
6	Форми контролю за якістю	10	10	9	8	8	9	8	8	10	9
7	Потенціал ринку	10	10	10	10	9	10	9	9	10	9
8	Виробнича потужність	3	8	7	7	8	6	9	7	7	7
9	Якість обладнання	9	10	9	9	10	10	7	10	8	8
10	Якість товарів, робіт та послуг	8	7	9	8	10	9	9	8	10	9
11	Кваліфікація персоналу	8	7	9	8	9	9	8	9	10	9
12	Сервіс для клієнтів	4	5	5	3	6	7	5	7	6	7
13	Конкурентне середовище	8	9	9	8	8	8	9	10	9	9
14	Ступінь цінового тиску	5	4	6	5	4	4	5	7	6	8
15	Технологічний розвиток	5	4	6	5	4	4	6	6	5	8
16	Посередники	5	3	6	6	5	5	6	6	5	7
17	Законодавче регулювання	5	5	5	6	6	5	6	6	5	7
18	Рентабельність підприємства	5	4	5	4	5	5	6	6	5	8
19	Використання об'єктів інтелектуальної власності	8	7	8	9	8	8	9	9	10	9
20	Структура джерел фінансування інноваційних витрат	8	7	8	9	8	8	9	9	10	9
21	Інвестиційна привабливість галузі	9	10	10	9	9	10	10	9	10	10
22	Показники рекламної діяльності	4	7	5	6	8	8	9	7	10	7
	Всього	152	158	165	163	167	168	171	175	181	183

При обробці матеріалів колективного експертного оцінювання відносної ваги параметрів доцільно використовувати метод рангової кореляції. Тому дані, отримані в балах, відповідним чином можна ранжувати. Ранг, що дорівнює одиниці, присвоюється найбільш важливому фактору; ранг з максимальним числом n – найменш важливому фактору. Якщо експерт присвоює однакову кількість балів декільком факторам, то їм присвоюються стандартизовані ранги.

Стандартизований ранг – це частка від ділення суми місць, зайнятих факторами з однаковими рангами, та загальної кількості таких альтернатив (табл. В.1).

Далі, маючи ранги за кожною окремою оцінкою, можна зробити відповідний розрахунок зв'язаних рангів, розраховуємо за формулою (5), які будуть необхідні при розрахунку максимального значення оцінки дисперсії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Розрахунок показника зв'язаних рангів в s-ранжуванні підприємства,
2024 р. [розраховано автором]**

Оцінка	Ранги									
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10
10	60	120	24	6	60	120	6	24	1716	6
9	60	6	504	210	120	120	336	210	0	990
8	120	24	6	120	210	60	120	60	0	60
7	0	120	0	0	0	0	6	120	0	120
6	0	0	24	60	6	0	60	60	6	0
5	210	24	60	6	6	60	6	0	120	0
4	6	24	0	0	24	6	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума	456	318	618	402	426	366	534	474	1842	1176

За визначеними параметрами будується матриця, яка містить вже проранжовані бали, що були надані експертами відповідним показникам фінансового стану суб'єкта господарювання (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Матриця рангів показників впливу на рівень інноваційного потенціалу
підприємства, 2024 р. [розраховано автором]**

№ п/ п	Оцінки експертів										Сума рангів rs	Відхилення від середнього значення Zs
	e1	e2	e3	e4	e5	e6	e7	e8	e9	e10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	12	13
1	2,5	3	7,5	5,5	2,5	0	1,5	6,5	6,5	7,5	43	-72

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	12	13
2	2,5	6,5	7,5	1,5	2,5	0	12	11,5	6,5	1,5	52	-63
3	16,5	17	22	16,5	21	18,5	15,5	16	20	22	185	70
4	6,5	9	2	5,5	7	8	12	2	6,5	7,5	66	-49
5	6,5	9	7,5	11	7	8	12	11,5	6,5	7,5	86,5	-28
6	2,5	3	7,5	11	12,5	8	12	11,5	6,5	7,5	82	-33
7	2,5	3	2	1,5	7	3	6	6,5	6,5	7,5	45,5	-69
8	22	9	14	14	12,5	16	6	16	15	19	143,5	29
9	6,5	3	7,5	5,5	2,5	3	15,5	2	14	14,5	74	-41
10	11	13	7,5	11	2,5	8	6	11,5	6,5	7,5	84,5	-30
11	11	13	7,5	11	7	8	12	6,5	6,5	7,5	90	-25
12	20,5	17	19,5	22	16,5	15	21,5	16	16,5	19	183,5	69
13	11	6,5	7,5	11	12,5	12,5	6	2	13	7,5	89,5	-25
14	16,5	20	16	19,5	21	21,5	21,5	16	16,5	14,5	183	68
15	16,5	20	16	19,5	21	21,5	18,5	20,5	20	14,5	188	73
16	16,5	22	16	16,5	18,5	18,5	18,5	20,5	20	19	186	71
17	16,5	17	19,5	16,5	16,5	18,5	18,5	20,5	20	19	182,5	68
18	16,5	20	19,5	21	18,5	18,5	18,5	20,5	20	14,5	187,5	73
19	11	13	12,5	5,5	12,5	12,5	6	6,5	6,5	7,5	93,5	-21
20	11	13	12,5	5,5	12,5	12,5	6	6,5	6,5	7,5	93,5	-21
21	6,5	3	2	5,5	7	3	1,5	6,5	6,5	1,5	43	-72
22	20,5	13	19,5	16,5	12,5	12,5	6	16	6,5	19	142	27
Усього											2524	2409
Середнє значення											115	

Використовуючи формули (1–5, додаток Б) визначаємо коефіцієнта конкордації показників впливу на рівень інноваційного потенціалу підприємства. Отриманий коефіцієнт конкордації $D=0,77$. Значення коефіцієнта конкордації близьке до одиниці, отже, можна зробити висновок, що ступінь узгодженості суджень та висновків експертів щодо інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємства є достатньо високою.

Так, як коефіцієнт конкордації являє собою випадкову величину. Оцінка значимості коефіцієнта конкордації перевіряється за критерієм Пірсона, його значення в нашому дослідженні становить 160,40. Розраховане значення χ^2 порівнюємо із табличним значенням $\chi^2_{\text{табл}}$ для $n = m - 1$ ступенів свободи та рівня значимості ($P= 0,95$), тобто при $n = 22-1 =21$ ступенях свободи та $P=0,95$ $\chi^2_{\text{табл}} = 32,67$. Оскільки $32,67 < 160,40$, то гіпотеза про узгодженість експертів у ранжируванні приймається. Отже, попередні

розрахунки дають можливість зробити висновок про високий ступінь узгодженості суджень експертів щодо інвестиційно–інноваційного потенціалу. Кількісна оцінка ступеня узгодженості множини експертних оцінок не є самоціллю, а призначена для обґрунтування відповіді на питання щодо можливості використання цієї множини для обчислення агрегованої функції оцінки інвестиційно–інноваційного потенціалу та як альтернативного методу прийняття управлінських рішень щодо оптимізації інвестиційно–інноваційного потенціалу в умовах сучасного бізнес–середовища.

3.2. Прогнозні орієнтири ефективного управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства

Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства, забезпечення зростання господарюючого суб'єкта на засадах впровадження інвестиційно-інноваційних проектів потребує здійснення ефективних змін в структурі управління підприємством та використання широкого кола підходів, методів управління, їх інструментарію, притаманних функціональним напрямам інвестиційного, інноваційного менеджменту, поєднання традиційної управлінської системи та інноватизації, застосування методології управління проектами, зростання гнучкості, ефективності управління ресурсами та зміцнення ресурсного потенціалу, впровадження інструментарію управління ризиками та можливості своєчасного та адекватного управління змінами в управлінні підприємствами.

Враховуючи, досить широкий спектр виробництва якісної продукції: 32 сорти пива, а також квас, лимонади, сидри, продукція продається повністю по всій Україні, а також збут продукції на експорт – Німеччина, Ізраїль, Великобританія, Польща, США та Канада, періодично в Грецію, Молдову, Грузію, Іспанію, створення привабливого інвестиційного клімату та інноваційності виробництва є першочерговою.

Підприємство співпрацює з технологами з німецької компанії Kaltenberg, також запущена виробнича лінія Hurrmann AG (Німеччина), що забезпечила повну комп'ютеризацію процесу виготовлення основних складників продукції.

На підприємства доцільно використовувати методику комплексної технологічної оцінки пивоварних якостей нових районованих і перспективних сортів хмелю, яка передбачає поєднання органолептичного та біохімічного аналізу даного хмелю з приготуванням пива на модельній міні-пивоварні з наступною його оцінкою по гіркоті суслу та по загальній якості пива. Використання рекомендованих нових сортів хмелю за удосконаленою технологією їх нормування і теплової обробки дозволяє отримати економічний ефект від 34,70 до 98,40 грн. на 1000 дал пива в залежності від сортових біохімічних показників. Тому, економічні наслідки проекту для підприємства враховують:

- зниження ціни на окремі товари через нові канали збуту;
- удосконаленню технології виробництва;
- ліквідація дефіциту окремих товарів.

Економічна оцінка обраного проекту дозволить підприємства вибрати інструментарій, щоб визначити доцільність реалізації проекту для подальшого розвитку товариства.

Проривом для досліджуваного підприємства може бути створення за ініціативи підприємства спільної організації з голландським концерном «Heineken», що передбачає розміщення на базі українських активів підприємства. Можливі переваги такого альянсу представлено в табл. 3.4.

Зазначаємо, що фактично основна мета створення спільної організації підприємства та голландським концерном «Heineken» полягає у тому, щоб замкнути та оптимізувати ланцюг «виробництво-експортний збут». Вся продукція, вироблена в межах створеного спільної організації на додаткових виробничих потужностях, буде експортуватися на європейський ринок; можливість мінімізації собівартості продукції; забезпечення переходу до

програм тотального управління якістю за рахунок тестування вихідної сировини та матеріалів, забезпечити їх високу якість, інноваційність та конкурентність.

Таблиця 3.4

Очікувані переваги створення спільної організації (з погляду отримання ефекту синергії), 2027 р. [розраховано автором]

Ознаки синергізму	Переваги
Поєднання збутових потенціалів (сфера маркетингу)	Розширення обсягів збуту, економія на комерційних витратах
Поєднання техніко-технологічних потенціалів (сфера виробництва)	Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції
Поєднання науково-дослідницьких потенціалів (сфера науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок)	Прискорення інноваційних процесів
Поєднання кадрових потенціалів (сфера трудових відносин)	Підвищення продуктивності праці
Поєднання каналів матеріально-технічного забезпечення	Удосконалення техніко-технологічної бази
Поєднання фінансових потенціалів (спільне інвестування)	Розподіл інвестиційних ризиків; досягнення валютної самокупності
Поєднання управлінських потенціалів	Підвищення якості та оперативності управлінських рішень; обопільний контроль за виконанням прийнятих рішень

Однією з основних переваг створення спільної організації для підприємства є використання спільних каналів збуту продукції на європейських ринках країн (це канали збуту голландського концерну «Heineken», яке зуміло налагодити ефективну систему збуту майже в усіх європейських країнах).

Відмітимо, що основну частину експортного збуту продукції спільної організації підприємства та голландського концерну «Heineken» планується здійснювати через мережу власних дистриб'юторів концерну, далі за обсягами продажів просуватимуться незалежні оптові компанії; значно менші обсяги збуту забезпечуватиме фірмова торгівля через магазини, які належать голландському концерну «Heineken», та пряма робота з найбільш крупними супермаркетами на європейських ринках.

Основними цілями створення спільної організації для підприємства є можливість нарощування обсягів діяльності за рахунок організації експорту на перспективний європейський ринок. Передбачається, що статутний фонд спільної організації становитиме 8,75 млн. грн., при цьому вклад у статутний фонд спільного підприємства голландської сторони становить 4,7 млн. грн. (53,7%), вклад української сторони – 4,05 млн. грн. (46,3%). Склад та структура власників спільної організації представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Склад та структура власників спільної організації, 2027 р. [розраховано автором]

Засновники СО	Внесок у статутний капітал, млн. грн.	Частка у власності СО, %
Концерн «Heineken» (Голландія)	4,7	53,7
Підприємство (Україна)	4,05	46,3

Для реалізації зазначеного проекту буде сформовано склад і структуру вкладень учасників у створення спільної організації (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Склад та структура вкладень учасників у статутний фонд спільної організації, 2027 р. [розраховано автором]

Засновники СО	Сума вкладу, млн. грн.	Частка, %
Концерн «Heineken»	4,7	53,7
у тому числі		
внесок у вигляді постачання устаткування	3,29	37,6
внесок у вигляді грошових коштів	1,41	16,1
Підприємства (Україна)	4,05	46,3
у тому числі		
внесок у вигляді основних фондів	1,39	15,9
внесок у вигляді грошових коштів	1,16	13,3
внесок у вигляді матеріальних цінностей	1,5	17,1
Разом	8,75	100 %

Строк окупності цього проекту становить 3,3 року, а внутрішня норма прибутковості проекту становить близько 42 %, що свідчить про наявність

значного запасу міцності проекту.

Таким чином, для розширення діяльності та стійкості на європейському ринку підприємства пропонується здійснити такі кроки: підвищити якість продукції; дослідити зовнішній ринок; провести оцінку експортного потенціалу; розробити експортний план; створити спільне підприємство з голландським концерном «Heineken».

На останньому етапі проектного розділу щодо ефективності управління інвестиційно-інноваційним потенціалом обраного підприємства адаптуємо та підкріпимо запропоновані інвестиційно-інноваційні дії економіко-математичними методами та моделями для оцінки показників інвестиційно-інноваційного розвитку підприємства за останнє п'ятиріччя (додатки Б, В).

Сформовані основні показники та коефіцієнти інвестиційно-інноваційної діяльності обраного підприємства за останній період (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Основні показники та коефіцієнти інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства, 2020-2024 рр. [розраховано автором]

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,34	1,51	2,56	4,09	4,30	2,96
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,30	12,39	4,75	13,28	6,70	6,40
Коефіцієнт платоспроможності	3,16	4,57	5,95	8,13	8,77	5,61
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	0,81	0,84	0,87	0,90	0,93	0,12
Коефіцієнт інноваційної активності, %	4,88	4,84	4,79	4,81	4,83	-0,05
Коефіцієнт інвестиційної активності, %	0,64	0,41	1,65	1,71	1,19	0,55
Коефіцієнт плинності кадрів, %	5,11	5,84	2,46	2,90	2,22	-2,89
Питома вага витрат на інноваційну маркетингову діяльність в структурі витрат, %	14,55	14,01	16,25	13,89	17,09	2,54

Продовж. табл. 3.7

1	2	3	4	5	6	7
Чиста маржа, %	10,21	6,40	12,25	12,63	7,91	-2,30
Рівень рентабельності, %	34,37	29,05	34,60	30,21	35,46	1,09

У нашому випадку для оцінки показників інвестиційно-інноваційного розвитку підприємства функцією бажаності Харрінгтона взяті коефіцієнтні чинники, які охоплюють всі складові інвестиційно-інноваційної діяльності обраного суб'єкта господарювання (додаток Б).

Слідуючи описаній методиці, визначено показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона ефективності інвестиційно-інноваційного розвитку підприємства за останній період (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона ефективності інвестиційно-інноваційного розвитку підприємства, 2020-2024 рр.

[розраховано автором]

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,48	0,49	0,58	0,68	0,69
Коефіцієнт платоспроможності	0,50	0,55	0,60	0,67	0,69
Коефіцієнт інноваційної активності, %	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
Питома вага витрат на інноваційну маркетингову діяльність, % в структурі витрат	0,65	0,64	0,68	0,64	0,69
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	0,66	0,67	0,68	0,68	0,69
Коефіцієнт інвестиційної активності, %	0,50	0,46	0,68	0,69	0,61
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,66	0,69	0,52	0,54	0,50
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,38	0,67	0,50	0,69	0,55
Чиста маржа, %	0,64	0,55	0,68	0,69	0,59
Рівень рентабельності, %	0,68	0,64	0,69	0,65	0,69
Функція Харрінгтона	0,58	0,61	0,63	0,66	0,64
Характеристика	задовільно	задовільно	задовільно	добре	добре

Спостерігаємо за розрахунком за частинною функцією бажаності Харрінгтона, що характеризує ефективності інвестиційно-інноваційного розвитку підприємства з показником «задовільно» та «добре», з перевагою оцінки «задовільно», але 2023-2024 рр. підвищилась до оцінки «добре», розуміємо що даний висновок ґрунтується на обчисленнях вибраного економіко-математичних методу.

Різні оцінки ефективності суб'єкта господарювання можуть свідчити про динамічні процеси інвестиційно-інноваційної діяльності, управління та взаємодію в економічній системі, враховуючи стратегічний напрямок, особливості та векторність даного підприємства.

Проектною пропозицією є прогнозування ефективності інвестиційно-інноваційного розвитку підприємства за шкалою Харрінгтона на наступні 2026, 2027 рр. Слід відмітити, що прогнозні значення коефіцієнтів інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства сформовані з попередніх розрахунків комплексної оцінки інноваційного потенціалу – рівня інноваційної активності, коефіцієнта конкордації впливу показників на рівень інноваційного потенціалу, запропонованої методики комплексної технологічної оцінки щодо покращення якості, інноваційності та конкурентності продукції, створення спільної організації з голландським концерном «Heineken», що передбачає налагодження ефективної системи збуту, а також використання вбудованої статистичної функції FORECAST, яка є лінійною та чітко моделює статистичні дані в динаміці та множинних лінійних виробничих регресіях.

Запропоновані заходи можуть зміцнити інвестиційно-інноваційний потенціал підприємства, покращити показники результативності діяльності, а також може забезпечити вихід на новий рівень ефективності та управління.

В ході прогнозування спостерігаємо зростання якісного показника за частинною функцією бажаності Харрінгтона ефективності інвестиційно-інноваційного розвитку підприємства на наступні два роки, враховуємо різні сценарії, але опираємось на подальший оптимістичний сценарій (табл. 3.9).

**Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона ефективності
інвестиційно-інноваційного розвитку підприємства, 2026-2027 рр.**

[розраховано автором]

Показники	Прогноз	
	2026 р.	2027 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,66	0,69
Коефіцієнт платоспроможності	0,66	0,69
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	0,68	0,69
Коефіцієнт інноваційної активності, %	0,69	0,69
Коефіцієнт інвестиційної активності, %	0,66	0,69
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,44	0,42
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,67	0,69
Питома вага витрат на інноваційну маркетингову діяльність, % в структурі витрат	0,68	0,69
Чиста маржа, %	0,65	0,65
Рівень рентабельності, %	0,69	0,69
Функція Харрінгтона	0,65	0,66
<i>Характеристика</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>

За результатами прогнозування досліджуваного суб'єкта господарювання показник за частинною функцією бажаності Харрінгтона відмічається з оцінкою «добре».

Узагальнюючи зазначимо, що інвестиційно-інноваційна діяльність обраного підприємства може забезпечити можливість отримання конкурентних переваг та зростання конкурентоспроможності у довготривалій перспективі, забезпечити зростання техніко-технологічного рівня виробництва чи здійснення операційної діяльності, забезпечити оптимізацію, зростання ефективності використання всіх видів ресурсів та подальше зміцнення ресурсного потенціалу, а дослідження, аналіз, моделювання та прогнозування чинників інноваційної діяльності суб'єкта господарювання сучасними методами інформатизації та автоматизації може сприяти удосконаленню їх діяльності, уникнення небажаних ризиків та ефективності управління в цілому та все це разом може забезпечити ефективний розвиток підприємства у довготривалій перспективі.

Висновки до розділу 3

Надавши рекомендації відносно вдосконалення процесу управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства відзначимо:

1. У підрозділі обґрунтовано необхідність використання сучасних методів прийняття управлінських рішень для підвищення інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємства. Запропонована модель ґрунтується на комплексному аналізі внутрішніх і зовнішніх параметрів, системі критеріїв, цілей розвитку та оцінці ризиків. Ключовим інструментом визначено експертне оцінювання, що дає змогу встановити вагомість факторів інноваційного розвитку. Ранжування показників і коефіцієнт конкордації 0,77 підтвердили узгодженість думок експертів, а перевірка за критерієм Пірсона – статистичну значущість результатів. Отже, застосування експертних методів і математичних моделей забезпечує обґрунтованість управлінських рішень та є ефективною основою для оптимізації інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємства.

2. Аналіз ефективності управління інвестиційно–інноваційним потенціалом засвідчує, що розвиток підприємства забезпечується модернізацією, впровадженням технологій і співпрацею з міжнародними партнерами, зокрема Kaltenberg, Hurrmann AG та концерном «Heineken». Розрахунки підтверджують доцільність інноваційних проєктів, а використання нових сортів хмелю забезпечує економічний ефект. Створення спільної організації з «Heineken» посилює конкурентоспроможність і відкриває доступ до європейських ринків. Проєкт має високу результативність (строк окупності 3,3 року, внутрішня норма прибутковості 42 %). Функція бажаності Харрінгтона оцінює розвиток як «задовільний» із переходом до «добре» у 2023–2024 рр., а прогноз на 2026–2027 рр. свідчить про подальше поліпшення. Загалом підприємство має стійкі передумови для зростання й ефективного використання ресурсів завдяки модернізації, інноваціям та інтеграції у міжнародний ринок.

ВИСНОВКИ

Виконавши кваліфікаційну роботу на тему «Управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес–середовища» доцільно зробити наступні висновки:

1. Інвестиційно–інноваційний потенціал є комплексним стратегічним ресурсом, який інтегрує фінансові, технологічні та людські можливості підприємства. Інвестиційно–інноваційний потенціал є ключовим чинником забезпечення стратегічного розвитку, оскільки визначає здатність організації до довгострокової стійкості, модернізації та підвищення конкурентоспроможності через створення додаткової економічної цінності. Ефективне управління інвестиційно–інноваційним потенціалом потребує системного та стратегічно орієнтованого підходу. Це реалізується через розробку інтегрованої стратегії, яка охоплює два основні напрями: організаційно–управлінське забезпечення (фокусується на формуванні інноваційної культури, розвитку людського капіталу та ефективному проєктному менеджменті); фінансово–інвестиційне забезпечення (стосується оптимізації фінансування, використання різних механізмів залучення капіталу та оцінки економічної ефективності інвестиційно–інноваційних проєктів). Таким чином, інвестиційно–інноваційний потенціал є фундаментом для стійкого економічного зростання, а його використання має бути глибоко інтегроване в загальну стратегію підприємства

2. Ефективне управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства в умовах динамічного економічного середовища потребує застосування системного та інтегрованого методологічного апарату. Процес оцінювання є критично важливим для отримання обґрунтованої інформації про рівень розвитку ресурсної бази, ідентифікації резервів підвищення ефективності та прогнозування можливостей реалізації стратегічних проєктів. Управління інвестиційно–інноваційним потенціалом ґрунтується на комплексному використанні ключових підходів: інтегрований показниковий

підхід забезпечує всебічну кількісну та якісну характеристику потенціалу, дозволяючи об'єднати показники його фінансової, технологічної, кадрової та організаційної складових; стратегічний підхід є необхідним для синхронізації розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу із загальною бізнес-стратегією підприємства та пріоритетними напрямками інноваційної діяльності.

3. У 2020–2024 рр. підприємство демонструє значне зростання масштабів виробничо-комерційної діяльності. Чистий дохід від реалізації збільшився на 433,9 млн грн, що вказує на розширення ринку збуту та зростання обсягів продажу. Валовий прибуток також зріс на 136 млн грн, проте темпи зростання собівартості були вищими, що частково обмежувало приріст чистого прибутку. Попри це чистий прибуток збільшився на 27,1 млн грн, що свідчить про стабільну прибутковість діяльності. Рівень рентабельності за період загалом зберігся на високому рівні та навіть дещо покращився, що відображає ефективність управління витратами та здатність підприємства формувати достатній прибуток. Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку доходів (на 139,2%), стабільну прибутковість і зростання ефективності діяльності, незважаючи на зростання витрат (на 146,9%).

4. Загальний стан управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємства є активним і сфокусованим на операційному вдосконаленні. Підприємство володіє високим фінансовим потенціалом, підтвердженим значним зростанням чистого прибутку, що забезпечує потужну базу для самофінансування. Інноваційний потенціал ефективно використовується для оптимізації праці та стратегічного інвестування в людський капітал. Ключовим завданням є подолання критичного ризику інтенсивного зростання собівартості: необхідно трансформувати наявний фінансовий ресурс у цільові інноваційні інвестиції для технологічного оновлення та збереження рентабельності (на рівні 33-35%).

5. Проведений комплексний аналіз інвестиційно-інноваційного

потенціалу підприємства показав, що його загальний рівень є середнім (за експертною оцінкою). Найсильнішими складовими є виробничі (0,9) та фінансові можливості (0,9), що забезпечуються значними виробничими потужностями, стабільною прибутковістю та фінансовою стійкістю. Підприємство демонструє зростання чистого доходу, прибутку та рентабельності, що свідчить про його інвестиційно-інноваційну активність. Водночас найслабшою ланкою виступає науково-технічна складова (0,68), що стримує реалізацію потенціалу.

6. Обґрунтовано необхідність використання сучасних методів прийняття управлінських рішень для підвищення інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства. Запропонована модель ґрунтується на комплексному аналізі внутрішніх і зовнішніх параметрів, системі критеріїв, цілей розвитку та оцінці ризиків. Ключовим інструментом визначено експертне оцінювання, що дає змогу встановити вагомість факторів інноваційного розвитку. Ранжування показників і коефіцієнт конкордації 0,77 підтвердили узгодженість думок експертів, а перевірка за критерієм Пірсона – статистичну значущість результатів.

7. Аналіз ефективності управління інвестиційно-інноваційним потенціалом засвідчує, що розвиток підприємства забезпечується модернізацією, впровадженням технологій і співпрацею з міжнародними партнерами, зокрема Kaltenberg, Hurrmann AG та концерном «Heineken». Створення спільної організації з «Heineken» посилює конкурентоспроможність і відкриває доступ до європейських ринків. Проект має високу результативність (строк окупності 3,3 року, внутрішня норма прибутковості 42 %). Функція бажаності Харрінгтона оцінює розвиток як «задовільний» із переходом до «добре» у 2023–2024 рр., а прогноз на 2026–2027 рр. свідчить про подальше поліпшення. Загалом підприємство має стійкі передумови для зростання й ефективного використання ресурсів завдяки модернізації, інноваціям та інтеграції у міжнародний ринок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аренович І. М. Інвестиційний потенціал підприємств харчової промисловості та моделювання його рівня. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 7(1). С. 30–36.
2. Балабан М. П., Мараховська М. М., Воскобійник С. Я. Інноваційні стратегії в підприємстві: вплив на конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу. *Академічні візії*. 2024. № 37. С. 74–80. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1522> (дата звернення: 09.11.2025).
3. Билик В. Чинники послаблення інвестиційно-інноваційного потенціалу в системі економічної безпеки України в умовах повномасштабної війни. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 149–155. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/76> (дата звернення: 29.10.2025).
4. Бойко В. В., Годованець Ю. В. Обґрунтування сутнісних характеристик інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2024. № 51. С. 15–21. URL: <https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/838> (дата звернення: 11.11.2025).
5. Болтянська Л. О., Тебенко В. М. Оцінка інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств південного регіону України. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. 3(49). С. 15–21. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/666> (дата звернення: 03.11.2025).
6. Бучнев М. М., Івченко Є. А. Стратегічне управління та інвестиційно-логістична стратегія в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 281–1. С. 64–69.

7. Вовк О. М. Формування інноваційного потенціалу підприємств в умовах цифровізації регіональних економічних систем. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. № 3(52). С. 18–23.
8. Гаврильченко О. В. Інноваційний потенціал економічного розвитку підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 9. С. 17–21.
9. Гладун П., Григорук П. Інноваційний потенціал та економічна безпека підприємства: ідентифікація взаємозв'язків. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 12. С. 31–36.
10. Глушенкова А. А., Яргін М. В. Інноваційні стратегії в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3–4(40). С. 40–44.
11. Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. С. 84–90.
12. Гречко А. В., Джумакеєва Д. Д. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств в Україні в воєнний та поствоєнний період. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 22–27.
13. Гривківська О. В., Сенюк О.–І. І. Інноваційний потенціал у забезпеченні ефективності господарської діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 7. С. 26–31.
14. Гринів В., Клепанчук О. Роль інвестиційних процесів у післявоєнній відбудові торговельної галузі України. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 2. С. 179–188
15. Гринько Т., Базик О. Інноваційний потенціал малого та середнього підприємництва: сутність та особливості. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. № 330(3). С. 366–370.
16. Гришко Н., Глазунова О. Адаптивні стратегії формування потенціалу промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету ХПІ*. 2024. № 1. С. 141–144.
17. Грігерман Є. В. Інноваційно–інвестиційний розвиток: сутність та концептуальні підходи. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4.

С. 7–11.

18. Далик В. П., Чорній Б. І., Гарасим Л. С., Каспрук С. І., Фар'ян В. О., Ванькович Л. Я. Інноваційні стратегії підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2023. № 11. С. 31–36.

19. Денисенко Н., Бондаренко О. Інвестиційний потенціал міст в умовах війни. *Просторовий розвиток.* 2024. № 7. С. 459–467.

20. Довженко В. А., Лазаренко В. В. Управління інтелектуальним потенціалом національної економіки. *Економіка та держава.* 2021. № 2. С. 78–83. URL: <http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=4865&i=13> (дата звернення: 11.10.2025).

21. Долобанько А., Гончар В., Пащенко В. Інноваційний потенціал і методи його оцінювання в управлінні підприємницькою діяльністю. *Development Service Industry Management.* 2023. № 3(31). С. 38–44.

22. Дончак Л. Г., Мартусенко І. В., Шкварук Д. Г. Інноваційний потенціал підприємства та напрями підвищення ефективності його використання. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу.* 2021. № 1(48). С. 65–69.

23. Жовнір В. І., Іщейкін Т. Є., Орлюк І. М. Управління інноваціями як фактор конкурентних переваг підприємства у кризових умовах. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»).* 2024. Вип. 2. С. 74–79.

24. Зоря О. П., Яснолоб І. О., Процюк Н. Ю. Методичні підходи оцінки та аналізу інвестиційно-інноваційного потенціалу. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2023. № 9(09). С. 133–137.

25. Іщейкін Т. Є., Завгородній В. Р., Мошенець Н. Інновації як інструмент забезпечення конкурентних переваг сучасного підприємства. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»).* 2025. Вип. 3. С. 12–18.

26. Іщейкін Т. Є., Собчишин В. М., Саєнко М. С. Перспективи та

проблеми інтеграції інноваційних цифрових технологій в систему адаптивного управління бізнес-процесами аграрного підприємства. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2, вип. 9. С. 20–26.

27. Кириченко О. Управління інвестиційно–інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4(72). С. 94–101. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/645> (дата звернення: 09.11.2025).

28. Кириченко О. Напрями управління інвестиційно–інноваційним забезпеченням підприємств в сферах інформаційних технологій та інновацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 4(76). С. 96–103. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/812> (дата звернення: 19.11.2025).

29. Кириченко О. Впровадження адаптивних стратегій інноваційного розвитку в управлінні процесами операційної та виробничої діяльності підприємств малого та середнього бізнесу з використанням нових цифрових технологій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3(79). С. 185–193. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/988> (дата звернення: 03.11.2025).

30. Ковпака А. Інноваційний розвиток країни як рушійний чинник підвищення національної конкурентоспроможності. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 1. С. 11–18. URL: <http://eui.zu.edu.ua/article/view/234658/238776> (дата звернення: 08.11.2025).

31. Крупка М. І., Руцишин М. О. Фінансовий механізм державно–приватного партнерства в забезпеченні інноваційного розвитку підприємств України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2022. № 26(54). С. 85–94.

32. Комчатних О. Фактори впливу на інноваційний потенціал транспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2021.

№ 37. С. 148–153.

33. Котвицька Н., Скородід С. Інноваційний потенціал підприємств: організаційно–економічні детермінанти його формування та використання. *Розвиток міста*. 2025. № 1(7). С. 64–71.

34. Кривов'язюк І. В. Цифровізація і стратегічна гнучкість – рецепт для розробки інноваційних стратегій розвитку бізнесу. *Економічні науки. Регіональна економіка*. 2023. № 20(79). С. 44–50.

35. Левицький В., Радинський С. В., Дячун О. Нормативно–правове забезпечення інноваційної та інвестиційної діяльності промислових підприємств України. *Соціально–економічні проблеми і держава*. 2022. № 2(27). С. 25–34.

36. Лисиця Ю. Стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. С. 106–111.

37. Манн Р. В., Махно С. В. Інноваційно–інвестиційний потенціал підприємств України: умови збереження та розвитку в повоєнний період. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 144–148.

38. Марар О. Інноваційний потенціал як основа розвитку фермерських господарств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. С. 137–145.

39. Марчишинець С. М., Марчишинець О. В. Формування сучасної політики управління інноваційно–інвестиційним потенціалом промислового сектору національної економіки. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 1. С. 36–42.

40. Махмудов Х. З., Поліщук О. Ю. Інноваційні технології як основа сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності агропереробної промисловості України. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 2. С. 67–73.

41. Михайлик О., Бірак Є. Інвестиційно–інноваційна діяльність

підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3350> (дата звернення: 30.10.2025).

42. Мойса Т. В. Особливості формування інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7(04). С. 22–28.

43. Назаренко І. М. Діагностично–управлінські аспекти в системі розвитку інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 22. С. 23–28.

44. Овчарук О., Собчишин В., Саєнко М. Адаптивне управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства в умовах невизначеності ринку. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали X Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції*, Полтава, 13 листопада 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025.

45. Огренич Ю. О. Особливості формування та використання механізму управління інвестиційно–інноваційною діяльністю промислових підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 13. С. 123–134. URL: <http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/286> (дата звернення: 09.11.2025).

46. Петрович Й., Новаківський І. Методологічне та інвестиційне забезпечення розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств. *SEMI*. 2022. Т. 6, № 1. С. 106–118.

47. Пилипенко Л., Воськало В., Сороковий П. Концептуально–теоретичні основи використання категорій «інноваційний капітал» та «інноваційний потенціал» в бухгалтерському обліку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4930> (дата звернення: 10.11.2025).

48. Підгорний Б. В. Трансформація категорії «інноваційний потенціал» в умовах Індустрії 4.0. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 9. С. 4–9.
49. Прокопишин О., Гнатишин Л., Малецька О. Особливості використання цифрових технологій в інноваційно–інвестиційній діяльності промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2(42). С. 202–213. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/335048> (дата звернення: 21.10.2025).
50. Рачинська Г., Дмитровська В., Галушак І. Інноваційний підхід до управління малим та середнім бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3684> (дата звернення: 10.11.2025).
51. Резнік С. В. Інноваційні складові розвитку промислових підприємств у воєнний період. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 29. С. 89–92.
52. Рожок С. Сутність процесів управління інвестиційно–інноваційним забезпеченням підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 76. С. 195–200.
53. Саєнко М. Стратегічне управління інвестиційно–інноваційним потенціалом підприємства в умовах невизначеності та конкуренції. *Актуальні проблеми економіки та менеджменту в умовах сучасних викликів: матеріали Науково-практичної конференції молодих вчених та студентів, 11 листопада 2025 р. Кропивницький: ЦДУ, 2025.*
54. Сєдашова О. А., Пархомчук Т. В. Моделі креативного та інноваційного управління в банківських установах. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 2. С. 13–24.
55. Тішаков П. Інноваційні адаптивні стратегії в управлінні малими підприємствами харчової промисловості. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 9. С. 65–70.

56. Ткач Д. Інноваційний потенціал України в умовах війни: тенденції та можливості. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 75. С. 31–35.

57. Чіков І. Інноваційний потенціал підприємства: понятійно–категоріальний апарат та економіко–математична модель оцінки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4896> (дата звернення: 10.11.2025).

58. Шведа Н., Краузе О. Трансформація бізнес–моделей в умовах цифрової економіки. *Соціально–економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 1(28). С. 86–94. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23snmute.pdf> (дата звернення: 09.11.2025).

59. Шкуренко О., Чорна Т. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2023. № 16(32). С. 77–82.

60. Shkilniak M., Melnyk A., Zheliuk T., Vasina A., Dudkina O. Management and public administration in the conditions of modern challenges. *Herald of Economics*. 2023. № 2. С. 233–248. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/view/1469> (дата звернення: 01.11.2025).

61. Vasylytsiv T., Mulska O., Levytska O., Lupak R., Semak B., Shtets T. Factors of the Development of Ukraine’s Digital Economy: Identification and Evaluation. *Science and Innovation*. 2022. № 18(2). С. 44–58.