

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 «Бакалавр»

на тему «Управління системою стимулювання інноваційної
діяльності на підприємстві»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1
денної форми здобуття освіти
Дудка Г. О.
Керівник: Зось-Кіор М. В.
Рецензент: Писаренко В. В.

Полтава 2026 рік

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

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«08» грудня 2025 року

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

1. Тема роботи «Управління системою стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві», керівник роботи д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Зось-Кіор М. В.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2023-2025 рр.
- інші інформаційні дані:
- нормативно–довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет–джерела,
- власні спостереження автора

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

Розділ 1. Теоретичні засади управління системою стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві

Розділ 2. Діагностика системи управління інноваційної діяльності на підприємстві

Розділ 3. Напрями вдосконалення управління системою стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві

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

6. Дата видачі завдання: «08» грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка наявності текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	
11	Нормоконтроль	12.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	15.06.2026-16.06.2026	

Здобувач вищої освіти

Георгій ДУДКА

Керівник роботи

Микола ЗОСЬ-КІОР

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	18
2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства.....	18
2.2. Актуальна система управління стимулюванням інноваційної діяльності на підприємстві.....	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	35
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання інноваційна діяльність є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, економічної стійкості та довгострокового розвитку підприємства. Водночас ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить від наявності дієвої системи стимулювання персоналу, яка сприяє генерації нових ідей, підтримці творчої ініціативи працівників, розвитку внутрішнього підприємництва та впровадженню інновацій у практичну діяльність підприємства. Саме система стимулювання виступає важливим управлінським інструментом, що поєднує стратегічні цілі підприємства з мотиваційними потребами персоналу та формує сприятливе середовище для інноваційного розвитку.

Даними питаннями займалися багато вчених, таких як Антоненко К. В., Балдінська Н. О., Дергачова В. В., Дідур Г. І., Івашко Л. М., Каліна І. І., Коротаєва О. В., Махмудов Х. З., Овчиннікова В. О., Семенова В. Г., Сігаєва Т. Є., Токмакова І. В., Турбовець С. Б., Черноіванова Г. С., /Hryhorian O., Vaisman E. D., Zakharin S. та інші, але в сучасних умовах теоретичні питання дещо відстають від практичних аспектів. Таким чином, дослідження управління системою стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві є не лише науково цікавою, а й практично значущою темою, яка сприяє формуванню нової парадигми ведення бізнесу в Україні та світі.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційної робота виконана відповідно до плану науково–дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.); «Інституційно-адаптивні механізми розвитку менеджменту підприємств та їх об'єднань в умовах цифрової трансформації та інвестиційно-ресурсних асиметрій» (державний

реєстраційний номер 0126U000256, 2026–2030 рр.); «Розвиток кадрового потенціалу та компетентнісних моделей управління як чинник інноваційного розвитку підприємств, організацій, установ» (державний реєстраційний номер 0126U000388, 2026–2030 рр.). У межах даної тематики обґрунтовувалася система управління стимулюванням інноваційної діяльності на підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико–методичних основ і актуалізація практичних рекомендацій щодо удосконалення управління системою стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві.

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

дослідити теоретичні засади управління системою стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві;

охарактеризувати організаційно–економічні особливості підприємства;

провести аналіз актуальної системи управління стимулюванням інноваційної діяльності на підприємстві;

запропонувати напрями вдосконалення управління системою стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління інноваційною діяльністю на підприємстві.

Предметом дослідження є особливості управління системою стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві.

Методи наукових досліджень. Для досягнення поставленої мети в дослідженні використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, економіко–статистичний метод застосовано для аналізу сучасного стану інноваційної діяльності підприємства, оцінки динаміки основних техніко–економічних показників та виявлення тенденцій розвитку системи стимулювання інноваційної діяльності. Графічний метод використано для візуалізації результатів дослідження, їх наочного представлення та узагальнення аналітичних висновків. За допомогою методу теоретичного

узагальнення досліджено сутність понять «інноваційна діяльність», «стимулювання інноваційної діяльності», а також визначено особливості формування системи управління стимулюванням інновацій на підприємстві. Економіко-математичні методи використано для оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства, розрахунку показників інноваційного розвитку та визначення результативності управлінських рішень у цій сфері. Крім того, застосовано системний підхід, що дозволив комплексно дослідити складові системи управління стимулюванням інноваційної діяльності підприємства, встановити взаємозв'язок між її елементами та обґрунтувати напрями її удосконалення в сучасних умовах господарювання.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи представлена у вигляді багатьох вітчизняних і закордонних літературних, у тому числі електронних джерел, Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, періодичних видань. Статистичну основу дослідження становлять дані річних звітів підприємства за 2023–2025 роки.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у прикладній спрямованості розробок і визначається впровадженням на підприємстві комплексної моделі управління системою стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Основні положення й результати дослідження по темі кваліфікаційної роботи оприлюдненні публікацією на міжнародних науково–практичних конференціях [6; 11; 12]:

1. Дудка Г. О., Барбуца В. В. Управління кадровим потенціалом підприємства як основа формування системи стимулювання інноваційної діяльності. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 19. Полтава: ПДАУ. 2026. С. 57-58.

2. Гнатенко І. А., Дудка Г. О., Барбуца В. В. Кадровий потенціал як основа формування системи стимулювання інноваційної діяльності підприємства в умовах змін. Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні

виклики: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава: ПДАУ, 2026. С. 63-65.

3. Дудка Г. О., Непочатова К. С., Пилипенко І. С. Інноваційно-екологічні та технологічні засади управління ефективністю аграрного підприємства. Деколонізація – переосмислення минулого, творення майбутнього: матеріали Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції, 30 квітня – 01 травня 2026 р., м. Дніпро / за заг. ред. проф. Г. П. Євсєєвої. Український державний університет науки і технологій. Навчально-науковий інститут «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури». Дніпро, 2026. С. 145-147.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 52 сторінки. Містить 8 таблиць, 6 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел налічує 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Формування системи стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві в сучасних умовах трансформації економіки України в напрямі інноваційної моделі розвитку набуває особливої науково-практичної значущості. Посилення ролі інновацій як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності, економічної стійкості та інтеграції у глобальні ринки зумовлює необхідність удосконалення нормативно-правового та інституційного забезпечення інноваційної сфери [6; 28]. У цьому контексті вагомим етапом стало ухвалення Верховною Радою України за основу проєкту Закону України «Про підтримку та розвиток інноваційної діяльності», який формує нову парадигму державної інноваційної політики [28]. Запропонований документ має системний характер і спрямований на створення цілісного механізму державного регулювання, що поєднує правові, економічні та організаційні інструменти стимулювання інноваційної діяльності. Його реалізація орієнтована не лише на активізацію інноваційних процесів, а й на формування стійкого інноваційного середовища, здатного забезпечити довгостроковий розвиток національної економіки [11-12; 28]. Особливу увагу у законопроєкті приділено розбудові національної інноваційної екосистеми, яка охоплює інституційні елементи підтримки інновацій, зокрема технопарки, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій та інші інфраструктурні компоненти [3; 28]. Такий підхід відображає сучасні наукові концепції взаємодії науки, бізнесу та держави, що забезпечують ефективну генерацію, поширення та комерціалізацію знань.

Важливою складовою запропонованих змін є впровадження комплексної системи фінансового стимулювання інноваційної діяльності, яка передбачає використання інноваційних грантів, ваучерів, премій, стипендій, а

також механізмів залучення приватного капіталу [13, с. 76; 28]. Така диверсифікація фінансових інструментів відповідає сучасним підходам до формування інноваційно-інвестиційної моделі розвитку та сприяє зниженню ризиків фінансування інноваційних проєктів, що підтверджується і дослідженнями стимулювання інноваційної діяльності в аграрному секторі [14, с. 130; 33].

Окремого значення набуває орієнтація законодавчої ініціативи на повоєнне відновлення економіки України, де інноваційний розвиток розглядається як ключовий драйвер структурних змін [28]. Акцент на впровадженні екологічно безпечних, енерго- та ресурсоефективних технологій відповідає концепції сталого розвитку та забезпечує узгодженість національної політики з європейськими стандартами. Водночас чітке розмежування повноважень між органами державної влади різних рівнів сприяє підвищенню ефективності управління інноваційною сферою, забезпечує координацію дій та формує передумови для створення прозорого й передбачуваного регуляторного середовища [22, с. 70; 28]. Таким чином, сучасні нормативно-правові зміни формують якісно нову основу для стимулювання інноваційної діяльності, інтегруючи інституційні, фінансові та організаційні механізми впливу. Це, у свою чергу, актуалізує необхідність узагальнення та систематизації наукових підходів до визначення складових системи стимулювання інноваційної діяльності підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Складові системи стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві [складено автором за матеріалами 1; 4, с. 70; 16; 21; 23, с. 382; 25, с. 249; 29; 38; 39]

Автори	Група складових	Елементи	Роль у стимулюванні інновацій
1	2	3	4
Токмакова І. В. та ін.; Турбоєць С. Б. [38; 39]	Інтелектуально-кадрова	Компетенції працівників, знання, інтелектуальний капітал, взаємодія персоналу	Генерація та поширення інновацій

1	2	3	4
Каліна І. І. та ін.; Антоненко К. В. та ін. [1; 16]	Організаційно- управлінська	Стратегічне планування, організаційна культура, управлінські механізми, моніторинг	Спрямування та координація інноваційної діяльності
Одрехівський М. В., Пшик-Ковальська О. О.; Лісовська Л. С., Гладкий О. В. [21; 25, с. 249]	Інформаційно- аналітична	Інформаційне та аналітичне забезпечення, облік, контроль, аудит	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Птащенко О. В.; Вовк О. М.; Каліна І. І. та ін. [4, с. 70; 16; 29]	Фінансово- інвестиційна	Фінансове забезпечення, інвестиції, гранти, інвестиційне середовище	Забезпечення ресурсної бази інновацій
Птащенко О. В.; Лісовська Л. С., Гладкий О. В.; Ніконенко О. В. [21; 23, с. 382; 29]	Цифрово- технологічна	Цифрові технології, ІКТ, цифрова трансформація, автоматизація	Прискорення інноваційних процесів
Турбовець С. Б.; Птащенко О. В. [29; 39]	Виробничо- логістична	Логістичні процеси, організація виробництва, управління ресурсами	Ефективне впровадження інновацій
Каліна І. І. та ін.; Вовк О. М. [4, с. 70; 16]	Інституційно- партнерська	Інституційна підтримка, публічно-приватне партнерство, співробітництво	Розширення можливостей інноваційного розвитку
Ніконенко О. В.; Антоненко К. В. та ін. [1; 23, с. 382]	Мотиваційна	Мотиваційні механізми, стимулювання персоналу	Активізація інноваційної діяльності

Узагальнення наукових підходів до формування системи стимулювання інноваційної діяльності свідчить про її багатокомпонентний та інтегрований характер, що передбачає поєднання різнорівневих елементів управління. Так, у працях І. В. Токмакова, А. Д. Іванова та О. В. Бочков акцентовано увагу на визначальній ролі інтелектуального капіталу, знань і компетенцій працівників як базису інноваційного розвитку, що забезпечує генерацію нових ідей та їх трансформацію у практичні рішення [38]. Подібної позиції дотримується С. Б. Турбовець, який розглядає кадрово-інтелектуальну підсистему як ключовий драйвер інноваційних змін [39]. Організаційно-управлінський вимір інноваційної діяльності розкрито у дослідженнях І. І. Каліна, Ю. В. Мазур, М. М. Кривоберець та К. В. Антоненко, де підкреслюється значення

стратегічного планування, організаційної культури та управлінських механізмів як інструментів координації інноваційної активності [1; 16].

Водночас ефективність управління інноваціями значною мірою залежить від рівня інформаційно-аналітичного забезпечення, що обґрунтовано у працях М. В. Одрехівський, О. О. Пшик-Ковальська, Л. С. Лісовська та О. В. Гладкий, які розглядають інформацію, облік, контроль та аналіз як основу прийняття обґрунтованих управлінських рішень [21; 25, с. 249].

Не менш важливою складовою системи виступає фінансово-інвестиційний блок, який у дослідженнях О. В. Птащенко, О. М. Вовк та інших авторів трактується як ресурсна база інноваційної діяльності, що забезпечує можливість реалізації інноваційних проєктів через використання власних і залучених фінансових ресурсів [29; 4, с. 70]. Паралельно з цим сучасні наукові підходи акцентують увагу на цифрово-технологічній складовій, яка охоплює використання інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових платформ та автоматизації, що дозволяє значно прискорити інноваційні процеси та підвищити їх ефективність [21; 23, с. 382; 29]. У дослідженнях С. Б. Турбовець та О. В. Птащенко також виділяється виробничо-логістична складова, яка забезпечує практичне впровадження інновацій через оптимізацію виробничих процесів та управління ресурсами [29; 39]. Водночас інституційно-партнерський компонент, обґрунтований у працях І. І. Каліна та О. М. Вовк, розширює можливості інноваційного розвитку за рахунок взаємодії підприємств із державними структурами, науковими установами та іншими стейкхолдерами [4, с. 70; 16]. Окрему увагу дослідники приділяють мотиваційній складовій, яка, за висновками О. В. Ніконенко та К. В. Антоненко, є визначальною для активізації інноваційної діяльності персоналу, оскільки саме через систему стимулів формується зацікавленість працівників у впровадженні інноваційних рішень [5; 23, с. 382].

Реалізація зазначених складових потребує застосування інструментів, які забезпечують трансформацію теоретичних підходів у реальні механізми стимулювання інноваційної активності підприємств (табл. 1.2).

Інструменти та методи стимулювання інноваційної діяльності [складено автором за матеріалами 7; 15, с. 56; 23, с. 382; 24; 32]

Група інструментів	Інструменти	Сутність та механізм реалізації	Очікуваний ефект
Матеріальне стимулювання персоналу [24]	Оплата праці, премії, доплати, кар'єрне зростання	Фінансове заохочення за інноваційні результати та ініціативи	Зростання продуктивності та інноваційної активності
Нематеріальне стимулювання [24]	Гнучкий графік, творча відпустка, визнання	Створення комфортних умов праці та підтримка творчості	Активізація креативності персоналу
Розвиток персоналу [24]	Навчання, підвищення кваліфікації, участь у заходах	Інвестування у знання та компетенції працівників	Зміцнення інноваційного потенціалу
Правове забезпечення інновацій [24]	Патентування, захист авторських прав	Оформлення та захист інтелектуальної власності	Комерціалізація та захист інновацій
Цифрові інструменти [15, с. 56]	ШІ, аналітика, цифрові інтерфейси	Автоматизація процесів і підтримка прийняття рішень	Підвищення ефективності та якості управління
Комунікаційні інструменти [15, с. 56]	Соціальні мережі, онлайн-консультанти	Забезпечення зворотного зв'язку та взаємодії з клієнтами	Зростання задоволеності клієнтів
Управлінські інструменти [23, с. 382]	Стратегічне планування, мотиваційні механізми	Формування напрямів і стимулів інноваційного розвитку	Підвищення результативності інновацій
Фінансово-економічні інструменти [7; 23, с. 382]	Інвестиції, податкові пільги, державне фінансування	Залучення та оптимізація фінансових ресурсів	Активізація інноваційної діяльності
Інституційні інструменти [7]	Підготовка кадрів, співпраця з наукою	Інтеграція освіти, науки та бізнесу	Посилення інноваційного розвитку
Гнучкі методології управління [32]	Agile, ітеративні підходи	Гнучке управління інноваційними процесами	Підвищення адаптивності та швидкості інновацій
Інструменти колаборації [32]	Інноваційні платформи	Обмін знаннями та міжфункціональна взаємодія	Генерація нових ідей та рішень

Систематизація інструментів стимулювання інноваційної діяльності свідчить про їх багатовекторний характер та орієнтацію на комплексний вплив як на персонал підприємства, так і на організаційно-економічні процеси в

цілому. Дослідження В. О. Овчиннікова та співавторів демонструють, що базисом активізації інновацій виступає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, які формують мотиваційне середовище для працівників [24]. Фінансові інструменти, зокрема оплата праці, преміювання та кар'єрне зростання, забезпечують безпосередню зацікавленість у досягненні інноваційних результатів, тоді як нематеріальні стимули, такі як гнучкий графік чи творча відпустка, сприяють розкриттю креативного потенціалу персоналу [24; 30, с. 85].

Водночас акцент на розвитку людського капіталу через навчання та підвищення кваліфікації підтверджує тезу про те, що інноваційна діяльність має знаннєву природу, а отже, потребує постійного оновлення компетенцій працівників [24; 31, с. 120]. Доповненням цього виступає правове забезпечення інновацій, яке через механізми патентування та захисту авторських прав створює умови для комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності та зниження ризиків їх втрати [24]. Сучасні тенденції розвитку інноваційної діяльності суттєво посилюють роль цифрових інструментів, що підтверджується у дослідженнях Л. М. Івашко та співавторів [15, с. 56]. Використання штучного інтелекту, аналітичних систем і цифрових інтерфейсів забезпечує автоматизацію бізнес-процесів, підвищує якість управлінських рішень і дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкового середовища [15, с. 56; 34]. Паралельно комунікаційні інструменти, зокрема соціальні мережі та онлайн-сервіси, формують нові канали взаємодії з клієнтами, підвищуючи рівень їх задоволеності та лояльності [15, с. 56; 41, с. 22]. Управлінський аспект стимулювання інноваційної діяльності, розкритий у працях О. В. Ніконенко, підкреслює значення стратегічного планування та системи мотиваційних механізмів як інструментів цілеспрямованого впливу на інноваційний розвиток підприємства [23, с. 382]. У свою чергу, фінансово-економічні інструменти, обґрунтовані А. Гріщенко, зокрема інвестиції, податкові пільги та державне фінансування, створюють необхідну ресурсну базу для реалізації інноваційних

проектів і сприяють активізації інноваційної діяльності [7]. Важливе значення мають також інституційні механізми, що забезпечують інтеграцію науки, освіти та бізнесу, формуючи умови для генерації та трансферу знань [7; 42]. У сучасних умовах динамічних змін особливої актуальності набувають гнучкі методології управління, зокрема Agile-підходи, досліджені Т. Є. Сігаєва, які дозволяють підвищити адаптивність підприємств, скоротити інноваційні цикли та ефективно управляти невизначеністю [32]. Доповненням цього виступають інструменти колаборації, що забезпечують обмін знаннями, створюючи передумови для генерації нових ідей [32; 43, с. 105]. Отже, представлені інструменти охоплюють широкий спектр впливів – від мотивації персоналу до стратегічного управління та цифрової трансформації. Їх комплексне застосування забезпечує синергійний ефект, сприяючи підвищенню інноваційної активності підприємств і результативності впровадження інновацій. Оцінка ефективності інструментів потребує застосування системи кількісних і якісних показників (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Оцінка ефективності системи стимулювання інноваційної діяльності

[складено автором за матеріалами 10, с. 591; 40, с. 208]

Група показників	Показники	Методика визначення	Інтерпретація результатів
1	2	3	4
Інвестиційно-фінансові [10, с. 591; 40, с. 208]	Частка витрат на НДДКР; індикатори інвестиційного забезпечення; структура джерел фінансування	Відношення витрат на НДДКР до загальних витрат; аналіз обсягів і джерел фінансування	Відображають рівень фінансового забезпечення інновацій та інтенсивність інвестування
Результативності інновацій [10, с. 591]	Ефективність витрат на НДДКР; частка інноваційної продукції	Співвідношення результатів до витрат; частка інноваційної продукції в загальному обсязі	Характеризують віддачу інноваційної діяльності та рівень інноваційності
Кадрового забезпечення [10, с. 591]	Частка науково-технічного	Частка відповідного персоналу у	Відображає кадровий потенціал

1	2	3	4
	персоналу	загальній чисельності	інноваційного розвитку
Ринково-технологічної активності [10, с. 591]	Співвідношення технологій, що купуються і продаються	Порівняння обсягів придбання та передачі технологій	Характеризує рівень участі підприємства на ринку технологій
Комерціалізації інновацій [10, с. 591]	Коефіцієнт комерціалізації інтелектуальної власності	Співвідношення комерціалізованих об'єктів до створених	Відображає ефективність використання інновацій
Макроекономічного середовища [40, с. 208]	Глобальний індекс інновацій	Використання міжнародного індикатора	Характеризує загальний рівень інноваційного розвитку середовища

Оцінювання ефективності системи стимулювання інноваційної діяльності підприємства є необхідною умовою забезпечення її результативності, оскільки дозволяє встановити ступінь досягнення поставлених цілей, визначити ефективність використання ресурсів та обґрунтувати подальші управлінські рішення. Узагальнення підходів Г. І. Дідур, П. М. Кириліна та Г. С. Черноіванова свідчить, що оцінка інноваційної діяльності повинна здійснюватися на основі системи взаємопов'язаних показників, які відображають фінансові, результативні, кадрові та ринкові аспекти функціонування підприємства [10, с. 591; 40, с. 208]. Зокрема, інвестиційно-фінансові показники характеризують рівень ресурсного забезпечення інноваційної діяльності, дозволяючи оцінити інтенсивність вкладень у науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки, а також структуру джерел фінансування [10, с. 591; 40, с. 208]. Вони формують основу для визначення інноваційного потенціалу підприємства та його здатності до реалізації інноваційних проєктів. Водночас показники результативності інновацій відображають ефективність використання інвестованих ресурсів через співвідношення отриманих результатів і витрат, а також через частку інноваційної продукції в загальному обсязі виробництва, що дозволяє оцінити реальний вплив інновацій на діяльність підприємства

[10, с. 591; 45, с. 1021].

Не менш важливим є кадровий аспект, який визначає рівень інноваційної спроможності підприємства через частку науково-технічного персоналу, що безпосередньо формує інтелектуальну основу інноваційного розвитку [10, с. 591; 47, с. 65]. У свою чергу, показники ринково-технологічної активності відображають ступінь інтеграції підприємства у ринок технологій, що проявляється у співвідношенні процесів придбання та передачі технологій і характеризує відкритість інноваційної системи [10, с. 591]. Доповнює цю систему показників коефіцієнт комерціалізації інтелектуальної власності, який дозволяє оцінити здатність підприємства трансформувати результати інноваційної діяльності у економічний ефект [10, с. 591].

Для більш глибокого розуміння впливу зовнішнього середовища на інноваційні процеси доцільно проаналізувати динаміку позицій України у міжнародних рейтингах, що відображають загальний стан інноваційної сфери [40, с. 208; 44; 46, с. 1300] – Додаток А.

Отже, ефективне стимулювання інноваційної діяльності підприємств потребує комплексного поєднання внутрішніх управлінських механізмів і зовнішніх інституційних умов. Лише за умови їх узгодженості можливе забезпечення стійкого інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасному економічному середовищі.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

Об'єктом аналізу виступає підприємство борошномельної галузі, що функціонує на території Полтавської області. Це сучасне українське виробниче підприємство, виробничі потужності якого розміщені в селищі Диканька. Компанія здійснює діяльність під власною торговельною маркою та веде свою історію з 2012 року. Розмір статутного капіталу підприємства становить 5 млн грн. Виготовлена продукція реалізується не лише на внутрішньому ринку, а й експортується до понад 12 країн світу. Сировинне забезпечення підприємства базується на закупівлі пшениці 1–6 класів із різних регіонів України з подальшим транспортуванням власним автопарком. Виробничий процес організований із використанням сучасного технологічного обладнання турецького виробництва. Контроль якості сировини та готової продукції здійснюється у власній сертифікованій лабораторії підприємства [36-37] (додаток Б).

Розглянемо динаміку обсягів виробництва валової продукції підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка виробництва валової продукції підприємства (по вартості
реалізованої продукції, виробленої із власної сировини), 2023–2025 рр.,
тис. грн [складено автором]**

Продукція	Роки			В середньому за 2023–2025 рр.
	2023	2024	2025	
1	2	3	4	5
Борошно пшеничне чи пшенично-житнє	201667,2	247546,4	212294,6	220502,7

Продовж. табл. 2.1

1	2	3	4	5
Крупи та борошно грубого помелу з м'якої пшениці та полби	22035,6	29894,7	28410,4	26780,2
Висівки, відходи та інші залишки від просіювання, помелу або інших способів перероблення пшениці	21444,6	32799,4	56166,1	36803,4
Разом по підприємству	245147,4	310240,5	296871,1	284086,3

Аналіз динаміки виробництва валової продукції підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про стабільний розвиток виробничої діяльності та нарощування обсягів переробки зернової сировини. Оцінка проведена за вартістю реалізованої продукції, виготовленої із власної сировини, що дозволяє об'єктивно охарактеризувати результати основної виробничо-господарської діяльності підприємства.

Загальна вартість валової продукції по підприємству у 2023 році становила 245147,4 тис. грн. У 2024 році цей показник зріс до 310240,5 тис. грн, що на 65093,1 тис. грн більше порівняно з попереднім роком. Темп приросту склав 26,6 %, що свідчить про суттєве розширення масштабів виробництва та збільшення обсягів реалізації продукції. У 2025 році загальний показник дещо знизився – до 296871,1 тис. грн. Порівняно з 2024 роком скорочення становило 13369,4 тис. грн або 4,3 %. Водночас обсяг валової продукції у 2025 році залишився на 51 723,7 тис. грн вищим за рівень 2023 року, що підтверджує позитивну загальну тенденцію розвитку підприємства в досліджуваному періоді. Середньорічний обсяг виробництва за 2023–2025 рр. склав 284086,3 тис. грн.

Найбільшу частку у структурі виробництва протягом усього аналізованого періоду займає борошно пшеничне або пшенично-житнє, яке є основним профільним видом продукції підприємства. У 2023 році обсяг його виробництва становив 201 67,2 тис. грн, у 2024 році – 247546,4 тис. грн, а у 2025 році – 212294,6 тис. грн. У середньому за досліджуваний період цей показник склав 220502,7 тис. грн. У 2024 році приріст відносно 2023 року

становив 45879,2 тис. грн або 22,8 %, що може пояснюватися як зростанням попиту на основну продукцію підприємства, так і збільшенням обсягів закупівлі та переробки пшениці. У 2025 році спостерігається зменшення виробництва борошна на 35251,8 тис. грн або 14,2 % відносно попереднього року. Водночас показник залишається вищим за рівень 2023 року на 10627,4 тис. грн, що підтверджує збереження стабільно високого рівня виробництва основного продукту.

Другим напрямом виробництва є крупи та борошно грубого помелу з м'якої пшениці та полби. У 2023 році їх вироблено на суму 22035,6 тис. грн. У 2024 році показник збільшився до 29 894,7 тис. грн, що на 7859,1 тис. грн або 35,7 % більше. У 2025 році спостерігається незначне скорочення – до 28410,4 тис. грн, тобто на 1484,3 тис. грн або 5,0 % порівняно з попереднім роком. Середнє значення за 2023–2025 рр. становить 26780,2 тис. грн. Динаміка цього виду продукції свідчить про достатньо стабільний попит та розвиток диверсифікації виробництва.

Найбільш виражене зростання за аналізований період демонструє виробництво висівків, відходів та інших залишків від просіювання і помелу пшениці. У 2023 році обсяг виробництва цієї продукції становив 21444,6 тис. грн, у 2024 році – 32799,4 тис. грн, а у 2025 році – вже 56166,1 тис. грн. Таким чином, за три роки показник зріс на 34721,5 тис. грн, або більш ніж у 2,6 раза. Особливо суттєвим було зростання у 2025 році – на 23366,7 тис. грн або 71,2 % порівняно з 2024 роком. Середньорічне значення за досліджуваний період становить 36803,4 тис. грн. Така тенденція може бути результатом збільшення обсягів переробки зерна, більш повного використання сировини, розширення напрямів реалізації побічної продукції або зростання попиту на висівки як кормову продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Аналіз структури виробництва показує домінування борошномельного напрямку у виробничій спеціалізації підприємства. Частка борошна пшеничного чи пшенично-житнього у загальному обсязі виробництва

становила близько 82,3 % у 2023 році, 79,8 % у 2024 році та 71,5 % у 2025 році. Незважаючи на збереження провідної ролі основного виду продукції, його частка поступово скорочується. Це пояснюється більш швидкими темпами зростання виробництва супутньої продукції, насамперед висівок. Частка круп та борошна грубого помелу коливалася в межах 9–10 %, тоді як частка висівок збільшилася з 8,7 % у 2023 році до майже 19 % у 2025 році.

Зростання питомої ваги побічної продукції в структурі товарного випуску може свідчити про підвищення рівня комплексності переробки зернової сировини, ефективніше використання виробничих ресурсів та прагнення підприємства до максимізації економічного результату від кожної одиниці сировини. Це також характеризує діяльність підприємства як ресурсоефективну та орієнтовану на глибшу переробку сільськогосподарської продукції.

Отже, проведений аналіз динаміки виробництва валової продукції підприємства дозволяє зробити висновок, що у 2023–2025 рр. підприємство демонструвало позитивні тенденції розвитку, збільшення виробничих масштабів та розширення товарної структури. Основним джерелом доходу залишається виробництво борошна, проте помітним є нарощування обсягів супутньої продукції, що підвищує економічну стійкість підприємства, зменшує залежність від одного виду продукції та створює передумови для подальшого зростання ефективності виробничої діяльності.

Підприємство має достатнє забезпечення основними та оборотними засобами для здійснення своєї господарської діяльності. Ефективність їх використання зменшилася протягом 2023-2025 років (табл. 2.2).

Аналіз показників ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства за 2023–2025 рр. дає можливість комплексно оцінити результати господарської діяльності, рівень використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, а також визначити ключові тенденції розвитку підприємства в досліджуваному періоді.

Таблиця 2.2

**Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства,
2023–2025 рр. [складено автором]**

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне відхилення, (+, –)	відносне відхилення, %
Чистий дохід, тис. грн	254357	312048	298985	44628	17,5
Операційний прибуток, тис. грн	23389	31935	5993	-17396	-74,4
Чистий прибуток, тис. грн	18930	25414	3022	-15908	-84,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	254357	261649	278380	24023	9,4
Середня кількість працівників, осіб	101	95	89	-12	-11,9
Вартість основних засобів, тис. грн	23506	23739	21630	-1876	-8,0
Знос, тис. грн	9284	11677	14227	4943	53,2
Рівень зносу, %	28,3	33,0	39,7	11,4	x
Залишки оборотних засобів, тис. грн	82917	106142	99234	16317	19,7
Дебіторська заборгованість, тис. грн	26713	47480	26439	-274	-1,0
Кредиторська заборгованість, тис. грн	18964	23492	20514	1550	8,2
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей, грн	1,41	2,02	1,29	-0,12	-8,5
Фондоозброєність праці, тис. грн./чол	232,72	259,47	289,83	57,11	24,5
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	3,53	4,47	4,59	1,06	30,0
Фондовіддача, грн.	10,82	13,14	13,82	3	27,7
Фондомісткість, грн	0,092	0,076	0,072	-0,02	-21,7
Одержано на 100 грн. вартості основних засобів, грн					
чистого доходу	1082	1314	1382	300	27,7
операційного прибутку	100	135	28	-72	-72,0
чистого прибутку	81	107	14	-67	-82,7
Рівень рентабельності, %	9,2	12,2	2,2	-7	x

Передусім варто відзначити позитивну динаміку чистого доходу підприємства. У 2023 році його величина становила 254357 тис. грн, у 2024 році зросла до 312048 тис. грн, а у 2025 році склала 298985 тис. грн. У цілому за досліджуваний період чистий дохід збільшився на 44628 тис. грн або на 17,5 %. Це свідчить про зростання обсягів реалізації продукції та розширення ринків збуту підприємства. Незважаючи на певне зниження

доходу у 2025 році порівняно з 2024 роком, підприємство зберегло обсяги реалізації на рівні, вищому за базовий 2023 рік.

Водночас динаміка фінансових результатів демонструє менш сприятливу тенденцію. Операційний прибуток у 2023 році становив 23389 тис. грн, у 2024 році зріс до 31 935 тис. грн, проте у 2025 році різко скоротився до 5993 тис. грн. Абсолютне зменшення за період становило 17396 тис. грн або 74,4 %. Аналогічна ситуація спостерігається і щодо чистого прибутку: з 18930 тис. грн у 2023 році він збільшився до 25414 тис. грн у 2024 році, однак у 2025 році знизився до 3022 тис. грн. Загальне скорочення за аналізований період склало 15908 тис. грн або 84,0 %. Це свідчить про суттєве зниження прибутковості діяльності підприємства.

Однією з ключових причин погіршення фінансових результатів стало зростання собівартості реалізованої продукції. За 2023–2025 рр. цей показник збільшився з 254357 тис. грн до 278 380 тис. грн, тобто на 24023 тис. грн або 9,4 %. Зростання витрат на виробництво та реалізацію продукції могло бути пов'язане з подорожчанням зернової сировини, енергоносіїв, логістичних витрат, витрат на оплату праці, а також загальним інфляційним тиском на підприємства агропереробної галузі. Випереджаюче зростання витрат порівняно з прибутком негативно позначилося на кінцевих фінансових результатах.

Щодо трудового потенціалу, чисельність працівників підприємства протягом аналізованого періоду поступово скорочувалася. Якщо у 2023 році середньооблікова чисельність становила 101 особу, то у 2025 році – 89 осіб. Скорочення склало 12 працівників або 11,9 %. Таке зменшення може бути наслідком автоматизації виробничих процесів, оптимізації кадрового складу або підвищення продуктивності праці.

Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, рівень забезпеченості працівників основними засобами зростав. Показник фондоозброєності праці збільшився з 232,72 тис. грн/особу у 2023 році до 289,83 тис. грн/особу у 2025 році. Абсолютне зростання склало

57,11 тис. грн/особу або 24,5 %. Це свідчить про підвищення технічної оснащеності праці та покращення виробничого забезпечення персоналу.

Вартість основних засобів підприємства протягом періоду дещо скоротилася – з 23506 тис. грн у 2023 році до 21630 тис. грн у 2025 році, або на 8,0 %. При цьому сума накопиченого зносу збільшилася з 9284 тис. грн до 14227 тис. грн. Приріст становив 4943 тис. грн або 53,2 %. Відповідно рівень зносу основних засобів зріс із 28,3 % до 39,7 %. Це свідчить про поступове фізичне та моральне старіння виробничого обладнання, що в перспективі може негативно впливати на продуктивність і вимагатиме оновлення технічної бази підприємства.

Обсяг оборотних засобів також демонстрував позитивну динаміку. Їх залишки зросли з 82917 тис. грн у 2023 році до 99234 тис. грн у 2025 році, або на 19,7 %. Це може свідчити про розширення виробничої діяльності, збільшення запасів сировини та матеріалів, а також підтримання достатнього рівня оборотного капіталу для безперервності виробничого процесу.

Показники дебіторської та кредиторської заборгованості загалом залишалися відносно стабільними. Дебіторська заборгованість у 2025 році становила 26439 тис. грн, що практично відповідає рівню 2023 року. Кредиторська заборгованість зросла з 18964 тис. грн до 20514 тис. грн, або на 8,2 %. При цьому співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей знизилось з 1,41 до 1,29. Це може свідчити про певне покращення фінансової збалансованості та контроль за взаєморозрахунками з контрагентами.

Важливими показниками ефективності використання основних засобів є фондівіддача та фондомісткість. За аналізований період фондівіддача зросла з 10,82 грн до 13,82 грн, або на 27,7 %. Це означає, що на кожну гривню вартості основних засобів підприємство у 2025 році отримувало більше доходу, ніж у 2023 році. Одночасно фондомісткість скоротилася з 0,092 грн до 0,072 грн, або на 21,7 %, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення ефективності використання виробничих фондів.

Деталізований аналіз результативності використання основних засобів підтверджує цю тенденцію. Так, на 100 грн вартості основних засобів у 2023 році підприємство отримувало 1082 грн чистого доходу, а у 2025 році – вже 1382 грн. Водночас показники прибутковості використання основних засобів погіршилися: операційний прибуток на 100 грн основних засобів скоротився зі 100 грн до 28 грн, а чистий прибуток – з 81 грн до 14 грн. Це означає, що при високій оборотності основних засобів прибутковість їх використання суттєво знизилася.

Показник рентабельності діяльності підприємства також підтверджує негативну динаміку прибутковості. У 2023 році рівень рентабельності становив 9,2 %, у 2024 році підвищився до 12,2 %, що було найкращим результатом за досліджуваний період, однак у 2025 році різко знизився до 2,2 %. Зниження на 7 відсоткових пунктів свідчить про суттєве скорочення ефективності господарської діяльності та зменшення економічної віддачі від використання наявних ресурсів.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що у 2023–2025 рр. підприємство нарощувало масштаби виробничо-господарської діяльності, збільшувало обсяги реалізації продукції та підвищувало ефективність використання основних засобів за показниками оборотності. Водночас зростання собівартості продукції, підвищення рівня зносу основних засобів та істотне скорочення прибутку у 2025 році негативно вплинули на загальний рівень економічної ефективності. У подальшому підприємству доцільно зосередити увагу на зниженні виробничих витрат, технічному оновленні основних засобів, оптимізації структури витрат та підвищенні рентабельності виробництва, що сприятиме зміцненню його конкурентних позицій і фінансової стійкості. З огляду на виявлені тенденції виробничо-господарського розвитку та необхідність підвищення ефективності діяльності підприємства, доцільним є подальше дослідження діючої системи управління стимулюванням інноваційної діяльності як важливого чинника його конкурентоспроможності та сталого розвитку.

2.2. Актуальна система управління стимулюванням інноваційної діяльності на підприємстві

Формування системи стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві в 2025 р. базується на комплексному поєднанні фінансових (гранти, податкові пільги, бонуси) та нефінансових (кар'єрне зростання, визнання) інструментів. Ефективна система спрямована на створення інноваційного потенціалу, активізацію внутрішніх розробок та впровадження зовнішніх технологій задля підвищення конкурентоспроможності.

Ключовими напрямками стимулювання в 2025 р. є:

фінансове стимулювання – використання грантів, субсидій, податкових пільг для інноваційних проектів, а також створення спеціальних фондів розвитку на підприємстві;

мотиваційний механізм – впровадження системи преміювання за впроваджені ідеї, участь у прибутках від інновацій, моральне заохочення та корпоративні заходи;

організаційна підтримка – оптимізація інноваційної інфраструктури (дослідницькі лабораторії, проектні офіси), що скорочує шлях від ідеї до комерціалізації;

стратегічний підхід – орієнтація на ринкові потреби, комплексність, плановірність та інформаційну забезпеченість.

Суб'єктами системи стимулювання є:

наукові організації – створення інновацій;

ринкові суб'єкти – доопрацювання та комерціалізація;

інтеграційні структури – об'єднання науки та виробництва.

Основою для стимулювання є нормативно-правові акти, зокрема Закони України «Про інноваційну діяльність» та «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [26; 27].

Етапами формування системи стимулювання інноваційної діяльності є: діагностика інноваційного потенціалу підприємства;

визначення мети та розробка інноваційної політики (стратегії);
розробка комплексу стимулів (матеріальних та моральних);
впровадження системи стимулювання;
оцінка ефективності та коригування системи.

Ефективна система стимулювання має переміщувати акценти від простої соціалізації до мотивації персоналу на досягнення інноваційних результатів, що забезпечує довгостроковий розвиток [8, с. 120; 19; 20].

Вивчаючи формування системи стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві на основі публічної інформації ознайомимося з обраним суб'єктом господарювання [9; 35].

підприємство – український виробник борошна пшеничного та крупи манної з зерна пшениці м'яких сортів, вирощеної в Україні, постачальник та експортер продукції власного виробництва.

Як відмічалось раніше підприємства виробляє та реалізує якісну, сертифіковану продукцію, а саме: високобілкове борошно, органічне борошно зі спельти, борошно пшеничне вищого сорту покращеної якості, борошно пшеничне вищого сорту ГСТУ, борошно пшеничне першого сорту, крупа манна марки «М» та висівки пшеничні кормові. Фасування борошна пшеничного здійснюється в паперові пакети та поліпропіленові мішки, можлива доставка безтарним способом. Фасування крупи манної здійснюється в поліетиленові пакети та мішки поліпропіленові. Висівки відвантажуються безтарним шляхом – насипом. За вимогою покупця допускається фасування в поліпропіленові мішки 25 кг [9; 35].

Продукцію підприємства під торговою маркою експортує більше ніж у 12 країн світу. Мета підприємства – виробництво та постачання продукції високої якості, зберігаючи найкращі традиції борошномельної галузі. Власна виробничо-технологічна лабораторія здійснює постійний контроль сировини та готової продукції на всіх етапах виробничого процесу на підприємстві. Продукція підприємства відповідає вимогам чинного законодавства та міжнародним нормам, виготовляється з якісної та безпечної сировини без

використання штучних макро- та мікроелементів. Перевагою підприємства – індивідуальний підхід до кожного клієнта і відкритість для нових можливостей та цікавих бізнес ідей.

підприємства будує соціально відповідальний бізнес з довгостроковою перспективою:

цінність працівників, пропозиція вигідних та безпечних умови праці;

особлива увага прийняттю рішень, які допоможуть розв'язати питання екологічного пакування, енергоощадження, зменшення кількості відходів виробництва та рівня споживання води;

відповідальне ставлення до поліпшення інфраструктури місцевості де провадиться діяльність та участь в реалізації соціальних програм громади [9; 35].

За даними офіційного сайту [9], де розміщена публічна інформація про діяльність суб'єкта господарювання, проаналізуємо інноваційні етапи підприємства:

2014-2016 рр. підприємство змінює стратегію розвитку, спрямувавши вектор розвитку на розширення ринку збуту продукції власного виробництва за межі України. Продукція експортується в Азербайджан, Грузію, Великобританію, Молдову, Латвію, Ізраїль, Ліван, ОАЕ, Болгарію, Швейцарію, Венесуелу, Сінгапур.

2018 р. підприємство продовжує збільшувати потужності виробництва, поступово розширюючи свій виробничий і експортний потенціал. Встановлено додаткові зерносховища силосного типу.

2019-2020 рр. підприємство, здобувши гідну репутацію серед вітчизняних виробників продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, провадить свою діяльність спираючись на кращі здобутки української та світової харчової промисловості.

2021 р. стає роком якісних змін процесу виробництва – підприємство встановлює надсучасну фасувальну лінію готової продукції, що дає змогу вдосконалити процес виробництва на етапі підготовки до відвантаження

кінцевому споживачеві [9; 35].

Підприємство сертифіковане згідно з вимогами законодавства України в сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції.

Підприємство сертифіковане відповідно до стандарту міжнародних акредитованих органів сертифікації з органічного виробництва і переробки, який еквівалентний регламентам ЄС 18/01/2024.

Сертифікація підприємства по Food Safety System Certification 22000. Впровадження системи безпечності харчових продуктів відповідно міжнародного стандарту FSSC 22000 було стратегічним рішенням керівництва підприємства 16.01.2025 [9; 35].

Наступне, що можна запропонувати для формування системи стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві – коефіцієнти інноваційності – кількісні показники, які використовуються для оцінки рівня інноваційної активності, потенціалу або результативності підприємства, галузі чи країни.

Залежно від рівня аналізу, виділяють кілька груп показників:

Показники інноваційної активності підприємства відображають, наскільки інтенсивно організація впроваджує нові технології та продукти. До них належать:

коефіцієнт оновлення продукції – відношення вартості нових або вдосконалених виробів до загального обсягу виробленої продукції;

коефіцієнт інтенсивності витрат на НДДКР – відношення витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи до чистого доходу від реалізації;

коефіцієнт патентного захисту – частка продукції, захищеної патентами або авторськими свідоцтвами, у загальному обсязі виробництва;

коефіцієнт інтелектуального капіталу – оцінка частки кваліфікованого персоналу та інтелектуальної власності в активі компанії.

Показники ефективності інноваційних проєктів використовуються для фінансової оцінки доцільності конкретних нововведень:

індекс рентабельності інновацій – співвідношення приведених доходів від проєкту до інвестиційних витрат на нього;

чистий приведений дохід – сума дисконтованих грошових потоків за вирахуванням початкових інвестицій;

термін окупності інновацій – період, за який чистий дохід від реалізації інноваційного продукту покриває витрати на його розробку [20].

Адаптуємо дані коефіцієнтні показники для підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка коефіцієнтів інноваційності підприємства, 2023-2025 рр.

[розраховано автором]

Показники	2023	2024	2025	Відхилення, +, -
Коефіцієнт оновлення основних засобів	5,12	4,87	4,65	-0,47
Коефіцієнт оновлення продукції	0,967	1,035	1,033	0,066
Коефіцієнт інтенсивності витрат	1,029	0,903	0,998	-0,031
Частка витрат на збут в загальних витратах, %	4,121	4,321	2,536	-1,585
Коефіцієнт патентного захисту, сертифікації	0,93	0,95	0,96	0,03
Коефіцієнт інтелектуального капіталу	2,02	1,90	1,78	-0,24
Індекс рентабельності інновацій	97,18	110,76	100,22	3,04
Термін окупності інновацій, роки	1,50	3,00	2,50	1
Рівень рентабельності, %	9,2	12,2	2,2	-7

Аналіз динаміки коефіцієнтів інноваційності підприємства за 2023–2025 рр. дозволяє оцінити рівень інноваційного розвитку підприємства, інтенсивність оновлення виробничих ресурсів, результативність інноваційних вкладень, а також ефективність використання інтелектуального потенціалу. Розраховані показники свідчать про те, що підприємство впродовж досліджуваного періоду зберігало інноваційну активність, однак окремі тенденції вказують на необхідність удосконалення системи управління стимулюванням інноваційної діяльності.

Передусім слід звернути увагу на коефіцієнт оновлення основних засобів. У 2023 році його значення становило 5,12, у 2024 році – 4,87, а у 2025 році – 4,65. Загальне зниження за аналізований період склало 0,47 пункту.

Це свідчить про певне уповільнення темпів технічного оновлення виробничої бази підприємства. Незважаючи на те, що підприємство продовжує здійснювати модернізацію обладнання, інтенсивність оновлення основних засобів поступово зменшується. З огляду на зафіксоване в попередньому аналізі зростання рівня зносу основних засобів така тенденція може свідчити про потребу активізації інвестицій у технічне переоснащення виробництва.

Графічно динамічний ряд коефіцієнтів інноваційності підприємства за останні три роки представлено на рис. 2.1.

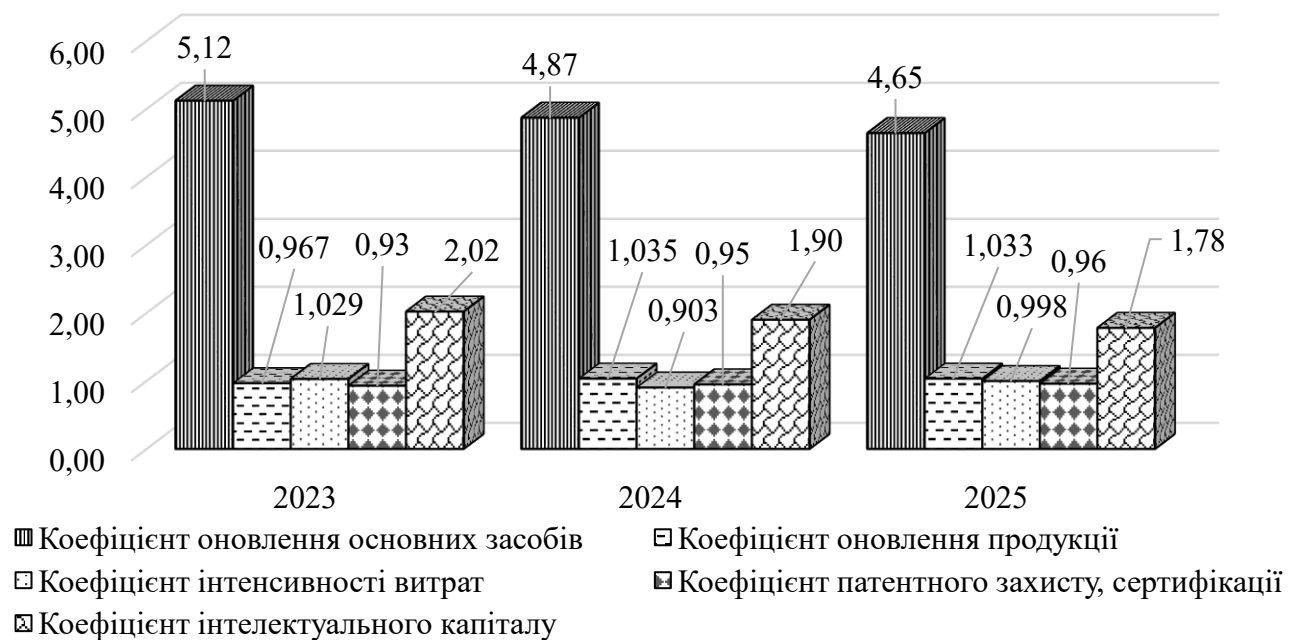


Рис. 2.1. Динаміка коефіцієнтів інноваційності підприємства, 2023-2025 рр. [побудовано автором]

Позитивною є динаміка коефіцієнта оновлення продукції. У 2023 році його значення становило 0,967, у 2024 році зросло до 1,035, а у 2025 році залишилось майже на тому ж рівні – 1,033. Приріст за досліджуваний період склав 0,066. Це свідчить про достатньо активне оновлення асортименту продукції, удосконалення її споживчих характеристик та збереження гнучкості підприємства у реагуванні на ринковий попит. Підприємство демонструє здатність підтримувати товарну конкурентоспроможність через

вдосконалення продуктового портфеля та розвиток нових напрямів переробки.

Коефіцієнт інтенсивності витрат у 2023 році становив 1,029, у 2024 році знизився до 0,903, а у 2025 році зріс до 0,998. Загалом його зміна за три роки склала $-0,031$. Відносна стабільність цього показника свідчить про збалансований характер витрат на інноваційний розвиток. Зниження у 2024 році може означати оптимізацію витрат або тимчасове скорочення інноваційних вкладень, тоді як відновлення у 2025 році підтверджує повернення підприємства до активнішого фінансування заходів інноваційного спрямування.

Окремої уваги заслуговує частка витрат на збут у загальній структурі витрат підприємства. У 2023 році вона становила 4,121 %, у 2024 році дещо зросла до 4,321 %, однак у 2025 році знизилася до 2,536 %. Загальне скорочення становило 1,585 відсоткового пункту. Це може свідчити про оптимізацію збутової політики підприємства, зміну каналів реалізації продукції, підвищення ефективності маркетингових витрат або посилення ролі сталих партнерських каналів продажу без потреби значного збільшення витрат на просування.

Круговою діаграмою представлено динаміку частки витрат на збут в загальних витратах підприємства за останні три роки (рис. 2.2).

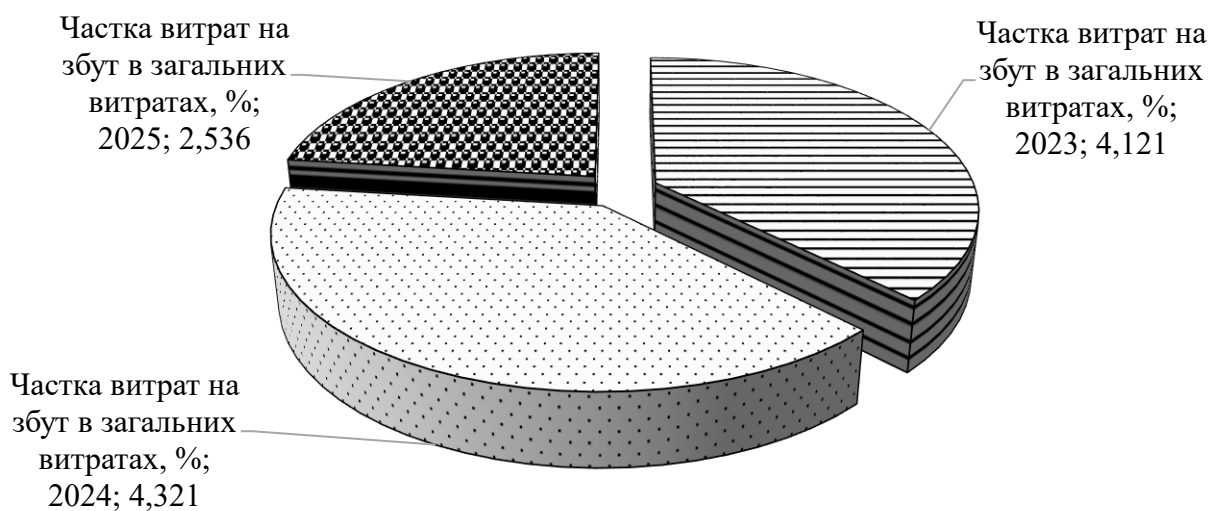


Рис. 2.2. Динаміка частки витрат на збут в загальних витратах підприємства, 2023-2025 рр. [побудовано автором]

Позитивною є динаміка коефіцієнта патентного захисту та сертифікації. Його значення зросло з 0,93 у 2023 році до 0,96 у 2025 році. Зростання на 0,03 свідчить про поступове посилення захищеності інноваційної діяльності підприємства, розширення сертифікаційної бази виробництва, відповідність технологічних процесів та продукції встановленим стандартам якості. Для підприємства борошномельної галузі це є важливою конкурентною перевагою, особливо в умовах експортної орієнтації та роботи на міжнародних ринках. Разом із тим коефіцієнт інтелектуального капіталу демонструє негативну динаміку. У 2023 році він становив 2,02, у 2024 році – 1,90, а у 2025 році – 1,78. Скорочення склало 0,24. Це може свідчити про зниження інтенсивності використання знань, професійних компетентностей персоналу, управлінських напрацювань або недостатній рівень інвестицій у розвиток людського капіталу підприємства. З огляду на інноваційний характер діяльності така тенденція потребує посилення мотиваційної політики щодо персоналу та активізації внутрішніх механізмів стимулювання інноваційної ініціативності працівників.

Термін окупності інновацій у 2023 році становив 1,5 року, у 2024 році зріс до 3 років, а у 2025 році зменшився до 2,5 року. Загальне збільшення порівняно з базовим роком становило 1 рік. Подовження терміну окупності свідчить про уповільнення повернення вкладених інноваційних ресурсів. Це може пояснюватися зростанням вартості реалізації інноваційних заходів, зміною ринкової кон'юнктури або зменшенням темпів приросту прибутку від впроваджених інновацій.

Індекс рентабельності інновацій у 2023 році становив 97,18 %, у 2024 році підвищився до 110,76 %, а у 2025 році знизився до 100,22 %. Загалом за період він зріс на 3,04 відсоткового пункту. Це свідчить про те, що інноваційна діяльність підприємства залишається економічно виправданою та забезпечує позитивний результат. Найвищу ефективність інноваційні вкладення продемонстрували у 2024 році, тоді як у 2025 році відбулося певне зниження результативності, що може бути пов'язано із загальним

погіршенням фінансових результатів діяльності підприємства.

Динамічний ряд рентабельності та індексу рентабельності інновацій підприємства за останній період представлено рис. 2.3.

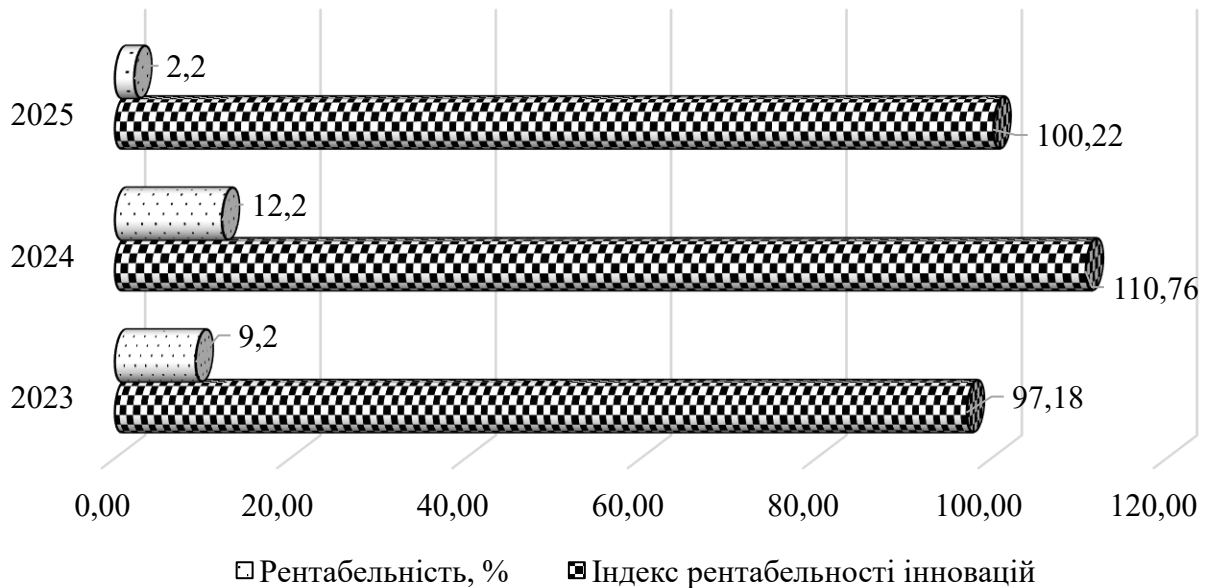


Рис. 2.3. Динаміка рентабельності та індексу рентабельності інновацій підприємства, 2023-2025 рр. [побудовано автором]

Показник рентабельності підприємства підтверджує зазначені тенденції. У 2023 році рівень рентабельності становив 9,2 %, у 2024 році – 12,2 %, тоді як у 2025 році знизився до 2,2 %. Зменшення на 7 відсоткових пунктів свідчить про суттєве зниження прибутковості господарської діяльності, що негативно впливає на фінансові можливості підприємства щодо подальшого інноваційного розвитку.

Отже, проведений аналіз динаміки коефіцієнтів інноваційності підприємства дає підстави зробити висновок, що у 2023–2025 рр. підприємство зберігало достатньо високий рівень інноваційної активності, підтримувало оновлення продукції, здійснювало сертифікацію виробництва та забезпечувало позитивну віддачу від інноваційних вкладень. Водночас спостерігається зниження темпів оновлення основних засобів, скорочення коефіцієнта інтелектуального капіталу та подовження строків окупності інновацій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В якості напрямків вдосконалення управління системою стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві оптимізуємо канали збуту борошна пшеничного та манної крупи на 2027 р.

Один з основних методів визначення закономірностей різноманітних явищ та процесів – метод моделювання, який став досить поширеним у науці та практиці за останні роки. Під моделюванням розуміють процес побудови моделей за допомогою яких вивчають функціонування об'єктів різного походження. Моделювання спирається на принцип аналогій між двома об'єктами, що найчастіше мають якісно різне походження.

Математична модель має іншу, порівняльно з об'єктом природу і представляє собою рівняння або систему рівнянь і нерівностей, які описують залежності, які відбуваються в оригіналі. Вона відноситься до інформаційного аспекту реальної дійсності, вивчення реального процесу здійснення саме на інформаційному об'єкті, що віддзеркалює реальний процес та виражається в математичному вигляді. У підвищенні ефективності сільськогосподарського виробництва велике значення має його аналіз на основі оптимальних рішень. наявність ЕОМ дає можливість знаходити раціональну структуру виробництва сільськогосподарського підприємства, розраховувати оптимальну структуру його посівної площі чи площі окремої групи культур. Порівняння фактичної та оптимальної структури виявляє значні резерви збільшення й здешевлення виробництва всіх видів продукції агропромислового комплексу [2, с. 51].

Отже проведемо моделювання та прогнозування каналів збуту борошна пшеничного та манної крупи обраного підприємства на 2027 р.

Провівши аналіз загальної інформації аграрного сектора відмітили, що в 2025-2026 рр. Полтавська область зберігає лідерство в Україні за площами

посіву зернових. Аграрії регіону щорічно засівають близько 1,4 млн га сільськогосподарських культур. В 2025 р. площа ранніх зернових та зернобобових становила понад 360 тис. га. Під урожай 2026 р. посіяно озимих зернових 292,2 тис. га. В 2025 р. на Полтавщині середня врожайність ранніх зернових та зернобобових культур склала 45,3 ц/га, з валовим збором 1636,5 тис. тон із площі 361,3 тис. га. Основні показники: пшениця урожайність до 50–60 ц/га, озимий ячмінь – 40,5 ц/га. Саме ці загальні показники будемо використовувати для оптимізації каналів збуту підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вихідна інформація для оптимізації каналів збуту підприємства, 2027 р.
[розраховано автором]

Показники	Вихідні дані	Канали збуту		
		зовнішній ринок	внутрішній ринок: реалізація борошна пшеничного (вищого/першого гатунку) та манної крупи.	співпраця з виробниками харчової продукції, гуртовими покупцями та роздрібними мережами, використовуючи власний автотранспорт для доставки.
Площа посіву озимих культур Полтавської області, тис. га	361,30	-	-	-
Урожайність, ц/га	45,30	-	-	-
	50,00	-	-	-
Середня ціна реалізації 1 ц, грн.	920-10700	-	-	-
Ціна по кожному каналу 1 ц, грн	-	10320,00	950,00	900,00
Рівень товарності 2025 р., %	99,3139	-	-	-

Основними каналами збуту підприємства є:

продукція на експорт більше 14% загального об'єму реалізації;

реалізація борошна пшеничного (вищого/першого гатунку) та манної крупи на внутрішньому ринку близько 50% від загального об'єму реалізації;

співпраця з виробниками харчової продукції, гуртовими покупцями та роздрібними мережами, використовуючи власний автотранспорт для доставки, як із гуртовими покупцями та роздрібними мережами близько 36%.

При цьому загальний об'єм реалізації пропонується оптимізувати понад або на рівні 2025 р. 189650,64 ц Виручка від збуту на внутрішньому ринку продукція може бути більше 298985 тис. грн. Результатом оптимізації каналів збуту підприємства на 2027 р. має стати максимальний доход від реалізації більший від цього показника 2025 р. Для оптимізації каналів збуту підприємства на 2027 р. використовуємо електронні таблиці Microsoft Excel, враховуючи попередньо означені обмеження та статистичну інформацію. При цьому позначаємо канали збуту змінними, формулюємо умову оптимізації у вигляді системи нерівностей через обмеження. Представляємо цільову функцію максимального доходу від реалізації продукції означеного підприємства. Розв'язуємо задачу за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel, використовуючи засіб Розв'язувач (рис. 3.1).

Параметри розв'язувача

Оптимізувати цільову функцію:

До: ☒ Максимум ☐ Мінімум ☐ Значення:

Змінюючи клітинки змінних:

Підлягає обмеженням:

☒ Зробити необмежені змінні не від'ємними

Виберіть метод розв'язання:

Метод розв'язання

Для розв'язання гладких нелінійних задач виберіть розв'язувач нелінійних задач за методом зведеного градієнта. Для розв'язання лінійних завдань виберіть розв'язувач за симплекс-методом, для негладких завдань виберіть розвиваний розв'язувач.

Довідка Розв'язати Закрити

Рис. 3.1. Вікно засобу Розв'язувач для оптимізації каналів збуту підприємства, 2027 р. [побудовано автором]

В результаті обробки даних отримано прогноз збуту продукції:
 на експорт продукції 26551,09 ц за ціною 10320 грн/ц;
 реалізація борошна пшеничного (вищого/першого ґатунку) та манної
 крупи на внутрішньому ринку 94825,32 ц за ціною 950 грн/ц;
 гуртовим покупцям та роздрібним мережам реалізувати 68274,23 ц за
 ціною 900 грн/ц.

При цьому виручка від збуту на внутрішньому ринку збільшиться та
 складе 90084054 грн. (90084,05 тис. грн.). Дохід від реалізації продукції в
 2027 р. складе 425,54 тис. грн., що на 126,64 тис. грн. більше минулого 2025 р.
 і викликає зростання рівня товарності до 99,3145%, що на 0,0006 в.п. вище
 цього показника 2025 р.

Візуалізація каналів збуту продукції обраного підприємства на 2027 р.
 представлено пелюстковою діаграмою (рис. 3.2).

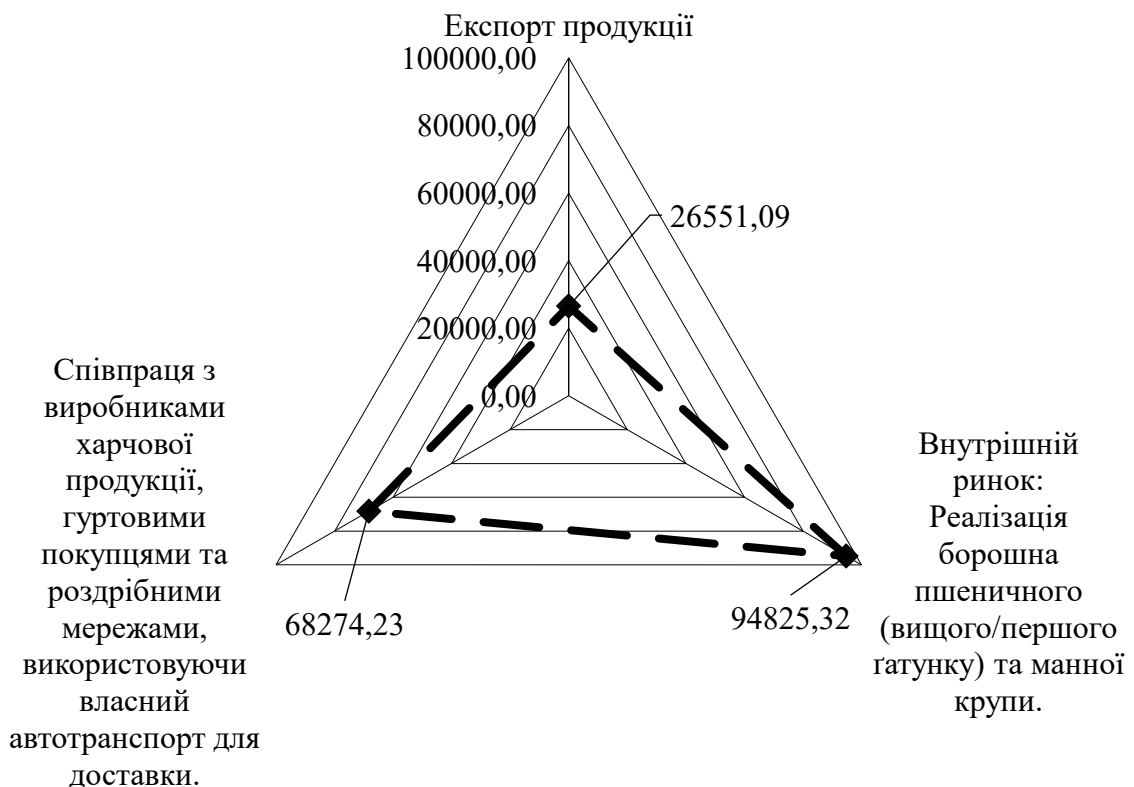


Рис. 3.2. Оптимізація каналів збуту підприємства, 2027 р. [побудовано автором]

Наступне, що можна запропонувати у вивченні формування системи стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві – традиційні економіко-математичні методи [2, с. 51; 17; 18].

Економічне прогнозування – це процес розробки економічних прогнозів, заснований на наукових методах пізнання економічних явищ і використанні всієї сукупності методів, засобів і способів економічної прогностики.

Прогнозування інноваційних процесів передбачає:

здійснення кількісного та якісного аналізу тенденцій інноваційних процесів, існуючих проблем та нових явищ;

альтернативне передбачення майбутнього розвитку галузей народного господарства як можливих об'єктів інноваційних діяльності;

оцінку можливостей і наслідків інновацій у ту чи іншу сферу економіки.

Процес прогнозування інноваційних процесів можна умовно поділити на три етапи:

- 1) прогнозування можливих інноваційних процесів;
- 2) прогнозування потреби в інноваціях;
- 3) оцінка економічної ефективності використання інновацій з урахуванням факторів виробничого ризику.

Прикладами прогнозування інноваційної діяльності можуть служити:

прогнозування рівня попиту на новий товар або послугу;

прогнозування обсягів продажів;

прогнозування поведінки клієнтів;

аналіз надійності фірми і визначення ймовірності її банкрутства;

передбачення зміни вартості акцій в певний період часу;

прогнозування доцільності впровадження інноваційних проектів і їх економічної ефективності;

оцінка платоспроможності клієнта і ризику надання йому кредиту [2, с. 51; 17; 18].

Для прогнозування інноваційних процесів на рівні обраного підприємства застосуємо спеціальні методи прогнозування, одним із яких є

метод Хольта. Метод Хольта базується на експоненційному згладжуванні з урахуванням тренду.

В цій методиці згладжуються безпосередньо значення рівню і нахилу, причому для кожного з них використовуються різні постійні згладжування.

Метод Хольта базується на трьох рівняннях:

$$\hat{y}_{t+k} = L_t + kT_t \quad (3.1)$$

$$\text{де } L_t = \alpha \cdot y_t + (1 - \alpha) \cdot (L_{t-1} + T_{t-1}),$$

$$T_t = \beta \cdot (L_t - L_{t-1}) + (1 - \beta) \cdot T_{t-1}$$

Метод Хольта дозволяє прогнозувати на k періодів часу вперед. Значення постійних згладжування α і β знаходяться у межах від 0 до 1. Змінна L_t вказує на довгостроковий рівень значень чи базове значення даних часового ряду. Змінна T_t вказує на можливе зростання чи спадання значень за один період. Якщо дані мають явний тренд (практично монотонно зростають або спадають), тоді доцільно застосувати метод Хольта [2, с. 51; 17; 18].

В нашому вивченні системи стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві пропонуємо провести прогнозування індексу рентабельності інновацій та рентабельності за допомогою метода Хольта і порівняти їх із фактичними значеннями. Для аналізу та подальшого прогнозування обраних результативних показників використовуємо електронні таблиці Microsoft Excel, вбудовані функції Microsoft Excel та надбудову Розв'язувач.

Проводимо прогнозування індексу рентабельності інновацій та рентабельності обраного підприємства і значення абсолютної помилки у % для трьох випадків:

для $\alpha = 1$ та $\beta = 0$ (в цьому випадку метод Хольта перетворюється у просте експоненційне згладжування);

для $\alpha = 0,5$ та $\beta = 0,5$;

підбір α та β за допомогою засобу Розв'язувач.

Результати прогнозування та порівняння результативних показників

інноваційної діяльності досліджуваного підприємства зведено та представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Результати прогнозування та порівняння результативних показників
інноваційної діяльності підприємства, 2025, 2027 рр. [розраховано
автором]**

Роки	Індекс рентабельності інновацій, фактичне та прогнозні значення				Рентабельність, фактичне та прогнозні значення			
	Індекс рентабельності інновацій	Прогноз індексу рентабельності інновацій (для $\alpha = 1$ та $\beta = 0$)	Прогноз індексу рентабельності інновацій (для $\alpha = 0,5$ та $\beta = 0,5$)	Прогноз індексу рентабельності інновацій (підбір α та β за допомогою засобу Розв'язувача)	Рентабельність, %	Прогноз рентабельності, % (для α = 1 та $\beta = 0$)	Прогноз рентабельності, % (для α = 0,5 та $\beta = 0,5$)	Прогноз рентабельності, % (підбір α та β за допомогою засобу Розв'язувача)
2025	100,22	-	-	-	1,01	-	-	-
2027	-	100,22	101,73	100,40	-	1,01	2,21	0,69
Характеристика	-	без змін	найкращий результат	оптимальний результат	-	без змін	найкращий результат	найгірший варіант
Зростання/ зниження, в.п.	-	-	1,52	0,19	-	-	1,20	-0,32

Найкращим результатом індексу рентабельності інновацій на 2027 р. є прогноз при значеннях постійних згладжувань $\alpha = 0,5$ та $\beta = 0$ – 101,73, зростання на 1,52 в.п. від минулорічного показника з найвищою абсолютною похибкою САВ =14,78%. Ще результат підбору α та β за допомогою засобу Розв'язувача 100,40 із збільшенням на 0,19 в.п. та абсолютною похибкою САВ =11,73%. може бути прийнятним.

Для результативного показника рентабельності найкращим варіантом

прогнозу є прогноз при значеннях постійних згладжувань $\alpha = 0,5$ та $\beta = 0$ – 2,21% зростання на 1,20 в.п. від показника 2025 р. та найвищою абсолютною похибкою САВ = 376,99%. Найгіршим є прогноз рентабельності підбором α та β за допомогою засобу Розв'язувача – 0,69 зменшення на 0,32 в.п. в порівнянні з 2025 р.

Графічно фактичне та прогнозне значення результативних показників інноваційної діяльності підприємства методом Хольта представлено на рис. 3.3, де показано фактичні та найкращі прогнозні значення цих показників.

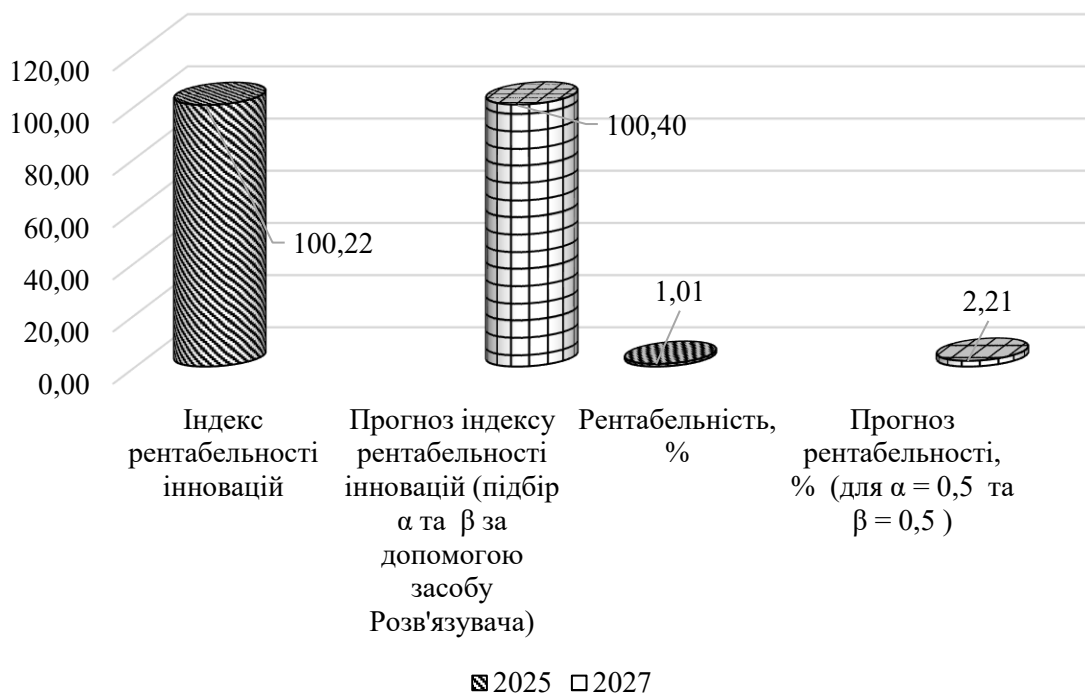


Рис. 3.3. Фактичне та прогнозне значення результативних показників інноваційної діяльності підприємства методом Хольта, 2025, 2027 рр. [побудовано автором]

Отже, можна підвести підсумок, що у ринкових умовах господарювання економіко-математичні методи стають важливим інструментом отримання більш глибоких і повних знань про кількісні та якісні сторони економічного механізму тих чи інших процесів і явищ, а їх адаптація в умовах макро- і мікросередовища стає додатковим елементом у виробничо-господарській діяльності.

ВИСНОВКИ

Виконавши кваліфікаційної роботу за темою «Управління системою стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві» доцільно зробити такі висновки:

1. Формування системи стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві є складним багаторівневим процесом, що поєднує інституційні, організаційні, фінансові, кадрові та технологічні складові. Проведений аналіз показав, що ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить від узгодженості внутрішніх механізмів управління та зовнішнього нормативно-правового середовища, яке в Україні перебуває на стадії активного реформування. Узагальнення наукових підходів дозволило виокремити ключові елементи системи стимулювання та інструменти її реалізації, серед яких особливе значення мають мотиваційні механізми, фінансове забезпечення та цифрові технології. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності підтвердило необхідність використання комплексної системи показників, що відображають ресурсну, результативну та ринкову складові. Аналіз міжнародних індексів засвідчив наявність значного інноваційного потенціалу України за умов одночасного впливу стримуючих факторів, пов'язаних із інституційними та інвестиційними обмеженнями. У цих умовах підвищення результативності інноваційної діяльності підприємств можливе за рахунок впровадження системного підходу до її стимулювання, що забезпечує інтеграцію ресурсів, інструментів та управлінських рішень.

2. Проведений аналіз свідчить, що у 2023–2025 рр. підприємство загалом демонструвало позитивну динаміку виробництва та реалізації продукції, нарощуючи обсяги діяльності та зміцнюючи ресурсну базу. Зокрема, чистий дохід зріс на 17,5 %, що підтверджує розширення ринкової активності підприємства. Водночас виявлено суттєве погіршення фінансових результатів: чистий прибуток скоротився на 84,0 %, що свідчить про зниження ефективності господарювання та зростання витрат. Попри наявний

виробничий потенціал, підприємство потребує підвищення ефективності управління ресурсами та активізації інноваційної діяльності, що є ключовою умовою зміцнення його конкурентних позицій.

3. Система стимулювання інноваційної діяльності підприємства ґрунтується на поєднанні фінансових, нефінансових та організаційних інструментів, що забезпечує підтримання базового рівня інноваційної активності. Аналіз показав позитивні зрушення у сфері оновлення продукції (до 1,033 у 2025 р.) та посилення сертифікаційного захисту (0,96), що свідчить про збереження конкурентоспроможності. Водночас спостерігається зниження оновлення основних засобів (до 4,65) і скорочення інтелектуального капіталу (до 1,78), що вказує на послаблення інноваційного потенціалу. Фінансові результати також погіршилися: рентабельність знизилась до 2,2 %, хоча інновації залишаються економічно доцільними (індекс рентабельності ≈ 100 %).

4. Моделювання каналів збуту на 2027 р. показало, що оптимальний розподіл реалізації між експортом, внутрішнім ринком і гуртовими каналами забезпечує зростання доходу підприємства до 425,54 тис. грн та підвищення товарності до 99,31 %. Найбільшу частку формує внутрішній ринок, що залишається ключовим джерелом виручки. Отримані результати підтверджують доцільність використання економіко-математичного підходу для підвищення ефективності збутової політики. Прогнозування методом Хольта засвідчило помірне зростання індексу рентабельності інновацій до 101,73, тоді як рентабельність підприємства залишається низькою на рівні 2,21 %, що вказує на нестабільність фінансової бази інноваційного розвитку. Це свідчить про необхідність посилення управління витратами та підвищення результативності інноваційних вкладень. Управління системою стимулювання інноваційної діяльності підприємства в умовах воєнного стану вимагає переходу від нарощування валових обсягів до оптимізації собівартості через модернізацію мотиваційної моделі персоналу, впровадження гнучких методів менеджменту та залучення зовнішнього грантового фінансування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко К. В., Повстин О. В., Вовченко О. С. Інноваційний менеджмент як фактор підвищення ефективності організацій. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 18. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18100892> (дата звернення: 18.04.2026).
2. Балдінська Н. О., Гончарова В. М., Злосчастєв А. П. та ін. Використання пакетів прикладних програм при проведенні економіко-статистичних та оптимізаційних розрахунків. ПДАА, 2004. 96 с.
3. Баган Н. В., Гнидюк В. С., Шубан М. В. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління ресурсами інноваційно орієнтованих аграрних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 165-177. DOI: https://eco-science.net/wpcontent/uploads/2024/09/9.24._topic_Nadiia-Bahan-Volodymyr-HnydiukMykhailo-Shuban-165-177.pdf (дата звернення: 23.04.2026).
4. Вовк О. М. Формування інноваційного потенціалу підприємств в умовах цифровізації регіональних економічних систем. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Т. 21, вип. 3(52). С. 65–79. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275784](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275784) (дата звернення: 16.04.2026).
5. Глобальний інноваційний індекс 2024: як Україна зберігає інноваційний потенціал в умовах війни. URL: <https://nipo.gov.ua/hlobalnyj-innovatsijnyj-indeks-24/> (дата звернення: 10.04.2026).
6. Гнатенко І. А., Дудка Г. О., Барбуца В. В. Кадровий потенціал як основа формування системи стимулювання інноваційної діяльності підприємства в умовах змін. Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики: матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава: ПДАУ, 2026. С. 63-65.
7. Гріщенко А. Дослідження зарубіжного досвіду активізації інноваційної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69.

URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-101> (дата звернення: 19.04.2026).

8. Дергачова В. В., Васянович А. О. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 119–124. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.18> (дата звернення: 15.04.2026).

9. Диканська громада. URL: <https://dykanka-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 16.05.2026).

10. Дідур Г. І., Кириліна П. М. Управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах формування економіки знань. *Актуальні аспекти розвитку науки і освіти: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників та молодих науковців* (м. Одеса, 08–09 грудня 2022 р.). Одеса: Одеський державний аграрний університет, 2022. С. 590–593. URL: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/2_Zbirnuk_II_Mignarodnoi_nauk-prakt_konferencii_8-9.12_2022.pdf#page=590 (дата звернення: 16.05.2026).

11. Дудка Г. О., Барбуца В. В. Управління кадровим потенціалом підприємства як основа формування системи стимулювання інноваційної діяльності. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 19. Полтава: ПДАУ. 2026. С. 57-58.

12. Дудка Г. О., Непочатова К. С., Пилипенко І. С. Інноваційно-екологічні та технологічні засади управління ефективністю аграрного підприємства. Деколонізація – переосмислення минулого, творення майбутнього: матеріали Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції, 30 квітня – 01 травня 2026 р., м. Дніпро / за заг. ред. проф. Г. П. Євсєвої. Український державний університет науки і технологій. Навчально-науковий інститут «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури». Дніпро, 2026. С. 145-147.

13. 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. Випуск 2. С. 74-79.

14. Зось-Кіор М. В., Несенюк Є. С., Кравцов В. В. Адаптаційні механізми екологічного менеджменту інноваційно орієнтовних підприємств в системі безпекології. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №11. С. 128-136. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Mykola-Zos-Kior-Yevhen-Neseniuk-Volodymyr-Kravtsov-128-136.pdf (дата звернення: 11.04.2026).

15. Івашко Л. М., Максимова Ю. О. Окремі аспекти стимулювання інноваційної діяльності підприємств сфери послуг. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Т. 23, вип. 1(56). С. 54–66. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1\(56\).308649](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1(56).308649) (дата звернення: 11.04.2026).

16. Каліна І. І., Мазур Ю. В., Кривоберець М. М. Інноваційна політика підприємства: стратегічні орієнтири інноваційної діяльності для аграрного сектора. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15978191> (дата звернення: 12.04.2026).

17. Калініченко А.В. Методи прогно-зування, обробки інформації та прийняття рішень. Полтава: ПДАА, 2008. 104 с

18. Калініченко А.В. Моделювання економіки. Полтава: ПДАА, 2008. 50 с.

19. Коротаєва О. В. Методичні засади формування стратегії підвищення інноваційної активності промислових підприємств в умовах нестабільності ринкового середовища. *Академічні візії*. 2025. № 39. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15769802> (дата звернення: 16.03.2026).

20. Котвицька Н. М., Кашульський О. М., Пітік В. С. Формування інноваційно-інвестиційного потенціалу в системі стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15537680> (дата звернення: 05.03.2026).

21. Лісовська Л. С., Гладкий О. В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємств в умовах диджиталізації економіки. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 21. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19328612> (дата звернення: 06.05.2026).

22. 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. Випуск 2. С. 67-73.

23. Ніконенко О. В. Механізми стимулювання інноваційного менеджменту підприємства в умовах зміни модусів функціонування. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 9. С. 379–389. DOI: 10.60022/2(9)-44S (дата звернення: 21.04.2026).

24. Овчиннікова В. О., Пашинський С. А., Рудь А. І. Визначення інструментів активізації інноваційної діяльності на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300246> (дата звернення: 22.04.2026).

25. Одрехівський М. В., Пшик-Ковальська О. О. Проблеми формування системи контролінгу міжнародної інноваційної діяльності підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 1(7). С. 215–223. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jun/28262/220373menedzhment-215-223.pdf> (дата звернення: 28.04.2026).

26. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 01.05.2026).

27. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України від 08.09.2011 № 3715-VI / Верховна Рада України. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> (дата звернення: 01.05.2026).

28. Проект Закону України «Про підтримку та розвиток інноваційної діяльності» від 29.08.2025 р. № 13715. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/П13509I?an=1> (дата звернення: 26.04.2026).

29. Птащенко О. В. Стимулювання інноваційної діяльності підприємства: фінансовий, логістичний та цифровий аспекти. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 4(284). DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-74-80> (дата звернення: 08.04.2026).

30. Семенова В. Г., Кобилінський О. Ю. Стимулювання працівників як спосіб активізації інноваційної діяльності на підприємстві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. №8. С. 83-88.

31. Семенова В. Г., Павлова О. А. Роль інноваційно-інвестиційної діяльності у збільшенні прибутку підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. №9-10. С. 118-123.

32. Сігаєва Т. Є. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства на основі Agile методики. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 20. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19038150> (дата звернення: 11.03.2026).

33. Тітенко З., Долженко І. Фінансовий механізм стимулювання інноваційної діяльності аграрних суб'єктів господарювання в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-167> (дата звернення: 16.02.2026).

34. Ткаченко В. Формування системи показників стимулювання інноваційного розвитку підприємства. *Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств: Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти (28-29 квітня 2025 р. м. Дніпро). Дніпро, 2025. С. 83.*

35. ТМ Диканське. URL: <https://dykanske.ua/about-us/> (дата звернення: 16.05.2026).

36. ТОВ «ДиканькаМлин». URL: <https://opendatabot.ua/c/38029555> (дата звернення: 16.05.2026).

37. ТОВ «ДиканькаМлин». URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/38029555/> (дата звернення: 16.05.2026).

38. Токмакова І. В., Іванова А. Д., Бочков О. В. Формування системи управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту в контексті забезпечення інноваційного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300388> (дата звернення: 01.04.2026).

39. Турбовець С. Б. Системи розвитку аграрних підприємств як інструментарій формування економіки інноваційного типу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 3(20). DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3.13 (дата звернення: 16.04.2026).

40. Черноіванова Г. С. Інвестиційне забезпечення інноваційної діяльності сучасного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 205–213. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-205-213> (дата звернення: 02.04.2026).

41. Hryhorian O. Consideration of the peculiarities of the mechanism of stimulating innovative activity. *Technology audit and production reserves*. 2024. № 1(4/75). pp. 20-26.

42. Li R., Rao J., Wan L. The digital economy, enterprise digital transformation, and enterprise innovation. *Managerial and Decision Economics*. 2022. № 43(7). pp. 2875-2886.

43. Poltorak A., Khrystenko O., Sukhorukova A., Moroz T., Sharin O. Development of an integrated approach to assessing the impact of innovative development on the level of financial security of households. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. № 1 (13). pp. 103-112.

44. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025. URL: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf> (дата звернення: 18.04.2026).

45. Vaisman E. D., Podshivalova M. V., Alola A. A. Examining the

interaction of sustainable innovation activity and the life cycle of small high-tech enterprises. *Business Strategy and the Environment*. 2022. № 31(3). pp. 1018-1029.

46. Xu Q., Li X., Dong Y., Guo F. Digitization and green innovation: how does digitization affect enterprises' green technology innovation? *Journal of Environmental Planning and Management*. 2025. № 68(6). pp. 1282-1311.

47. Zakharin S., Romanovska N., Venger V., Ramskyi A., Chyzhevska M. Stimulating financing innovative activity. *Social Development and Security*. 2022. № 12(4). pp. 56-70.

Додатки

Оцінка інноваційного розвитку України за показниками Global Innovation Index у 2022–2025 рр.

Як свідчать наведені дані, у 2022–2023 рр. спостерігалось незначне покращення позицій України у світовому рейтингу, що можна пов'язати з адаптаційними процесами економіки та збереженням інноваційного потенціалу навіть в умовах кризових явищ [5; 44] – табл. А.1.

Таблиця А.1

Динаміка позицій України у Глобальному інноваційному індексі (GII) у 2022–2025 рр. [складено автором за 5; 44]

Рік	Позиція у світі	Кількість країн	Позиція в Європі
2022	57	133	34 із 39
2023	55	132	34 із 39
2024	60	133	34 із 39
2025	66	139	35 із 39

Водночас починаючи з 2024 року фіксується поступове погіршення позицій, і у 2025 році Україна опустилася до 66 місця серед 139 країн світу, а також втратила одну позицію в європейському рейтингу [44].

Зазначена негативна динаміка відображає посилення впливу системних обмежень, серед яких ключовими є недостатній рівень фінансування інноваційної діяльності, зниження інвестиційної активності, втрати людського капіталу та структурні дисбаланси в економіці [5; 44]. У контексті теми дослідження це свідчить про те, що наявні механізми стимулювання інноваційної діяльності залишаються недостатньо ефективними або фрагментарними, що обмежує можливості підприємств щодо реалізації інноваційних стратегій. Важливо підкреслити, що навіть за умов зниження загальних рейтингових позицій інноваційний потенціал України зберігається, що підтверджує необхідність не лише посилення державної підтримки, а й

удосконалення внутрішніх систем стимулювання інноваційної діяльності на рівні підприємств [5]. Саме ефективна взаємодія внутрішніх і зовнішніх факторів може забезпечити відновлення позитивної динаміки та формування стійких конкурентних переваг.

В межах дослідження доцільним є проведення порівняльного аналізу за ключовими складовими інноваційного розвитку, що дозволяє визначити відносні переваги та слабкі сторони національної економіки [44] – табл. А.2. Як свідчать наведені дані, за всіма базовими показниками Україна поступається як середньому рівню країн Європи, так і групі країн із доходом вище середнього, що вказує на системний характер відставання у розвитку інноваційного середовища [44].

Таблиця А.2

**Порівняльна оцінка інноваційного розвитку України за ГІІ, 2025 р.
[складено автором за матеріалами 5; 44]**

Показник	Топ-10	Європа	Країни з доходом вище середнього	Україна
Інституції	78,63	59,42	44,7	34,12
Людський капітал і дослідження	59,30	44,67	29,7	32,52
Інфраструктура	61,36	54,13	41,1	40,70
Розвиток ринку	61,82	44,89	34,8	32,25
Розвиток бізнесу	59,10	40,79	27,7	31,40
Знання та технології	54,93	34,99	20,0	26,48
Креативні результати	55,98	38,66	22,6	23,89

Як свідчать табличні дані показники «Розвиток ринку» та «Розвиток бізнесу» також демонструють значний розрив із провідними країнами, що відображає обмежений доступ до фінансових ресурсів, низький рівень розвитку інноваційної інфраструктури та недостатню інтеграцію підприємств у глобальні ринки [44]. Разом з тим, відносно кращі позиції України спостерігаються у сфері людського капіталу та інфраструктури, де розрив із країнами з доходом вище середнього є менш суттєвим [44]. Це свідчить про

наявність потенціалу для інноваційного розвитку, зокрема у сфері освіти, науки та цифровізації. Однак недостатній рівень трансформації цього потенціалу у практичні результати підтверджується нижчими показниками за напрямками «Знання та технології» та «Креативні результати», що вказує на проблеми комерціалізації інновацій та їх інтеграції у виробничі процеси [44]. Таким чином, проведений аналіз дозволяє стверджувати, що інноваційний розвиток України характеризується наявністю значного нереалізованого потенціалу, який стримується інституційними, фінансовими та організаційними обмеженнями.

Фінансова звітність [REDACTED],
2023–2025 рр.

Апробація результатів досліджень здобувача вищої освіти в наукових працях

АНОТАЦІЯ

Дудка Г. О. «Управління системою стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві». Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Досліджено теоретичні та прикладні питання управління системою стимулювання інноваційної діяльності [REDACTED].

Розкрито теоретичні основи управління системою стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві. Проведено діагностику системи управління стимулюванням інноваційної діяльності на підприємстві. Апробовано напрямки ефективного забезпечення управління системою стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві.

Ключові слова: управління, система стимулювання, інноваційна діяльність, підприємство, ефективність, конкурентоспроможність.