

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: **Вдосконалення менеджменту та адміністрування
інноваційною діяльністю в аграрному підприємстві**

Виконала: **Литвиненко Олена Станіславівна**
здобувачка вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Адміністративний менеджмент»

Керівник: **Макаренко Наталія Олексіївна**
доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри маркетингу та логістики

Рецензент: **Дорофєєв Олександр Вікторович**
доктор економічних наук, професор
професор кафедри публічного управління та
адміністрування
Полтавський державний аграрний університет

Суми – 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет
Кафедра

Економіки і менеджменту
Публічного управління та адміністрування

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

Спеціальність

073 «Менеджмент»
ОП «Адміністративний менеджмент»

Затверджую:

Зав. кафедри

Аліна БРИЧКО

« ____ » _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЦІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Литвиненко Олені Станіславівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Вдосконалення менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в аграрному підприємстві»

2. База практичного дослідження:

СТОВ «Промінь» Сумського р-ну Сумської обл.

керівник роботи Макаренко Наталія Олексіївна, д. е. н., професор

Затверджена наказом по університету від

« ____ » _____ 202_ р. № _____

3. Строк подання здобувачем закінченої роботи

14 березня 2025 року

4. Вихідні дані до роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та статистична звітність, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності аграрних підприємств, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково - практичних конференціях з питань менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю аграрних підприємств

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

узагальнити сутнісну характеристику теоретичних засад менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю підприємств; надати організаційно-економічну характеристику в СТОВ «Промінь» Сумського району Сумської області; проаналізувати стан менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю підприємства; провести оцінку потенціалу підприємства щодо впровадження інновацій; сформулювати стратегічні напрямки менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю підприємства; розробити систему збалансованих показників як інструменту забезпечення реалізації стратегії розвитку інноваційної діяльності; здійснити прогностичну оцінку ефективності впровадження стратегії менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю підприємства.

6. Дата видачі завдання:

20 грудня 2024 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	грудень 2024 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	січень – квітень 2024 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-вересень 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	жовтень 2024 р. – січень 2025 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	лютий 2025 р.	виконано
7.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 05 березня 2025 р.	виконано
8.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	до 10 березня 2025 р.	виконано
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи	10-14 березня 2025 р.	виконано
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	14 березня 2025 р.	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	15-18 березня 2025 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	19 березня 2025 р.	

Здобувачка _____

Олена ЛИТВИНЕНКО

Керівник роботи _____

Наталія МАКАРЕНКО

Перевірку на автентичність проведено. _____

Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Литвиненко О.С. Вдосконалення менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в аграрному підприємстві.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», ОП «Адміністративний менеджмент» СНАУ, Суми – 2025 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі узагальнено сутнісну характеристику теоретичних засад менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю підприємств; надано організаційно-економічну характеристику в СТОВ «Промінь» Сумського району Сумської області; проаналізовано стан менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю підприємства; проведено оцінку потенціалу підприємства щодо впровадження інновацій; сформовано стратегічні напрямки менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю підприємства; розроблено систему збалансованих показників як інструменту забезпечення реалізації стратегії розвитку інноваційної діяльності; здійснено прогнозну оцінку ефективності впровадження стратегії підприємства.

Вибір стратегічних напрямків менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю було здійснено на основі визначення критеріїв оцінки ефективності господарської діяльності та запропоновано забезпечити власну конкурентоспроможність на регіональному аграрному ринку за рахунок самостійного поповнення асортименту та формулювання вимог щодо забезпечення якості інноваційних продуктів і вдосконалення їх видів через організацію переробної галузі, використовуючи горизонтальну інтеграцію як перспективний напрямок розвитку.

Використано технології управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства, орієнтовані на формування його стратегічних напрямків через упровадження інноваційного продукту на основі організації власного переробного виробництва. Розроблено теоретико-практичні аспекти менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю та посилення їх впливу на формування конкурентних переваг підприємства аграрної сфери. Обґрунтовано напрямки формування ефективної інноваційної політики в аграрному підприємстві та запропоновано заходи організації власного переробного виробництва та розроблено бізнес-проект з переробки зерна пшениці в борошно пшеничне вищого та 1 гатунку для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності господарства. В результаті впровадження інновацій рівень рентабельності продажу складе 25,5%, а сукупної рентабельності інноваційного проекту – 7,03%. Як наслідок, досліджуване господарство зможе забезпечити власну конкурентоспроможність на регіональному ринку за рахунок використання горизонтальної інтеграції як перспективного напрямку розвитку за рахунок освоєння нових видів продукції та посилення власних позицій на ринку.

Ключові слова: інноваційна діяльність, менеджмент, адміністрування, стратегія, інноваційний продукт, аграрне підприємство.

SUMMARY

Lytvynenko O.S. Improving management and administration through innovative activities in an agricultural enterprise.

Qualification work in the specialty 073 «Management» EP «Administrative Management», SNAU, Sumy – 2025 – Manuscript.

The qualification work summarizes the essential characteristics of the theoretical principles of management and administration of innovative activities of enterprises; provides an organizational and economic characteristic of the LLC «Promin» of the Sumy district of the Sumy region; analyzes the state of management and administration of innovative activities of the enterprise; assesses the potential of the enterprise for the implementation of innovations; forms strategic directions of management and administration of innovative activities of the enterprise; develops a system of balanced indicators as a tool for ensuring the implementation of the strategy for the development of innovative activities; carries out a forecast assessment of the effectiveness of the implementation of the enterprise's strategy.

The selection of strategic directions of management and administration of innovative activities was carried out on the basis of determining the criteria for assessing the effectiveness of economic activity and proposes to ensure its own competitiveness in the regional agricultural market by independently replenishing the assortment and formulating requirements for ensuring the quality of innovative products and improving their types through the organization of the processing industry, using horizontal integration as a promising direction of development.

Technologies for managing the innovative activities of an agricultural enterprise have been used, focused on the formation of its strategic directions through the introduction of an innovative product based on the organization of its own processing production. Theoretical and practical aspects of management and administration of innovative activities and strengthening their influence on the formation of competitive advantages of an agricultural enterprise have been developed. The directions for forming an effective innovation policy in an agricultural enterprise have been substantiated and measures for organizing its own processing production have been proposed and a business project for processing wheat grain into wheat flour of the highest and 1st grade has been developed to ensure a high level of competitiveness of the farm. As a result of the introduction of innovations, the level of sales profitability will be 25.5%, and the total profitability of the innovation project - 7.03%. As a result, the studied farm will be able to ensure its own competitiveness in the regional market by using horizontal integration as a promising direction of development through the development of new types of products and strengthening its own positions in the market.

Keywords: innovation activity, management, administration, strategy, innovative product, agricultural enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	9
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СТОВ «ПРОМІНЬ» СУМСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика господарства	19
2.2 Аналіз стану менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю підприємства	26
2.3 Оцінка потенціалу підприємства щодо впровадження інновацій	35
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	43
3.1 Формування стратегічних напрямків менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю підприємства	43
3.2 Розробка системи збалансованих показників як інструмент забезпечення реалізації стратегії розвитку інноваційної діяльності	49
3.3 Прогнозна оцінка ефективності впровадження стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства	58
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми. Одним із найактуальніших завдань у сучасних реаліях української аграрної економіки стає створення умов для підвищення інноваційної активності підприємств агропромислового комплексу. Ефективний інноваційний розвиток національного аграрного виробництва можливий лише при консолідації зусиль і взаємодії органів влади через створення сприятливих інституційних передумов і пряма підтримка інновацій; науки шляхом розробки прогресивних інноваційних технологій; освіти та бізнесу, який має здійснювати процес менеджменту та адміністрування інноваційної діяльності та реалізацію інновацій на аграрних підприємствах.

Враховуючи необхідність адаптації до зовнішніх викликів військового часу, обґрунтування системи стратегічних напрямів планування нової продукції в аграрному секторі має відповідати критеріям інноваційності, найменшої ризиковості та максимальної ефективності. Лише у такий спосіб можливо наростити конкурентний потенціал аграрного підприємства, оновити його техніко-технологічну базу, мінімізувати ризики, забезпечити доступ до інвестиційних ресурсів і високу прибутковість діяльності.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження стану інноваційної діяльності та формування шляхів вдосконалення менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в аграрному підприємстві.

Для досягнення зазначеної мети автором були поставлені такі **завдання:**

- узагальнити сутнісну характеристику теоретичних засад менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику в СТОВ «Промінь» Сумського району Сумської області;
- проаналізувати стан менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю підприємства;

- провести оцінку потенціалу підприємства щодо впровадження інновацій;
- сформулювати стратегічні напрямки менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю підприємства;
- розробити систему збалансованих показників як інструменту забезпечення реалізації стратегії розвитку інноваційної діяльності;
- здійснити прогностичну оцінку ефективності впровадження стратегії менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю підприємства.

Об’єктом дослідження є процес менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування і використання інструментів менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю підприємства аграрної сфери.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є використання технологій управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства, орієнтованих на формування його стратегічних напрямків через упровадження інноваційного продукту на основі організації власного переробного виробництва.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці теоретико-практичних аспектів менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю та посилення їх впливу на формування конкурентних переваг підприємства аграрної сфери. Результати дослідження в частині обґрунтування напрямків формування ефективної інноваційної політики на підприємстві введено в практику діяльності СТОВ «Промінь» Сумського району Сумської області. Пропозиції щодо організації власного переробного виробництва та розробка бізнес-проекту з переробки зерна пшениці в борошно пшеничне вищого та 1 гатунку для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності господарства прийнято до уваги з подальшою їх реалізацією.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи**

дослідження: системного і структурного аналізу та синтезу – для розкриття суті регіональних особливостей і окреслення їх впливу; статистико-аналітичні – для виявлення тенденцій для зіставлення фактичних даних звітного року з даними за попередній період і для характеристики зміни в часі показників досліджуваного питання; інтегральної оцінки – для аналізу відносної зміни та узагальнення рівня менеджменту інноваційної діяльності підприємства; експертних оцінок – для визначення пріоритетних напрямків стратегічного планування інновацій підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися авторкою на III Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (03-04 жовтня 2024 року, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро) та на Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти та суспільства в XXI столітті» (23 січня 2025 року, Центр фінансово-економічних наукових досліджень, м. Рівне).

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано теза міжнародної науково-практичної конференції.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 39 найменувань. Основний текст викладений на 65 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 21 таблицю, 7 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Щоб агропромислове підприємство могло успішно функціонувати в умовах, коли потреби споживачів швидко змінюються, а конкуренція стає дедалі гострішою, необхідно розробити та впровадити ефективні заходи. Ці заходи мають охоплювати оновлення асортименту продукції, покращення її якісних характеристик, модернізацію та розширення виробничих потужностей, освоєння нових напрямків діяльності та сфер ринку. Крім того, необхідно вдосконалювати внутрішні параметри функціонування підприємства, такі як система управління, організаційна структура, а також інформаційне забезпечення управлінських та виробничих процесів.

Реалізація всіх цих заходів вимагає значних фінансових вкладень і має бути ретельно спланована. Необхідно оцінити доцільність та економічну ефективність кожного заходу, оскільки їхнє спонтанне впровадження не принесе бажаних результатів. Саме тому менеджмент і адміністрування інноваційної діяльності на сучасному підприємстві є актуальним і необхідним. Лише інноваційний менеджмент, з його функціональним аспектом, здатний забезпечити перспективний розвиток виробництва. Це досягається завдяки використанню комплексу організаційно-економічних методів та форм менеджменту і адміністрування на всіх етапах та видах інноваційних процесів. Обрана інноваційна стратегія є ключовим інструментом для досягнення економічного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємницької діяльності. Тому підприємства, які функціонують в умовах ринкової економіки, повинні приділяти значну увагу менеджменту і адмініструванню інноваційній діяльності [4].

Згідно з існуючою практикою, зазначена проблематика виявляється надзвичайно важливою, проте її вивчення не досягло достатнього рівня

глибини. Це підтверджується тим, що тлумачення ключових категорій, таких як «інноваційна діяльність», «інноваційний потенціал» та «інновація», характеризується суперечливістю, обмеженістю інтерпретацій або ж заміною цих понять іншими, хоча й близькими за змістом, але такими, що не є їхніми повними аналогами. Крім того, спостерігається відсутність системного підходу та належного методологічного забезпечення при розгляді цієї проблематики. У цьому контексті було зроблено спробу усунути виявлені недоліки та розбіжності шляхом застосування сутнісного підходу до менеджменту і адміністрування інноваційної діяльності. Цей підхід передбачає структурування даної категорії, виокремлення її складових елементів, які перебувають у взаємодії, а також формування класифікації інноваційного потенціалу на основі обраних класифікаційних ознак. Враховуючи вищезазначене, проблема менеджменту і адміністрування інноваційною діяльністю аграрних підприємств, які є одним з ключових секторів економіки України, зумовлює необхідність її подальшого детального вивчення [17].

Безперервні процеси глобалізації, стрімкий прогрес техніки та технологій у виробничій сфері, прискорення темпів розвитку внутрішніх ринків, а також загострення конкуренції на світовому рівні висувають надзвичайно жорсткі вимоги до функціонування суб'єктів господарювання. Аналіз досвіду багатьох країн, що мають ринкову економіку, підкреслює критичну важливість активізації менеджменту і адміністрування інноваційної діяльності в рамках економічних структур. У поточних військових умовах в Україні необхідно зосередити увагу на розробці та впровадженні далекоглядних інвестиційних програм, спрямованих на підтримку інноваційного розвитку в усіх секторах економіки. Це дозволить державі забезпечити конкурентоспроможність національного виробництва та розширити спектр доступних технологічних можливостей [34, с. 50].

На сьогодні питання інноваційних процесів у сфері підприємницької діяльності залишається недостатньо дослідженим. При цьому українське

законодавство не містить визначення такої економічної категорії, як «інноваційний процес». Загалом інноваційну діяльність розглядають як процес, що передбачає капітальні вкладення в інновації. Зокрема, Д. Ярова [36, с. 196] зазначають, що майже кожен інноваційний проєкт можна трактувати як інвестиційний, головною метою якого є отримання прибутку. Водночас, за твердженням М. Крутька, М. Романашенка та І. Романашенка [10, с. 25], на практиці часто трапляються випадки, коли суб'єкти господарювання впроваджують інноваційну діяльність, не маючи при цьому належного рівня компетенцій, необхідних навичок і достатнього матеріально-технічного забезпечення.

Згідно з положеннями статті 1 Закону України «Про інноваційну діяльність», термін «інновації» тлумачиться як новостворені або вже застосовані, а також удосконалені технологічні рішення, продукція чи послуги, що відзначаються високим рівнем конкурентоспроможності. Крім того, до цієї категорії належать організаційно-технічні рішення, що впроваджуються у виробничі, адміністративні, комерційні або інші сфери діяльності, і які суттєво сприяють покращенню структури та якості як виробничих процесів, так і соціальної сфери. У свою чергу, «інноваційна діяльність» визначається як комплекс заходів, спрямованих на практичне використання та комерційну реалізацію результатів науково-дослідних робіт та розробок. Це передбачає виведення на ринок нових, конкурентоспроможних товарів та послуг, що відповідають сучасним вимогам та потребам споживачів [6].

Необхідно підкреслити, що рішення щодо започаткування інноваційних процесів та створення інноваційного проєкту завжди є стратегічно важливим. Перед тим, як прийняти рішення про впровадження інновацій, необхідно ретельно проаналізувати їхні потенційні наслідки та оцінити їхню відповідність загальній стратегії підприємства. Крім того, важливо провести оцінку внутрішніх та зовнішніх можливостей для успішної реалізації цих інновацій.

До зовнішніх чинників можна віднести [1, с. 78]:

1. Попит – вивчаються та аналізуються рівень та динаміка попиту, а також рентабельність продукції, яка є предметом інновації.
2. Галузева динаміка – досліджується стан життєвого циклу галузі та можливі ринкові ніші підприємства.
3. Ринок ресурсів – вивчається на предмет виявлення цікавих технологічних рішень (патентів технологій), що можуть бути основою для інновації, оскільки підприємства самостійно не завжди мають змогу розробляти всі необхідні техніко-технологічні процеси та рішення для створення інноваційного продукту.

До внутрішніх чинників відносять [1, с. 81]:

1. Персонал, його навички, уміння працювати «в команді», уміння управляти проєктами, бажання вчитися та освоювати щось нове.
2. Достатність ресурсів та ефективність їх використання.
3. Динамічність організаційної культури, збалансованість системи повноважень та відповідальності.
4. Можливість підприємства швидко адаптуватись до змін, що пов'язанні з інноваційною діяльністю.
5. Фінансові можливості підприємства. Ринкова економіка потребує системного підходу з цілісним виявленням взаємозалежних елементів, компонентів, що входять до економіки, як держави в цілому, так і конкретної галузі та підприємницької структури.

Агропромисловий комплекс відіграє ключову роль у національній економіці України, будучи стратегічно важливою та пріоритетною галуззю. Однак, на тлі жорсткої конкуренції на світовому ринку сільськогосподарської продукції та проблемами експорту вітчизняної продукції на тлі військових дій, українські аграрії стикаються з необхідністю розробки та впровадження інноваційних технологій виробництва. Ці технології повинні забезпечити випуск конкурентоспроможної продукції, одночасно гарантуючи обґрунтовану окупність витрат, підвищення продуктивності праці та

зниження собівартості продукції. Важливим стимулюючим фактором для вітчизняного агропромислового виробництва є всебічна підтримка з боку держави. Ця підтримка має здійснюватися в рамках заходів, затверджених Світовою організацією торгівлі (СОТ). Крім того, необхідно вдосконалити систему економіко-правового забезпечення галузі, привести її у відповідність до міжнародних стандартів та активізувати інвестиційну політику. Це можна досягти шляхом розширення доступу виробників сільськогосподарської продукції до кредитних коштів на пільгових умовах [5, с. 62].

Поділяємо точку зору Ю. М. Сагачко, Л. В. Тешевої [29, с. 219], що державна підтримка щодо вдосконалення інноваційного забезпечення аграрного сектору повинна включати не лише фінансування з бюджету, а й обов'язкове впровадження соціально-роз'яснювальних програм, закріплення законодавчих механізмів стимулювання їхніх учасників, а також створення сприятливого інвестиційного клімату. Важливо підкреслити, що обсяг необхідних інвестицій слід розраховувати, враховуючи потребу в сучасному обладнанні, його вартість та витрати на монтаж. При зростанні попиту на продукцію підприємства необхідно відповідно збільшувати масштаби виробництва для підвищення прибутковості. Це потребує розширеного відтворення основних засобів, нарощування виробничого потенціалу шляхом технічного оновлення, модернізації та розширення виробничих потужностей.

Сільське господарство, як комплекс галузей, має неповторні риси, що відрізняють його від інших секторів економіки. З огляду на це, менеджмент і адміністрування сільськогосподарського виробництва вимагає комплексного підходу. Важливо враховувати його тісний зв'язок з різноманітними виробничими силами країни. Також слід брати до уваги динаміку розвитку ефективних форм управління і організації виробництва, співпраці та об'єднань, що постійно змінюються [11, с. 35].

Сучасні підприємства, незалежно від галузі економіки, стикаються зі значними труднощами у процесі менеджменту і адміністрування, тому для

досягнення стратегічних цілей в інноваційній діяльності їм необхідно вирішувати такі завдання [12, с. 59]:

- забезпечення ефективного управління рухом капіталу та прибутковістю; постійний моніторинг економічних показників, контроль за ресурсним забезпеченням і термінами виконання;
- раціональний розподіл управлінських функцій між структурними підрозділами підприємства;
- розробка стратегій підвищення ринкової вартості суб'єкта господарювання;
- впровадження механізмів комплексного управління ресурсами та витратами;
- стимулювання творчого розвитку на всіх етапах інноваційного процесу.

Послідовне та системне застосування оптимальних управлінських стратегій дасть змогу підприємству досягти якісно нового рівня розвитку та поступово сформувати конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Цього можна досягти шляхом активного впровадження сучасних тенденцій, спрямованих на стимулювання та покращення менеджменту та адміністрування бізнесом, а також через ефективне використання інноваційних методів і важелів впливу на всі процеси, що визначають інноваційну діяльність підприємства [39, с. 53].

Безумовно, варто зауважити, що внаслідок збройної агресії та складної епідеміологічної обстановки, що склалася на сьогоднішній день в Україні, виникли певні перешкоди для результативної інноваційної діяльності як у масштабах всієї економіки, так і в окремих її секторах. Отже, не втрачає своєї актуальності стратегічна мета розробки механізму управління інноваційним прогресом шляхом впровадження необхідних заходів економічної стратегії та модернізації чинної державної системи заохочення інноваційного розвитку. Провідними завданнями є підняття рівня конкурентоспроможності національної економіки на основі інновацій, що дасть певні переваги

вітчизняним виробникам у конкурентній боротьбі на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також створить умови для того, щоб Україна зайняла гідне місце серед розвинених країн світу [7, с. 255].

У більшості випадків термін «інновація» охоплює три основні аспекти. По-перше, це творчий розвиток та дослідницька діяльність у відповідній сфері, що сприяє прогресу та відкриттю нових можливостей. По-друге, це внесення змін до організаційної структури управління з метою оптимізації виробничих процесів, враховуючи потреби та побажання цільових споживачів. По-третє, це створення принципово нових продуктів і послуг, які вимагають спеціалізованих навичок і відповідають актуальним потребам ринкового середовища [2, с. 38].

Здійснюючи глибокий аналіз умов, що сприяють конкурентоздатності продукції, підприємство неминуче доходить висновку про першочергову необхідність інноваційного підходу та оперативного реагування на динамічні зміни, що відбуваються в мінливому ринковому середовищі. Це зумовлено тим, що сучасний ринок висуває до підприємств вимоги щодо здатності адаптуватися до непередбачуваних обставин, а також демонструвати гнучкість у застосуванні результатів досліджень, які є наслідком науково-технічного прогресу. Підприємство, яке ставить в основу своєї діяльності інноваційний розвиток, отримує значні конкурентні переваги, успішно задовольняє наявні потреби споживачів, швидко пристосовується до виникнення нових потреб, ефективно протистоїть викликам і адаптується до зовнішнього середовища. Це стає можливим завдяки тому, що його система управління спрямована на досягнення високих прибутків і отримання додаткового доходу [35, с. 103].

З метою повної реалізації свого конкурентного потенціалу, підприємствам необхідно активно застосовувати перевірені методи та стратегії, що використовуються провідними вітчизняними та міжнародними компаніями, які працюють в аграрному секторі. Такий підхід дозволить їм значно зміцнити вже існуючі конкурентні переваги та забезпечити собі

найкраще положення у вибраному сегменті ринку. На основі ретельно проведених досліджень, а також детального аналізу літературних джерел, що стосуються розвитку аграрних підприємств на основі інноваційних принципів, можна виділити найбільш важливі етапи ефективного впровадження інновацій. Ці кроки тісно пов'язані з процесом створення інноваційних продуктів або послуг, їх подальшим поширенням та безпосереднім розвитком, починаючи від виробника продукту [1, 13, 16].

На початковому етапі розробки інноваційного продукту ключову роль відіграє налагодження прямого діалогу між агропромисловими підприємствами та науково-освітніми установами. Цей процес передбачає інтеграцію практичного досвіду, накопиченого в реальних виробничих умовах, з теоретичними знаннями, що генеруються науковими та освітніми центрами. Зародження інноваційного циклу відбувається з виникнення ідей, які в подальшому піддаються ретельному аналізу та дослідженню. Важливо враховувати не лише загальнодержавні та міжнародні тенденції, але й специфіку внутрішнього ринку, особливо в країнах, що демонструють високі темпи індустріального розвитку та формування інноваційного потенціалу.

Наступним етапом є проведення фундаментальних і прикладних досліджень та розробок. Цей етап несе в собі певний ризик, пов'язаний з можливістю отримання незадовільних результатів. Однак, цей ризик є невід'ємною частиною процесу створення науково-технічної продукції та впровадження інноваційних ідей у практику. Саме тому цей етап вважається найбільш важливим та тривалим у всьому інноваційному процесі.

З метою забезпечення результативного проходження всіх вищезазначених етапів, необхідно впровадити економічний механізм менеджменту і адміністрування інноваційною діяльністю аграрного підприємства. Цей економічний механізм передбачає створення дієвих організаційних, економічних, інвестиційно-інноваційних, управлінських та інформаційних інструментів, що спонукають та стимулюють підприємство до активного впровадження інновацій.

Комплекс економічних інструментів, що стимулюють інноваційний розвиток підприємств, охоплює низку послідовних кроків, де відбувається процес поступового та динамічного впровадження новацій. Одним із ключових елементів цього комплексу є внутрішньовиробнича система, яка повинна бути націлена на забезпечення фінансовими ресурсами, людським капіталом та матеріально-технічною базою виробничої діяльності з використанням інноваційних підходів. Це включає в себе оптимізацію організації робочих місць, розробку продуктів, що відповідають потребам споживачів, та реалізацію ефективної маркетингової стратегії для задоволення потреб цільових сегментів ринку. Одночасно, економічна структура повинна прагнути до скорочення витрат у виробничому циклі шляхом інтеграції сучасних, інноваційних методів виробництва продукції. Крім того, в рамках цієї структури необхідно створити механізм постійного оновлення та вдосконалення продукції, що є необхідним для підтримки високої якості товарів [31, с. 330].

З метою оптимізації внутрішньо економічних механізмів управління на підприємницькому рівні, першочерговим завданням виступає формування ефективної системи стимулювання інноваційної діяльності. Ця система повинна охоплювати широкий спектр інструментів, серед яких: комплекс заходів з мотивації трудового колективу, програми державної підтримки інновацій, соціальні гарантії для працівників, надання пільг, створення механізмів пільгового кредитування та запровадження системи податкових кредитів. Крім того, в контексті розвитку інноваційної діяльності аграрних підприємств, особливу увагу слід приділити вдосконаленню управлінських процесів, пов'язаних з інноваційним розвитком їх структурних підрозділів. Для проведення якісної оцінки ефективності цих процесів необхідно застосовувати системний підхід, який дозволить виявити необхідність внесення коректив на кожному етапі інноваційного циклу [3, с. 277].

Функціонування управлінського механізму інноваційного розвитку аграрних підприємств на території України впливає на сприятливі обставини

для налагодження тісної співпраці та активної взаємодії між різноманітними суб'єктами господарювання, державними установами всіх рівнів, науково-дослідними інституціями та закладами вищої освіти. Ця взаємодія спрямована на розробку та впровадження передових науково-технічних інновацій, які відповідають потребам кінцевих споживачів. Впровадження таких інновацій, у свою чергу, сприяє зростанню економічної ефективності як окремих аграрних підприємств, так і всієї аграрної галузі в цілому. Крім того, процес удосконалення цього механізму передбачає не лише технологічні аспекти, але й організаційно-управлінські. Це включає в себе оптимізацію адміністрування інноваційних процесів безпосередньо на підприємствах, інтеграцію інноваційної діяльності в загальний господарський цикл на всіх рівнях управління, а також підвищення здатності сільськогосподарських товаровиробників до ефективного сприйняття та адаптації новітніх технологій і методів [18, с. 99].

Основним завданням управління в аграрній сфері є створення інноваційного потенціалу господарств, що базується на принципах управління розвитком інноваційних процесів. Це передбачає організацію інноваційної діяльності, сприяння розширенню підприємств у науково-технічному напрямі, реалізацію інноваційних проектів та їх інтеграцію в державні програми фінансування. Додатково передбачено підтримку всіх учасників інноваційного розвитку підприємств на всіх рівнях і стадіях, з урахуванням їхніх фінансових інтересів [17, с. 18].

Формування дієвої системи менеджменту трансформації бізнесу та інноваційного розвитку задля його вдосконалення має бути всебічним процесом, у якому кожен рівень впливу відіграє важливу роль. На державному рівні необхідно здійснювати наукові дослідження та розробки, стимулювати діяльність освітніх і наукових установ, а також проводити верифікацію експериментальних напрацювань і наукових досягнень з метою їх подальшого впровадження у виробництво. На регіональному рівні слід зміцнювати механізми державного впливу на інноваційну діяльність

аграрних підприємств шляхом впровадження стратегічних концепцій, планів і програм регіонального розвитку. На рівні підприємств важливо мотивувати працівників до підвищення кваліфікації, вивчення досвіду як вітчизняних, так і зарубіжних колег, а також до пошуку додаткових фінансових ресурсів для реалізації інноваційної діяльності [30, с. 21].

Зважаючи на викладене вище, слід визнати, що сукупність окреслених обставин являє собою специфічні труднощі, з якими неминуче стикається будь-яке підприємство, що прагне до впровадження інноваційних рішень. Отже, виникає нагальна потреба в тому, щоб ці обставини були чітко артикульовані та визначені як додатковий стимул для розвитку в рамках стратегічного плану розвитку аграрного сектору. Цей стратегічний план повинен мати на меті прискорення науково-технічного прогресу, а також активізацію інноваційної діяльності в галузі АПК. Такий підхід сприятиме підвищенню загальної ефективності сільськогосподарського виробництва, що є життєво важливим для забезпечення продовольчої безпеки та сталого розвитку аграрного сектору.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СТОВ «ПРОМІНЬ» СУМСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика господарства

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Промінь» здійснює свою діяльність в межах Лебединської громади Сумського району. В адміністративному підпорядкуванні цього господарства перебувають два населені пункти: с. Межиріч та с. Миколаївка. Територіально господарство розташоване на відстані 47 кілометрів від районного центру міста Суми. На відстані пів кілометра від центральної садиби господарства пролягає важлива автомобільна магістраль Лебедин – Київ. Юридична адреса підприємства: вул. Трихліба, буд. 10, с. Михайлівка, Сумська обл., 42218. Керівництво СТОВ «Промінь» здійснює директор Євгеній Михайлович Коваленко.

Господарство знаходиться на території 2 агрокліматичної зони, яка має помірно теплий і середньо зволожений клімат. Цей клімат загалом є сприятливим для вирощування основних зернових та зернобобових культур. Однак, слід зазначити, що територія господарства характеризується надзвичайно складним рельєфом, який створює певні ускладнення для ведення сільськогосподарської діяльності. Ця особливість ландшафту вимагає застосування спеціалізованих ґрунтозахисних технологій, спрямованих на мінімізацію негативного впливу рельєфу та збереження родючості ґрунту.

Згідно з документацією, яка регламентує діяльність СТОВ «Промінь», першочерговим напрямком економічної активності цього підприємства є аграрний сектор. Зокрема, підприємство спеціалізується на культивуванні та

збиранні врожаю таких культур, як зернові, бобові та олійні. У своїй діяльності сільськогосподарське товариство дотримується правових норм, встановлених законодавством України, а також керується внутрішніми документами, такими як Установчий договір та Статут, які визначають його структуру та принципи функціонування.

Згідно з положеннями Статуту, основною метою заснування Сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю (СТОВ) «Промінь» є консолідація економічних інтересів, фінансових ресурсів та інтелектуального потенціалу його членів. Ця консолідація спрямована на забезпечення ефективного ведення господарської та фінансової діяльності, що має на меті отримання прибутку.

Організаційна структура підприємства відіграє роль фундаментального каркасу, що визначає мережу взаємозв'язків між різноманітними відділами та підрозділами, які складають його внутрішню організацію. Її формування є результатом впливу широкого спектру факторів, включаючи, але не обмежуючись, масштаби діяльності підприємства, специфіку галузі, в якій воно функціонує, рівень застосовуваних технологій, а також глибину спеціалізації його працівників. Важливо підкреслити, що організаційна структура не є статичним утворенням, а являє собою динамічну систему, яка характеризується здатністю до постійної адаптації та модифікації у відповідь на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Серед ключових чинників, що зумовлюють ці зміни, можна виділити економічні коливання, прогрес у науково-технічній сфері та соціальні процеси, які безперервно впливають на діяльність підприємства.

Зосередження ресурсів, таких як виробничі потужності та людський капітал на виготовленні чітко визначених видів продукції є сутністю спеціалізації. Для того, щоб з'ясувати, яка саме продукція становить основу виробничої діяльності підприємства, необхідно провести аналіз динаміки і структури чистого доходу від реалізації кожного виду сільськогосподарської продукції підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка та структура чистого доходу від реалізації сільськогосподарської продукції підприємства за 2021-2023 рр.

Види продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за 3 роки	
	виручка тис. грн.	питома вага, %	виручка тис. грн.	питома вага, %	виручка тис. грн.	питома вага, %	виручка тис. грн.	питома вага, %
Пшениця	6898,1	14,6	2712,5	7,6	4871,1	8,2	4827,2	10,2
Кукурудза на зерно	24861,4	52,6	14515,3	40,7	26344,8	44,4	21907,2	46,2
Жито	1335,4	2,8	-	-	-	-	445,1	0,9
Ріпак й кольза	6181,3	13,1	7378,9	20,7	8485,0	14,3	7348,4	15,5
Соняшник	8028,9	17,0	11092,3	31,1	19683,9	33,1	12935,0	27,3
Всього по господарству	47305,1	100,0	35699,0	100,0	59384,8	100,0	47462,9	100,0

Джерело: розраховано автором за ф. 21-заг «Звіт про реалізацію продукції»

Згідно з даними, представленими в таблиці, можна зазначити про те, що у структурі виробництва досліджуваного господарства протягом трьох років, домінуючу позицію займають дві культури: кукурудза та соняшник. Їх частки у загальному обсязі виробництва становлять 46,2% та 27,3% відповідно. Ця тенденція, яка спостерігається протягом останніх років, свідчить про те, що господарство все більше спеціалізується на вирощуванні саме цих двох культур. Причиною такого посилення спеціалізації є їхня висока економічна ефективність, тобто здатність приносити значний прибуток. Крім того, зростання обсягів виробництва кукурудзи є прямим підтвердженням того, що на місцевому ринку існує стабільний та зростаючий попит на цю продукцію.

Співвідношення різних типів земель, що використовуються в аграрному секторі, виражене у відсотках, визначає структуру сільськогосподарських угідь. Провідну роль у цьому відіграє рілля, яка є основним джерелом виробництва аграрної продукції, тому надзвичайно важливо дотримуватися гармонійного балансу між потребами сільського господарства та необхідністю збереження природних ресурсів (див. табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Склад та структура землекористування СТОВ «Промінь» в 2021-2023 рр.

Види угідь	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.,+,-
	площа, га	питома вага, %	площа, га	питома вага, %	площа, га	питома вага, %	
Площа с.-г. угідь, га	1257	100	1305	100	1305	100	+48
в т.ч. рілля	885	70,4	933	71,5	933	71,5	+48
сінокоси та пасовища	372	29,6	372	28,5	372	28,5	-

Джерело: розраховано автором за ф. 29-с.-г. «Звіт про площі та валові збори с.- г. культур»

На основі представлених табличних даних протягом періоду з 2021 по 2023 рік загальна площа земельних угідь досліджуваного підприємства зазнала збільшення на 48 гектарів. Цей факт свідчить про розширення земельного фонду підприємства та, відповідно, потенційне зростання його виробничих можливостей. Аналіз структури земельного фонду, проведений станом на 2023 рік, дозволяє стверджувати, що земельні ресурси використовуються з високим ступенем інтенсивності. Це підтверджується тим, що площа сільськогосподарських угідь, яка була залучена до обробітку коливається в межах 70,4 до 71,5%. Рівень розораності свідчить про інтенсивне використання наявних земельних ресурсів для ведення сільськогосподарської діяльності.

Трудові ресурси являють собою сукупність осіб, які володіють потенціалом для здійснення трудової діяльності. Цей потенціал охоплює не лише їхню фізичну силу, але й інтелектуальні здібності, накопичені знання та набутий досвід. Інакше кажучи, це весь спектр якостей, які людина може застосувати для створення матеріальних або нематеріальних цінностей. Коли ці здібності знаходять своє практичне застосування, тобто коли людина залучається до трудової діяльності, вона трансформується в робочу силу [32, с. 289].

Динаміку середньорічної чисельності робітників та ефективності використання робочої сили господарства наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка середньорічної чисельності робітників та ефективності використання робочої сили господарства за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Середньорічна чисельність працівників, осіб	33	35	35	106,1
Відпрацьовано 1 робітником днів, в середньому по господарству	273	269	271	99,3
Вартість товарної продукції в на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	1433,5	1020,0	1696,7	118,4
Фонд оплати праці, тис. грн	3445,2	4410,0	8764,0	254,4
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	104,4	126,0	250,4	239,8

Джерело: розраховано автором за ф.1 ПВ «Звіт з праці», ф.2 «Звіт про фінансові результати»

Згідно з даними, представленими в таблиці, можна спостерігати, що протягом трьох років середньорічна чисельність працівників на підприємстві зберігала відносну стабільність. Лише в 2022 році було зафіксовано незначне збільшення кількості працівників на 2 особи, що у відсотковому співвідношенні становить 6,1%. Паралельно з цим, спостерігається тенденція до скорочення кількості відпрацьованих днів на одного працівника, що може свідчити про зниження інтенсивності використання робочої сили. Однак, незважаючи на це, показники продуктивності праці демонструють позитивну динаміку. Зокрема, вартість товарної продукції, виробленої 1 середньорічним працівником у 2023 році зросла на 18,4% порівняно з 2021 роком. Ці зміни призвели до суттєвого збільшення фонду оплати праці, який зріс більш ніж у 2,5 рази і аналогічну динаміку демонструє показник заробітної плати 1 працівника. Отже, на основі аналізу представлених даних, можна зазначити, що підприємство досягло підвищення ефективності використання робочої сили протягом досліджуваного періоду.

Збільшення показників продуктивності досягається завдяки впровадженню оптимізованих виробничих процесів та стимулюванню працівників до підвищення якості їхньої праці. Крім того, ключовим

елементом, що визначає ефективність діяльності будь-якого підприємства є наявність та стан його основних фондів. Детальний аналіз забезпеченості фондами та ефективність їх використання у досліджуваному господарстві, наведений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Забезпеченість фондами та ефективність їх використання в СТОВ «Промінь» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	37386,1	45552,0	48110,3	128,7
Фондозабезпеченість, тис.грн.	2974,2	3490,6	3686,6	124,0
Фондоозброєність, тис.грн.	1132,9	1301,5	1374,6	121,3
Фондовіддача, грн.	1,3	0,8	1,2	92,3
Фондомісткість, грн.	0,8	1,3	0,8	100,0
Вартість товарної продукції на 1 робітника, тис.грн.	1433,5	1020,0	1696,7	118,4

Джерело: розраховано автором за ф. 1 «Баланс», ф. 2 «Звіт про фінансові результати»

Здійснивши детальний аналіз отриманих у ході розрахунків даних, було встановлено, що в межах досліджуваного періоду відбулися значні зміни у структурі основних фондів, якими володіє підприємство. Зокрема, показник фондозабезпеченості на кожні 100 гектарів землі продемонстрував зростання на 24%, що є беззаперечним свідченням масштабного оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства. Паралельно з цим, показник фондоозброєності також зазнав збільшення, а саме на 21,3%, що вказує на зростання вартості основних фондів, що припадають на 1 працівника, і це зростання безпосередньо пов'язане з інвестиціями в сучасне, високотехнологічне обладнання. Особливу увагу привертає динаміка показників фондовіддачі та фондомісткості. Незважаючи на зафіксоване зростання фондозабезпеченості та фондоозброєності, показник фондовіддачі продемонстрував тенденцію до зниження, тоді як показник фондомісткості залишився на незмінному рівні. Це явище свідчить про те, що, хоча підприємство активно інвестує кошти у придбання нових основних

фондів, ефективність їх використання ще не досягла бажаних економічних результативних показників. Ймовірні причини такого стану речей можуть бути пов'язані з необхідністю певного періоду часу для повного освоєння нового обладнання, недосконалістю існуючих технологічних процесів або впливом інших факторів.

Фінансові результати підприємства слугують своєрідним віддзеркаленням, що розкриває рівень успішності його функціонування. Вони не тільки в кількісному, але й у якісному вимірі демонструють дієвість усіх етапів діяльності – від етапу виробництва до етапу реалізації. Прибуток, як ключовий фінансовий показник, виступає як комплексний індикатор, що акумулює вплив усього спектру чинників, які впливають на підприємство. Відповідно, аналіз прибутку надає можливість оцінити загальний стан і виявити приховані можливості для подальшого розвитку (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 – Основні економічні показники діяльності СТОВ «Промінь» в 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.,	
				+, -	%
Дохід від реалізації продукції, всього, тис. грн.	62353,1	51662,1	59384,8	-2968,3	95,2
в т. ч. - на 100га с.-г. угідь, тис. грн.	4960,5	3958,8	4550,6	-409,9	91,7
- на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	1889,5	1476,1	1696,7	-192,8	89,8
Чистий прибуток, всього, тис. грн.	11513,1	10409,4	20921,3	+9408,2	181,7
в т. ч. - на 100га с.-г. угідь, тис. грн.	915,9	797,7	1603,2	+687,3	175,0
- на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	348,9	297,4	597,8	+248,9	171,3
Рівень сукупної рентабельності, %	21,0	25,0	48,0	+27	-

Джерело: розраховано автором за ф. 2 «Звіт про фінансові результати»

Аналіз динаміки основних економічних показників, що відображають результати господарської діяльності досліджуваного підприємства протягом 2021-2023 рр. виявив, що показники товарної продукції демонструють незначну негативну тенденцію. Ця тенденція спостерігається як у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, так і в розрахунку на

1 середньорічного працівника. Зазначені показники зазнали зниження на 8,3% та 10,2% відповідно. Отже, негативна динаміка вищевказаних показників підприємства є результатом проблем з реалізацією продукції в 2022 році викликану повномасштабним воєнним вторгненням росії та запровадженням військового стану. Але вже в 2023 році господарство по показнику доходу від реалізації продукції вийшло на рівень довоєнного періоду (2021 р.) і постійно нарощує обсяги збуту. Ключовим показником ефективності господарювання досліджуваного підприємства став чистий прибуток, який порівняно з базовим періодом продемонстрував значне зростання на 81,7%. Як наслідок величина чистого прибутку в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь та на 1 середньорічного працівника також зазнала позитивних змін, збільшившись на 81,7% та 75% відповідно. Головною причиною такого стрімкого зростання прибутковості стало суттєве перевищення загальних доходів підприємства над його витратами. Цей фактор зумовив позитивну динаміку, яка у свою чергу призвела до збільшення рівня загальної рентабельності підприємства у 2023 р. на 27 п.в.

Детальний аналіз загальних результатів господарської діяльності підприємства виявляє чітку тенденцію до зростання. Зокрема, розширення обсягів збуту продукції та збільшення ефективності використання трудових ресурсів сприяли суттєвому покращенню ключових фінансових показників. Зважаючи на позитивну динаміку основних економічних індикаторів СТОВ «Промінь», можна з упевненістю стверджувати, що підприємство демонструє стабільний та дещо прогресивний економічний стан.

2.2 Аналіз стану менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю підприємства

Зважаючи на невинне загострення конкурентної боротьби на ринку, суб'єкти господарювання змушені активно впроваджувати інноваційну діяльність. Сучасний управлінець усвідомлює, що інноваційний тип розвитку

є єдино можливим варіантом для підприємства, яке прагне не лише зберегти своє існування в довгостроковій перспективі, але й закріпити за собою лідерські позиції в майбутньому. Застосування інновацій у господарській діяльності підприємства відкриває можливості для оптимізації наявних бізнес-процесів, що сприяє підвищенню їхньої ефективності. Водночас необхідно акцентувати увагу на двоїстій природі інновацій, яка полягає в нерозривному зв'язку між ризиком і потенційним прибутком [24, с. 97].

Інноваційна діяльність, за умови її ефективного менеджменту та адміністрування, здатна принести значний прибуток. Однак, не слід забувати, що ця сфера діяльності також пов'язана з високим рівнем ризику. Невдала реалізація інноваційного проекту може призвести до значних, непередбачених фінансових втрат для підприємства. Зважаючи на це, впровадження інновацій на підприємстві вимагає обережного та відповідального підходу. Необхідно ретельно аналізувати всі можливі альтернативні варіанти інноваційних проєктів, обираючи той, який найкраще відповідає критеріям ефективності та встановленим показникам. Крім того, важливо не ігнорувати дослідження потенційних ризиків, пов'язаних з інноваціями, які можуть виникнути для конкретного підприємства в конкретний період часу [8, с. 146].

Зрозуміло, що процес розробки та впровадження інноваційних проєктів вимагає від підприємства значних ресурсних витрат, особливо у фінансовому аспекті. У зв'язку з цим, перш ніж розпочати будь-який інноваційний проєкт, необхідно провести глибокий аналіз внутрішнього середовища підприємства. Це необхідно для того, щоб виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити його загальну здатність до розробки та подальшої реалізації конкретного інноваційного проєкту. Особлива увага має бути приділена детальному аналізу фінансових можливостей підприємства. На досліджуваному підприємстві спостерігається позитивна динаміка фінансових результатів від реалізації, хоча темпи зростання виручки відстають від темпів зростання собівартості реалізованої продукції. Для

більш детального вивчення динаміки доходів і витрат підприємства доцільно проаналізувати показники фінансових можливостей підприємства до впровадження інновацій (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники фінансових можливостей до впровадження інновацій підприємства

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	11513,1	10409,4	20921,3	181,7
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	62353,1	51662,1	59384,8	95,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	44852,0	30846,2	35593,2	79,4
Разом витрат, тис. грн	55102,9	41619,4	38463,5	69,8
Окупність витрат, грн	1,13	1,24	1,54	136,3
Чистий прибуток на 1 грн собівартості реалізованої продукції, тис. грн.	0,26	0,34	0,59	226,9
Чистий прибуток / дохід (виручка) від реалізації продукції	0,18	0,2	0,35	194,4

Джерело: розраховано автором за ф. 2 «Звіт про фінансові результати»

Проаналізувавши дані таблиці, можна стверджувати, що на досліджуваному підприємстві є всі можливі фінансові резерви до розвитку інноваційної діяльності та впровадженню інновацій. Про це свідчить зростання показників окупності витрат та коефіцієнтів прибутковості, котрі зросли за досліджуваний період на 36,3 та 94,4 відсотки відповідно. А це означає, що господарство має стійкий розвиток і покращує з року в рік власні фінансові результати, а впровадження агроінновацій на перспективу дозволить підприємству отримати такі переваги: створення нових конкурентних переваг; ефективне використання ресурсів; краще задоволення потреб покупців; покращення іміджу підприємства; підвищення рівня прибутковості та інші. Схему менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю СТОВ «Промінь» зображено на рисунку 2.1.

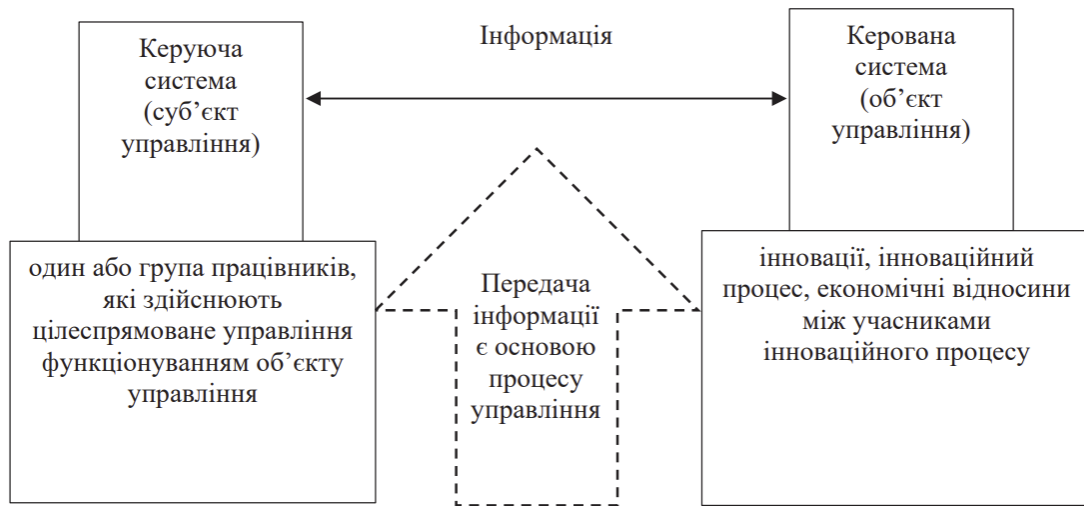


Рисунок 2.1 – Схема менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю досліджуваного підприємства

Джерело: побудовано автором

Отже, до кола осіб, що відіграють ключову роль у процесі менеджменту та адміністрування інновацій, належать: вище керівництво підприємства, управлінці середньої ланки, а також спеціалісти різних відділів, які безпосередньо залучені до розробки, впровадження або використання інноваційних рішень на підприємстві. Об'єктом їхньої діяльності є трудовий колектив підприємства, який бере участь у створенні та реалізації інноваційних проєктів, а також економічні взаємовідносини між усіма учасниками інноваційного процесу.

Варто підкреслити, що успішний досвід сучасних підприємств свідчить про необхідність комплексного підходу до реалізації інноваційних завдань. Інструментарій, що використовується в інноваційному проєкті, має охоплювати застосування різноманітних методів управління, включаючи адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Проте, на нашу думку, пріоритет слід віддавати економічним методам. Зазвичай, адміністративні інструменти можуть передбачати такі заходи, як збільшення нормативів витрат ресурсів підприємством, застосування адміністративних стягнень за невиконання плану інноваційних заходів, перевитрату матеріалів тощо. Тобто, їх застосування пов'язане зі створенням негативної мотивації у

працівників та вони є менш ефективними порівняно з економічним стимулюванням, яке, своєю чергою, поєднує як позитивну, так і негативну мотивації. На рисунку 2.2 представлено інструментарій, який використовується для реалізації інноваційних заходів на досліджуваному підприємстві.

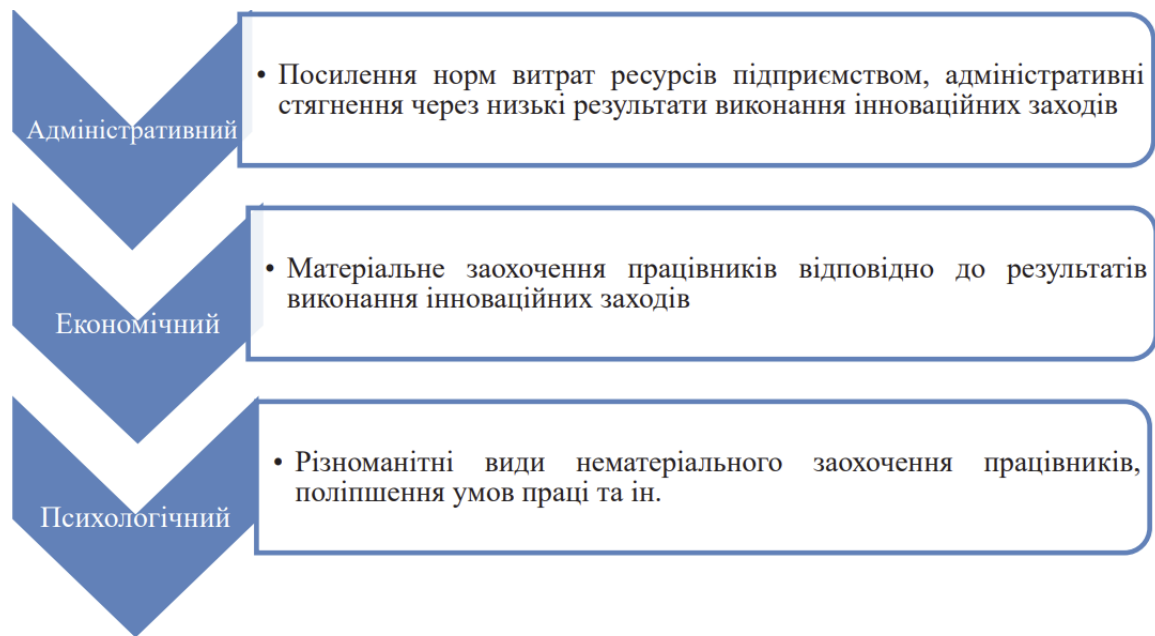


Рисунок 2.2 – Інструментарій реалізації інноваційних заходів на досліджуваному підприємстві

Джерело: побудовано автором

Безумовно, управлінська ланка вкрай важлива у формуванні сприятливого клімату для інноваційного розвитку. Її першочерговим завданням є виховання у співробітників позитивного ставлення до новаторських ідей та їх втілення. Це зумовлено тим, що процес створення та реалізації інноваційних проєктів неминуче супроводжується труднощами, пов'язаними з адаптацією до нових методів роботи, необхідністю безперервного навчання та іншими факторами. Усвідомлення керівництвом та співробітниками підприємства неминучості змін, а також визначення цілей для розробки та впровадження інноваційних проєктів, є надзвичайно важливим етапом. На цій стадії менеджменту та адміністрування

інноваційною діяльністю підприємства всі учасники інноваційного процесу мають чітке розуміння ситуації на ринку та усвідомлюють необхідність змін в господарстві (рис. 2.3).

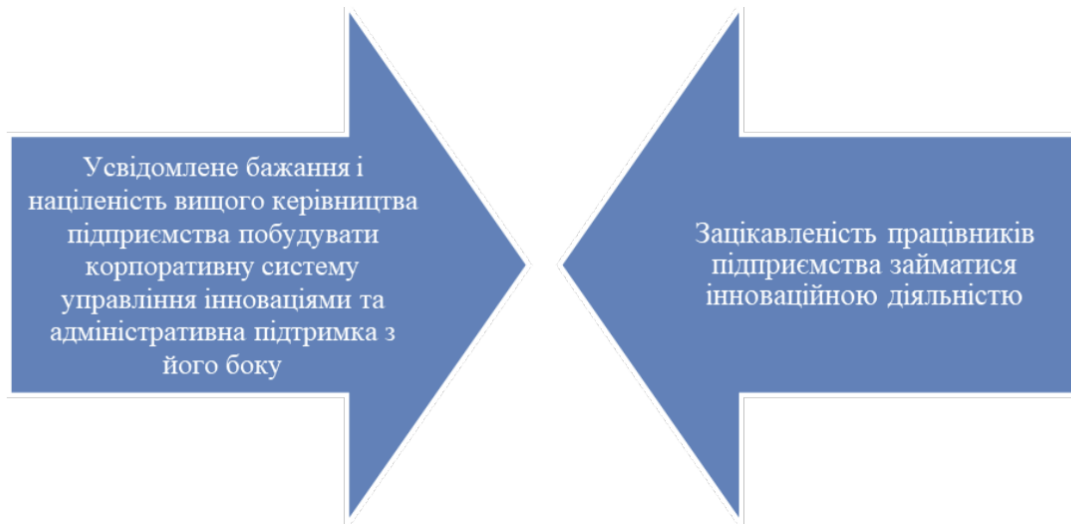


Рисунок 2.3 – Передумови ефективного впровадження технологічних інновацій на підприємстві

Джерело: побудовано автором

Сучасний стан функціонування СТОВ «Промінь» адаптований до актуальних тенденцій суспільного розвитку, враховує досягнення науково-технічного прогресу задля задоволення потреб та інтересів споживачів. Хоча наразі досліджуване підприємство діє, як і більшість аграрних підприємств прифронтової території в умовах підвищеної складності. Воно ще не встигло повністю відновитися після обмежень, пов'язаних з пандемією COVID-19, як у лютому 2022 року розпочалася повномасштабна війна в Україні. У цих умовах підприємство несе на собі критично важливу функцію забезпечення стабільності національної економіки загалом, що в умовах воєнного стану набуває особливого значення. Встановлено, що ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства, підтримки його розвитку та прибутковості є активне впровадження інновацій, але необхідно впроваджувати лише ті інновації, які здатні стимулювати розвиток підприємства, створювати конкурентні переваги та інше. Систематична

інноваційна діяльність також може гарантувати підприємству довгострокову перспективу розвитку.

У Додатку А представлено результати детального аналізу можливостей використання наявних методичних інструментів для обґрунтування перспектив ринку інноваційних продуктів в аграрному секторі і наявний методичний інструментарій, призначений для вибору проектів інноваційного розвитку, характеризується надмірною загальністю та недостатньою деталізацією. Опитування серед управлінців СТОВ «Промінь» продемонструвало глибоке розуміння важливості інноваційного підходу. Переважна більшість учасників опитування, що становить 67%, однозначно стверджують, що впровадження інновацій є вирішальним фактором для зміцнення конкурентоспроможності продукції, яку вони випускають. Крім того, значна частка опитаних, а саме 83%, висловила твердий намір активно брати участь у реалізації інноваційних проектів, які б максимально відповідали потребам споживачів. Проте, для успішного втілення таких проектів у життя, підприємству необхідні додаткові гарантії, які б забезпечували зниження потенційних ризиків та підвищення рівня обґрунтованості прийнятих рішень. Здійснення подібних досліджень дасть можливість більш поглиблено вивчити різноманітні аспекти як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, які можуть як сприяти, так і створювати перешкоди для успішного впровадження проектів, спрямованих на інноваційний розвиток. На основі проведеного нами дослідження було виокремлено ключові індикатори, що характеризують внутрішній стан підприємства, тобто дозволили чітко ідентифікувати його сильні та слабкі сторони.

Згідно з результатами аналізу, проведеного за допомогою SWOT-матриці, для того, щоб досліджуване підприємство могло в повній мірі скористатися наявними у нього можливостями, необхідно залучити додаткові фінансові ресурси у вигляді інвестицій. Саме залучення інвестицій дозволить подолати ряд недоліків та слабких сторін, які наразі є перешкодою для

подальшого розвитку інноваційного виробництва та стримують його зростання (рис. 2.4).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості: (Opportunities)	Загрози: (Threats)
		1) залучення інвестора; 2) покращення виробничої інфраструктури; 3) механізація та автоматизація процесу виробництва; 4) підвищення урожайності культур.	1) зміни в законодавстві; 2) велике податкове навантаження; 3) підвищення цін на ресурси виробничого призначення; 4) погіршення кредитної політики; 5) зниження попиту на продукцію.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони: (Strength)	Поле «СІМ»	Поле «СІЗ»
	1) земельні ресурси; 2) матеріально-технічна база; 3) ефективні технології виробництва; 4) надійні постачальники; 5) сприятливі для виробництва природні умови.	1) За допомогою земельних ресурсів, сильної МТБ, нових технологій можна ефективно управляти виробництвом найбільш прибуткової агропродукції. 2) Висока прибутковість господарства дасть змогу залучити інвестора.	1) Пошук нових постачальників. 2) Пошук більш привабливіших покупців продукції. 3) Дотримання технологій виробництва продукції. 4) Матеріальне та моральне стимулювання персоналу.
	Слабкі сторони: (Weakneses)	Поле «СЛМ»	Поле «СЛЗ»
	1) вузькоспеціалізованість в рослинництві; 2) висока собівартість аграрної продукції; 3) нерозвинена переробна галузь (виробництво інноваційних продуктів на основі власної сировини).	1) Інвестиції дадуть змогу закупити новітню техніку для агровиробництва, елітний посівний матеріал. 2) Модернізація, механізація та автоматизація виробничих процесів змогу знизити затрати праці та собівартість продукції. 3) Удосконалення виробничої інфраструктури дозволить оптимізувати управління інноваціями і скоротити витрати.	Це поле потребує розробки такої стратегії, яка одночасно дасть змогу ліквідувати слабкі сторони підприємства і уникнути загроз. У такому випадку ми пропонуємо стратегію концентрації. Вона дасть можливість залучити інвесторів та інших зацікавлених осіб. Це допоможе розвинути інновації аграрної галузі до високого рівня.

Рисунок 2.4 – Матриця SWOT-аналізу маркетингової діяльності СТОВ

«Промінь» Сумського району Сумської області

Джерело: складено автором

Зокрема, закупівля високоякісного елітного насіння, а також запровадження широкомасштабної модернізації та автоматизації виробничих процесів дозволять суттєво покращити аграрну інфраструктуру. Впровадження інноваційних технологій у галузь рослинництва, таких як високотехнологічне вирощування рослин, відкриє нові перспективи для значного підвищення врожайності сільськогосподарських культур. Як наслідок, стає можливим перспективним напрямком виробництво інноваційних продуктів на основі переробки власної сировини. В результаті цих змін значно підвищиться можливість впровадження інноваційних продуктів та збільшення попиту, що в результаті забезпечить зростання прибутковості господарства.

Для досягнення успіху у конкурентній боротьбі на ринку аграрному підприємству необхідно проводити також поглиблений аналіз зовнішніх умов, виявляючи як можливі небезпеки, так і нові перспективи. Цей аналіз є ключовим елементом для формування дієвої стратегії, включаючи планування впровадження нових продуктів. Мінливі чинники зовнішнього середовища створюють певні обмеження для функціонування підприємства, тому воно повинно постійно збирати дані про ринкову ситуацію, споживачів та конкурентів. Завдяки цим дослідженням підприємство може чітко визначити свої цілі та розробити стратегію, яка дозволить йому отримати конкурентну перевагу.

Згідно з результатами ретельного аналізу зовнішнього середовища, можна з упевненістю стверджувати, що втілення в життя практично всіх перспективних напрямків розвитку підприємства неминуче вимагає значних фінансових вкладень. На сьогоднішній день залучення інвестицій є єдиним реальним способом забезпечити підприємство необхідними ресурсами для досягнення поставлених цілей. Що стосується потенційних загроз, то варто зазначити, що частина з них може бути успішно нейтралізована шляхом раціонального використання внутрішніх резервів та прихованих можливостей господарства. В результаті проведеного дослідження було

виявлено чітку взаємозалежність між сильними та слабкими сторонами підприємства, а також між його потенційними можливостями та існуючими загрозами. Це, в свою чергу, дає змогу визначити ключові стратегічні позиції, які дозволять мінімізувати вплив слабких сторін шляхом максимального використання сильних сторін та реалізації потенційних можливостей.

Отже, на початковому етапі розробки стратегічного плану для аграрного підприємства критично важливо здійснити комплексний аналіз ринкового середовища. Цей процес дозволяє виявити актуальні потреби споживачів та сформулювати місію підприємства, яка базується на ринкових принципах. Відмова від традиційного підходу, що зосереджується на мінімізації витрат, на користь сучасної концепції, яка передбачає створення унікальної цінності для покупців та постійне збільшення доданої вартості продукції, є необхідною умовою для успішного розвитку агробізнесу. Впровадження інноваційних продуктів на цьому етапі є стратегічним кроком, який дозволяє не лише задовольнити потреби сучасних споживачів, але й забезпечити підприємству конкурентні переваги на ринку.

2.3 Оцінка потенціалу підприємства щодо впровадження інновацій

Впровадження новаторських підходів у сферу сільського господарства – це не просто результат лабораторних досліджень, а потужний імпульс для розвитку підприємництва, який має на меті максимізацію прибутків та зміцнення позицій агропромислових підприємств на ринку. Проте, спостерігається тенденція до низької залученості керівників та фахівців до менеджменту та адміністрування інноваційної діяльності, що часто пояснюється критичним браком фінансових ресурсів та ускладненнями в адаптації до динамічних умов ринкової економіки. Для подолання цього виклику необхідна розробка та реалізація комплексної державної стратегії, спрямованої на стимулювання інвестицій в аграрний сектор, створення сприятливих умов для розвитку інноваційної інфраструктури та забезпечення

якісної підготовки висококваліфікованих кадрів [35, с. 103].

Ретельне вивчення та всебічний аналіз наявних методик оцінювання потенціалу ринку та можливостей для впровадження новаторських ідей в аграрному підприємстві дозволяють виявити не лише переваги, а й недоліки в його діяльності. На основі отриманих результатів можна розробити комплекс заходів, спрямованих на подолання виявлених проблем шляхом впровадження новітніх технологій та рішень. Результати такого аналізу стануть надійним підґрунтям для розробки дієвої управлінської стратегії, яка дасть можливість аграрному підприємству успішно вивести на ринок нову продукцію та забезпечити її здатність конкурувати [15, с. 31].

На заключному етапі всебічного вивчення ринкових можливостей інноваційної діяльності СТОВ «Промінь» необхідно здійснити всеосяжну оцінку та визначити позицію підприємства, а також його ключових конкурентів у сфері сільського господарства. Оцінювання повинно ґрунтуватися на ретельному аналізі результативності використання сучасного інструментарію, що охоплює усі складові конкурентного потенціалу. Зокрема, необхідно детально дослідити виробничий, інноваційний, маркетинговий, логістичний, фінансово-інвестиційний та інформаційний потенціали.

З метою забезпечення всебічного та глибокого аналізу діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання, нами було визначено ключові фактори, що надають можливість здійснити оцінку ефективності застосування управлінських інструментів в аграрному секторі. Опираючись на ретельно розроблені критерії, детально викладені у додатку Б, було проведено комплексне дослідження конкурентного потенціалу підприємства. Цей аналітичний процес дозволив нам отримати об'єктивну оцінку рівня розвитку інноваційної діяльності господарства, а також визначити його загальний рейтинг серед конкурентів, що відображено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінювання потенціалу аграрних підприємств – конкурентів

Конкурентний потенціал	Досліджувані підприємства														
	СТОВ «Перемога»					ТОВ «Промінь»					ПП «Надь»				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Виробничий потенціал	7	3	2	4	6	8	4	2	5	8	6	4	2	4	5
Інноваційний потенціал	6	3	3	4	6	7	3	2	6	8	5	3	2	5	5
Маркетинговий потенціал	4	4	5	4	5	5	3	3	5	7	6	3	2	5	6
Логістичний потенціал	7	7	6	5	5	7	7	7	6	5	6	5	5	5	6
Фінансово-інвестиційний потенціал	6	6	5	6	7	6	6	5	7	7	6	6	6	7	7
Інформаційний потенціал	6	4	3	3	9	5	6	5	3	8	5	5	4	3	7

Джерело: побудовано автором

Після того, як ми провели глибокий аналіз та визначили ключові показники для оцінки складових, функцій та загальних можливостей, доцільно перейти до всебічного дослідження господарської діяльності СТОВ «Промінь». Група експертів, до якої увійшли керівник підприємства, головний бухгалтер та автор цього аналітичного матеріалу, здійснила детальну оцінку конкурентного потенціалу, охопивши всі аспекти господарювання, використовуючи спеціально розроблену систему критеріїв. На основі результатів оцінки кожного елемента конкурентного потенціалу було розраховано середній бал, що дозволило отримати достовірну картину його поточного стану. У рамках проведеного дослідження конкурентний потенціал розглядався як здатність підприємства на постійній основі та з чітко визначеною метою використовувати всі наявні ресурси для впровадження інноваційних продуктів, задоволення потреб споживачів та ефективного освоєння нових ринків збуту.

Згідно з результатами комплексної оцінки, здійсненої на основі ряду встановлених критеріїв, яка була проведена для СТОВ «Промінь» та його прямих конкурентів у галузі, було сформовано інтегрований загальний рейтинг. Цей рейтинг слугує відображенням рівня ефективності, з яким кожна з розглянутих господарств використовує свій доступний конкурентний потенціал. Детальні результати цього оцінювання та відповідний рейтинг

представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Визначення загального рейтингу підприємства за використанням основних елементів конкурентного потенціалу

Конкурентний потенціал	Коефіцієнт вагомості	Підприємства - конкуренти					
		СТОВ «Перемога»		ТОВ «Промінь»		ПП «Надь»	
		всього балів	оцінка	всього балів	оцінка	всього балів	оцінка
Виробничий потенціал	0,2	22	4,40	27	5,40	21	4,20
Фінансово-інвестиційний потенціал	0,2	22	4,40	26	5,20	20	4,00
Маркетинговий потенціал	0,2	22	4,40	23	4,60	22	4,40
Логістичний потенціал	0,2	30	6,00	32	6,40	27	5,40
Інноваційний потенціал	0,15	25	3,75	27	4,05	24	3,60
Інформаційний потенціал	0,05	30	1,50	31	1,55	32	1,60
Разом балів	1,0	-	22,45	-	27,20	-	23,20

Джерело: розраховано автором

У таблиці 2.8 представлено розгорнутий аналіз кожного з ключових критеріїв конкурентного потенціалу, що стосуються всіх досліджуваних підприємств. Для кожного елемента було визначено загальну суму нарахованих балів, розраховано середнє значення оцінки конкурентного потенціалу кожного підприємства, а також, з урахуванням попередньо встановлених коефіцієнтів вагомості, було обчислено підсумкову оцінку. Експерти, які брали участь у проведенні дослідження, дійшли висновку, що такі традиційні (виробничо-збутові) інструменти конкурентного потенціалу відіграють однаково важливу, збалансовану роль у функціонуванні підприємства. Виходячи з цього, кожному з цих інструментів було присвоєно ідентичний коефіцієнт вагомості, що становить 0,2. Водночас, експерти наголосили на значній важливості інноваційного потенціалу, яким було встановлено коефіцієнт вагомості на рівні 0,15, а також інформаційного потенціалу, коефіцієнт вагомості якого становить 0,05.

З усіх аграрних підприємств, які стали об'єктами дослідження, саме СТОВ «Промінь» демонструвало найвищий рівень результативності у сфері своєї діяльності. Це підтверджується тим, що воно отримало найвищий рейтинг, який становить майже 70% від максимально можливого. Такий результат свідчить про успішне втілення в життя управлінських стратегій та про готовність підприємства до використання найсучасніших підходів. Зокрема, ефективне застосування широкого спектру інструментів дає можливість господарству не лише утримувати лідерські позиції на місцевому ринку, але й активно стимулювати попит на свою продукцію. Це відкриває перед підприємством можливості для розширення асортименту власної продукції, а також для виходу на нові ринки збуту.

З метою визначення того, чи володіє підприємство достатнім конкурентним потенціалом для забезпечення його успішного розвитку, орієнтованого на споживача та інновації, необхідно здійснити ретельний аналіз кожної складової цього потенціалу. Іншими словами, потрібно провести детальну діагностику окремих підсистем, які в сукупності формують загальний конкурентний потенціал. Ця діагностика повинна охоплювати всі аспекти інноваційної діяльності підприємства, щоб отримати повну картину його можливостей та обмежень [34, с. 51]:

- ринкового, розуміючи під цим його здатність адаптуватися до нових ідей та технологій, тобто готовність споживачів купувати інноваційні продукти або потенціал для створення такого попиту (особливо для кардинально нових рішень, які можуть потребувати розвитку супутніх галузей);

- інноваційного, як можливості застосування наукових і технічних досягнень для створення нових товарів, які здатні задовольнити потреби споживачів, орієнтуючись на клієнта;

- виробничо-збутового, як технічної спроможності й економічної доцільності розробити, виготовити і просувати інновації на ринку.

Для того, щоб здійснити всебічну оцінку інноваційного потенціалу підприємства та його можливостей у сфері виробництва та збуту, пропонуємо скористатися методичним підходом, детально описаним нижче. Цей підхід розроблений з метою надання об'єктивної та всебічної оцінки здатності підприємства до впровадження інноваційних рішень та ефективної реалізації своєї продукції на ринку. Застосування цього методичного підходу дозволить отримати чітке уявлення про сильні та слабкі сторони підприємства в контексті інновацій та збуту, а також визначити потенційні можливості для подальшого розвитку [16, с. 134]:

- оцінка інноваційного потенціалу за складовими: інтелектуальною, інформаційною, інтерфейсною (характеризує ступінь урахування суб'єктів інноваційного процесу), науково-дослідною;

- виробничо-збутового за складовими: фінансовою, кадровою, технологічною, маркетинговою, організаційно-управлінською.

Здійснюється ретельне вивчення існуючого стану кожної окремої частини системи, а також її потенційних можливостей, шляхом зіставлення з найменшими необхідними показниками (критичними). На основі цього зіставлення формується аргументоване рішення щодо того, чи достатньо наявних ресурсів та можливостей для реалізації інноваційного продукту, спрямованого на забезпечення задоволення потреб споживачів.

Рішення про достатність рівня інноваційного розвитку у цілому приймаємо на основі показника R_{ip} , який розраховують за формулою:

$$R_{ip} = (R_p, R_I, R_{B3}) \quad (2.1)$$

де R_p – показник рівня ринкового потенціалу;

R_I – показник рівня інноваційного потенціалу;

R_{B3} – показник рівня виробничо-збутового потенціалу.

При цьому:

$$R_I = 1, \text{ якщо рівень } i\text{-го потенціалу достатній;} \quad (2.2)$$

$R_i = 0$, якщо рівень i -го потенціалу недостатній.

Максимально бажаним є варіант $R_{IP} = (1, 1, 1)$, він свідчить про достатність потенціалу інноваційного розвитку.

Максимально небажаним – $R_{IP} = (0, 0, 0)$, він свідчить про недостатність потенціалу інноваційного розвитку.

У рамках проведеного дослідження було здійснено поглиблений аналіз інноваційної спроможності підприємства. Цей аналіз дозволив виявити та класифікувати різні ступені готовності підприємства до впровадження новітніх розробок. Розроблена класифікація надає можливість здійснити точну оцінку здатності підприємства не лише до розробки та адаптації нових технологічних рішень, але й до їхнього ефективного застосування у виробничих процесах.

Для того, щоб здійснити всебічний аналіз інноваційної діяльності СТОВ «Промінь», необхідно використовувати комплексний набір показників, що охоплюють такі важливі напрямки: впровадження новітніх технологічних рішень, автоматизацію виробничих процесів, а також розширення асортименту продукції. З метою детального вивчення впливу цих інновацій на загальну продуктивність підприємства, включаючи виробничу, фінансову та інвестиційну складові, потрібно розробити систему взаємопов'язаних показників. Ця система дозволить виявити як прямі, так і опосередковані зв'язки між інноваційною діяльністю та результатами агробізнесу, що відображено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінка інноваційної діяльності СТОВ «Промінь» в середньому за 2021-2023 рр.

№	Показники	2021-2023 рр.
1	2	3
1. Оцінка виробничої ефективності науково-технічних заходів		
1.1	Темп приросту ефективності виробництва продукції від використання науково-технічних заходів	63,1
1.2	Відносна економія собівартості продукції в результаті запровадження науково-технічних заходів	6,8

Продовження табл. 2.9

1	2	3
2. Оцінка фінансової ефективності науково-технічних заходів		
2.1	Приріст прибутку в результаті реалізації науково-технічних заходів	40,8
2.2	Приріст доданої вартості, включаючи амортизацію, в результаті реалізації науково-технічних заходів	12,6
2.3	Приріст доходу за рахунок реалізації науково-технічних заходів	41,2
3. Оцінка інвестиційної ефективності науково-технічних заходів		
3.1	Кількість впроваджених науково-технічних засобів	3
3.2	Зростання питомої ваги прогресивних технологічних процесів та нових інформаційних технологій	2,4
3.3	Підвищення коефіцієнта автоматизації та організаційного рівня виробництва	7,6
3.4	Підвищення конкурентоспроможності підприємства	0,4

Джерело: розраховано автором

Здійснена оцінка інноваційної активності досліджуваного підприємства за період з 2021 по 2023 роки підтвердила його інтенсивну залученість до інноваційних процесів. Зокрема, підприємство демонструє значні успіхи в напрямку технологічної модернізації виробництва сільськогосподарської продукції. Це виражається в придбанні новітньої техніки, впровадженні елітних сортів насіння, а також у застосуванні передових методів агротехніки, незважаючи на складні умови військового часу. Завдяки цим інноваціям, підприємство має можливість підвищити ефективність своєї діяльності за виробничими, фінансовими та інвестиційними показниками. В результаті, рівень конкурентоспроможності підприємства щорічно зростає на 0,4 відсоткових пункти.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Формування стратегічних напрямків менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю підприємства

На сьогоднішній день галузь сільського господарства та виробництва харчових продуктів стикається з істотним загостренням комплексу суспільних та економічних проблем. Новостворені труднощі вимагають невідкладної реакції з боку державних інституцій, наукових кіл та фахівців-практиків. Доля аграрного сектору України в майбутньому безпосередньо залежить від його можливості оперативно та ефективно пристосуватися до мінливих умов, щоб здобути провідні позиції на міжнародному аграрному ринку [8, с. 147].

Для того, щоб українські агровиробники могли зміцнити свою репутацію та підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому ринку, їм необхідно активно впроваджувати найсучасніші інноваційні продукти та технології. Саме інновації є ключовим фактором розвитку аграрного сектору, оскільки вони сприяють підвищенню ефективності виробництва, поліпшенню якості продукції та її відповідності міжнародним стандартам. Однак, для того, щоб інноваційна діяльність агровиробників була успішною, їм потрібні не лише сучасні технології, а й належна інформаційна підтримка, постійне підвищення кваліфікації та достатнє фінансування. Тому, одним із пріоритетних напрямів державної аграрної політики має стати забезпечення агровиробників необхідними фінансовими ресурсами шляхом розробки та впровадження ефективних механізмів залучення інвестицій [3, с. 278].

З огляду на попередньо викладені аспекти, подальший етап аналізу

полягає у створенні необхідних передумов для оптимізації функціонування СТОВ «Промінь» шляхом інтеграції новаторських підходів. Зокрема, передбачається детальна розробка корпоративної стратегії для започаткування нового сегменту діяльності – виготовлення борошна хлібопекарського вищого та першого гатунків з використанням власної сировини. Цей план ґрунтуватиметься на створенні регламентуючої документації, яка є необхідною для управління зазначеним виробництвом. Крім того, будуть сформульовані чіткі стандарти якості кінцевого продукту, які враховуватимуть специфіку технологічного циклу обробки зерна, що детально відображено на рисунку 3.1.

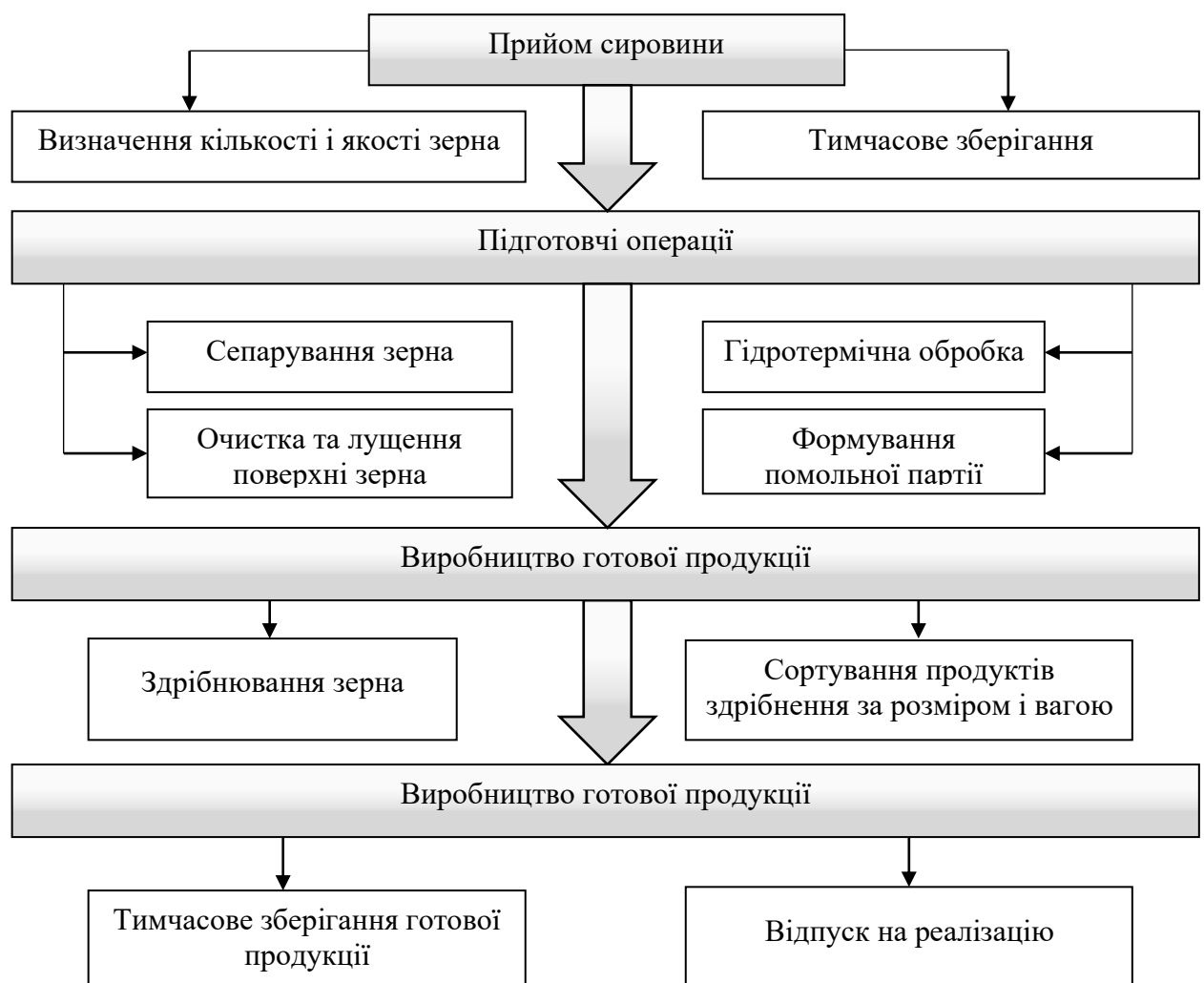


Рисунок 3.1 – Технологічна система виробництва борошна пшеничного

Джерело: побудовано автором

На початковому етапі процесу виробництва борошна, який називається підготовчим, здійснюється цілий ряд операцій, спрямованих на ретельне очищення та підготовку зерна до подальшого помелу. У рамках цього етапу ключову роль відіграє сепарування – складний процес, що передбачає відділення від зернової маси різноманітних домішок, таких як пил, земля, каміння, легкі та важкі сторонні включення. Для забезпечення ефективності сепарування використовується широкий спектр спеціалізованого обладнання: аспіратори, пневмосепаратори, повітряно-ситові сепаратори, каменевідбірники, трієри, концентратори, магнітні сепаратори та інші. Кожен з цих пристроїв має свою унікальну функцію, що дозволяє досягти максимального очищення зернової маси від небажаних домішок.

Отже, комплекс підготовчих операцій, серед яких сепарування відіграє ключову роль, дозволяє отримати високоякісну зернову масу, повністю готову до помелу, і забезпечити виробництво борошна, що відповідає найвищим стандартам якості та безпеки [23, с. 98].

На завершальному етапі виготовлення продукту, зерна проходять процедуру подрібнення та подальшого розподілу за розмірними характеристиками отриманих частинок. В результаті цієї процедури утворюється однорідна сипка речовина. У випадку, коли вихідний матеріал є неоднорідним, то шляхом застосування різних методів подрібнення можна отримати суміш частинок, що відрізняються за розміром та хімічним складом.

Виведення на ринок новаторського продукту вимагає значних фінансових вкладень, які починають приносити відчутний прибуток лише на більш пізніх етапах. Рекламні кампанії, управлінські заходи та інші стратегії, спрямовані на привернення уваги споживачів, є невід'ємною частиною цього процесу. Водночас, ключовим завданням є не лише збільшення обсягів продажів, але й формування позитивного іміджу продукту серед споживачів. Пряма комунікація між виробником і споживачем виступає необхідною умовою для досягнення цієї мети.

Підприємства мають можливість застосовувати гнучкий підхід до процесу просування продукту, обираючи оптимальні управлінські інструменти, канали збуту та рівень якості продукту [29, с. 220].

Здійснюючи комплексний аналіз взаємозалежності між такими критично важливими факторами, як вартість продукції та обсяг коштів, спрямованих на стимулювання збуту, господарство має можливість вибрати одну з чотирьох стратегічних моделей, які дозволять йому досягти поставлених цілей на ринку (рис. 3.2).

Ц і н а	Ступінь стимулювання обсягів продажу	
	Високий	Низький
Висока	Стратегія інтенсивного маркетингу	Стратегія вибіркового проникнення
Низька	Стратегія широкого проникнення	Стратегія масового проникнення

Рисунок 3.2 – Типи корпоративних стратегії на стадії впровадження інноваційного продукту

Джерело: узагальнено автором

Згідно з нормами чинного законодавства України, що регулює інноваційну діяльність, статус суб'єкта інноваційної діяльності може отримати будь-яка особа, яка бере активну участь у процесах створення, впровадження та комерціалізації новітніх продуктів або послуг на території нашої держави, незалежно від її форми власності та громадянства. Це охоплює як фізичних осіб, так і юридичних осіб, які не лише самостійно реалізують інноваційні проєкти, але й активно залучають різноманітні ресурси для їх успішної реалізації. До таких ресурсів належать фінансові кошти, матеріальні активи та об'єкти інтелектуальної власності [28].

При впровадженні на ринок інноваційних товарів, стратегія інтенсивного маркетингу передбачає поєднання високих цін із значними фінансовими вкладеннями в просування продукції. Агропромислове

підприємство, обираючи такий підхід, прагне досягти максимального прибутку з кожної проданої одиниці товару, встановлюючи преміальну ціну. Водночас, підприємство розгортає широкомасштабні рекламні кампанії, спрямовані на переконання споживачів у виняткових перевагах нової продукції та стимулювання їх до здійснення покупки. Значні витрати на просування мають забезпечити швидке поширення товарів на ринку та закріплення за ними стійких позицій. Такий стратегічний вибір є обґрунтованим за певних обставин [31, с. 329]:

- значна частина споживачів не має інформації про виробництво нових продуктів;
- споживачі, що інформовані про товари, готові купити їх і сплачувати високі ціни;
- аграрне підприємство діє в умовах жорсткої конкуренції і систематично працює над тим, щоб його продукція не лише задовольняла потреби покупців, але й викликала в них приємні емоції та бажання здійснити повторну покупку.

Метод селективного входження на ринок передбачає встановлення високих цінових показників для нового продукту, одночасно прагнучи до мінімізації витрат на його популяризацію. Такий підхід дає можливість аграрним підприємствам отримувати максимальний фінансовий прибуток з кожної проданої одиниці товару. Скорочення витрат на інноваційну діяльність є ключовим аспектом цієї стратегії, оскільки це сприяє збереженню більшої кількості фінансових ресурсів для розвитку бізнесу. Застосування цієї стратегії є доцільним за певних обставин, які потребують ретельного аналізу перед тим, як вона буде впроваджена [33, с. 109]:

- обмежена місткість ринку;
- вагома частина споживачів поінформована про продукцію;
- споживачі, які бажають купити продукцію, готові сплачувати за неї високі ціни;
- конкуренція практично відсутня.

Стратегія активного завоювання ринку передбачає рішучий вихід на ринкову арену з інноваційними продуктами, що реалізуються за зниженими цінами. Незважаючи на значні початкові витрати, пов'язані зі стимулюванням продажів, цей підхід надає підприємству можливість максимально оперативно зайняти свою нішу та завоювати суттєву частку ринку. Ця стратегія демонструє особливу ефективність у випадках, коли:

- місткість ринку достатньо велика;
- потенційні споживачі порівняно слабо поінформовані про товари;
- більшість споживачів не готові сплачувати високі ціни за товари;
- присутність на ринку товарів конкурентів;
- затрати на одиницю продукції скорочуються зі збільшенням обсягів виробництва та її реалізацією.

Для того, щоб зберегти та зміцнити свої позиції на конкурентному ринку агропромислового підприємства рекомендується підтримувати, а в ідеалі – поступово нарощувати обсяги інвестицій в інноваційну діяльність. Стабільне або зростаюче фінансування інновацій сприяє формуванню стійкої лояльності до підприємства та забезпечує вирішальну конкурентну перевагу. Однак, у випадку, якщо в умовах економічного зростання не спостерігається позитивної динаміки у зміцненні ринкових позицій, це може свідчити про невідповідність пропозиції агропромислового підприємства актуальним потребам цільової аудиторії. Слід враховувати, що швидке збільшення обсягів реалізації продукції, яке часто супроводжує фазу економічного підйому, може призвести до скорочення маржинального прибутку. Саме маржа, тобто різниця між доходами від продажу товарів та витратами є ключовим фактором, що стимулює довгострокове зростання обсягів продажів [9, с.84].

Отже, фундаментальна мета, яку переслідує менеджмент інноваційної діяльності СТОВ «Промінь» полягає в розробці та практичному впровадженні комплексних стратегій, що дадуть можливість підприємству закріпити за собою провідні позиції в ринковій ніші. Цей стратегічний

інструмент управління покликаний забезпечити злагоджену співпрацю всіх структурних підрозділів підприємства, координуючи їхні зусилля на досягнення визначеної управлінської стратегії інноваційного розвитку.

Здійснюючи глибокий аналіз тенденцій розвитку досліджуваного аграрного підприємства та усвідомлюючи нагальну потребу в його переході на інноваційний шлях розвитку, можна стверджувати, що впровадження інноваційного підходу є найбільш раціональним саме у сфері формування стратегії розвитку інноваційної діяльності, зокрема для власної переробної галузі. Цей підхід забезпечить можливість оперативного коригування управлінських рішень відповідно до динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, а також дозволить гнучко реагувати на коливання ринкової кон'юнктури. Завдяки цьому підприємство зможе своєчасно переорієнтувати напрямки свого інноваційного розвитку та максимально ефективно використовувати свої конкурентні переваги для зміцнення позицій на ринку.

3.2 Розробка системи збалансованих показників як інструмент забезпечення реалізації стратегії розвитку інноваційної діяльності

Аналіз ринкового середовища та конкурентного потенціалу досліджуваного підприємства, проведене в розділі 2.3 кваліфікаційної роботи, дозволило визначити найперспективніші вектори для інноваційного розвитку СТОВ «Промінь». Зокрема, результати аналізу однозначно підтвердили значну доцільність розширення виробничих потужностей та запуску у виробництво нового виду продукції – пшеничного борошна, що виготовляється з власної зернової сировини. Цей стратегічно важливий крок надасть можливість господарству не тільки більш ефективно використовувати наявні внутрішні ресурси, але й повною мірою задовольнити зростаючий попит ринку на високоякісні борошняні вироби.

СТОВ «Промінь», що активно функціонує на ринку аграрного сектору з 2002 року, зосереджує свою діяльність на вирощуванні кукурудзи та соняшнику, котрі є найбільш популярними видами продукції серед покупців, але господарство також вирощує не менш популярну продукцію – пшеницю озиму, яка в структурі доходу від реалізації займає 10,2% за останні 3 роки. Завдяки наявності передової техніки, власних сховищ для зерна та ретельно розроблених логістичних схем, підприємство гарантує стабільні поставки зерна постійним покупцям, хоча саме зерно пшениці реалізується в більшій мірі переробним підприємствам, що не забезпечує надходження коштів від реалізації з максимальною ефективністю.

Тому, ми вважаємо, що одним із перспективних напрямків інноваційного розвитку має стати саме запровадження галузі переробки. Цей стратегічний крок дозволить не тільки збільшити вартість реалізованої продукції, але й забезпечити більш збалансований розподіл доходів протягом фінансового року. Беручи до уваги структуру виробництва, найбільш раціональним є розвиток процесу переробки зерна озимої пшениці. Зокрема, передбачається організація виробництва пшеничного борошна вищого і першого гатунків. Цей продукт має стійкий попит на ринку споживачів і дасть змогу розширити коло покупців господарства. Крім того, використання власної сировини дасть змогу знизити собівартість продукції та забезпечити більш конкурентоспроможні ціни.

Попри те, що енергетичні витрати на виробництво пшеничного борошна є відносно високими, цей процес демонструє значно більшу рентабельність у порівнянні з переробкою інших видів сировини. В цьому секторі спостерігається найсуттєвіша різниця між вартістю сировини та ціною кінцевого продукту. Більше того, реалізація пшеничного борошна на внутрішньому ринку не становить значних труднощів, оскільки харчова промисловість (зокрема, хлібопекарські підприємства та виробники макаронних виробів) виявляє стабільний і високий попит на цей продукт.

Для забезпечення стійкої бази сировини, необхідної для ефективного

функціонування борошномельного виробництва, пропонується здійснити перерозподіл значної частини врожаю озимої пшениці, яка в даний час спрямовується до переробних підприємств. Зокрема, йдеться про обсяг в 2445 тон, що становить близько 90% від загального обсягу зерна, що реалізується через цей канал. Враховуючи зазначений обсяг сировини, ми вважаємо за необхідне провести оптимізацію виробничого процесу шляхом вибору найбільш відповідного обладнання. Ретельний аналіз доступних комплектів обладнання дозволяє дійти висновку, що борошномельний вальцовий агрегат «Харків'янка-450+» є оптимальним рішенням для наших потреб. Його річна продуктивність, що становить 3260 тон, максимально наближена до необхідного обсягу переробки зерна, що забезпечить ефективне та безперебійне функціонування виробництва.

Враховуючи специфіку даного бізнес-проекту, а також зважаючи на технічні особливості обладнання, призначеного для обробки зернових культур, ми приходимо до висновку, що можливе виробництво лише одного виду продукції. А саме – борошна, яке відповідає стандартам борошномельної кондиції, з чітко визначеними параметрами. До таких параметрів належить натуральна вага, яка повинна складати не менше 720 грамів на літр, вміст клейковини, який не може бути меншим за 24%, а також вихід борошна, що становить близько 75% від загальної маси зерна. При цьому, з 75% виходу борошна, 63% припадає на борошно вищого ґатунку, а 12% – на борошно першого ґатунку. Слід зазначити, що відсутність можливості гнучко регулювати виробничий процес вимагає від нас проведення особливо ретельної маркетингової роботи. Ця робота повинна бути спрямована на забезпечення стабільного збуту продукції в обсягах, які детально прописані в таблиці 3.9.

З метою визначення оптимальних цінових параметрів для продукції, що планується до випуску в рамках майбутнього бізнес-проекту, передбачається використання всебічного підходу. Цей підхід передбачає одночасне застосування методик аналізу ринкової конкуренції та

систематичного відстеження динаміки виробничих витрат. Варто акцентувати увагу на тому, що в умовах сучасного ринку борошна саме фактори конкурентного характеру відіграють ключову роль у процесі формування цінової стратегії, що зумовлено значним обсягом вітчизняного виробництва, який доповнюється активним імпортом борошна від зарубіжних виробників. Отже, хоча виробничі витрати зберігають свою важливість як складова частина ціноутворення, їх вплив на формування остаточної ціни є обмеженим через домінування конкурентних чинників [16, с.282].

Для втілення в життя задуму планується задіяти інноваційне обладнання для помелу зерна, а саме агрегат вальцювого типу, відомий під назвою «Харків'янка-450+». Цей напівавтоматизований комплекс був розроблений для того, щоб забезпечити високоякісну переробку зерна озимої пшениці, в результаті чого отримується борошно преміальної якості. Виробничі потужності даного агрегату дозволяють обробляти 4,5 центнери зерна протягом однієї години, що гарантує безперервність і стабільність виробничого циклу. Технологічний процес, який використовується в даному комплексі, складається з декількох послідовних етапів, кожен з яких виконується в напівавтоматичному режимі. На початковому етапі зерно піддається ретельній підготовці, що включає в себе процес очищення від різноманітних домішок, а також досягнення оптимального рівня зволоження. На наступному етапі відбувається безпосередній процес помелу зерна на вальцях, в результаті якого утворюється борошняна суміш. Далі ця суміш проходить процес сортування, в ході якого відбувається відділення готового продукту, тобто борошна, від висівок. Даний комплекс обладнання складається з чотирьох окремих функціональних відділень, кожне з яких виконує свою специфічну функцію в загальному виробничому процесі. Крім основних операцій, також передбачено виконання допоміжних процесів, таких як транспортування зерна між відділеннями, аспірація, тобто відсмоктування пилу, що утворюється в процесі помелу, а також видалення

зернових відходів, які є невід'ємною частиною виробничого циклу.

Загальна вартість придбання необхідного комплексу обладнання, що включає в себе податок на додану вартість, становить 1 мільйон 350 тисяч гривень. Окрім зазначеної вартості обладнання, необхідно також врахувати витрати, пов'язані з його введенням в експлуатацію, а саме: витрати на монтаж, налагодження та забезпечення гарантійного обслуговування протягом першого року роботи. Ці додаткові витрати становлять 10% від загальної вартості обладнання, що в грошовому еквіваленті складає 135,3 тис. грн. Для забезпечення належного функціонування обладнання необхідно виділити спеціалізоване приміщення, площа якого складає 140 м³. Це приміщення буде виділено за рахунок складських площ, що вже перебувають на балансі господарства. Вартість утримання одного квадратного метра виробничого приміщення становить 650 гривень.

Таким чином, загальні витрати на утримання приміщення протягом року становитимуть 91 тис. грн. Підсумовуючи всі вищезазначені витрати, загальний обсяг капітальних вкладень, необхідних для реалізації цього проєкту, оцінюється в 1576,3 тис. Ця сума включає в себе вартість самого обладнання, витрати на його монтаж, забезпечення гарантійного обслуговування, а також витрати на експлуатацію необхідного приміщення.

Здійснення технологічного циклу отримання пшеничного борошна з використанням інноваційного борошномельного вальцювого комплексу «Харків'янка-450+» передбачає неминуче виникнення суттєвих поточних фінансових вкладень. Ці фінансові вкладення виступають як обов'язкова складова функціонування зазначеного технологічного устаткування та мають прямий вплив на формування собівартості готової продукції:

1) Затрати на сировину задля розрахунку будуть включати затрати на власну сировину за заліковою вартістю.

2) Розрахунок вартості спожитої електроенергії буде здійснюватися з урахуванням наступних параметрів: номінальної потужності підключеного електрообладнання, коефіцієнта одночасності його роботи (який у даному

випадку становить 0,8, що вказує на те, що не все обладнання працює одночасно).

3) Затрати на оплату праці виробничого персоналу будуть включати такі елементи як: заробітна плата згідно з відпрацьованим часом і середньою тарифною ставкою та нарахування на фонд оплати праці.

4) Затрати на воду для технологічних цілей будуть розраховуватися через норму витрачання води і вартості 1 м³ води.

5) У перший рік експлуатації витрати на ремонт обладнання відсутні завдяки гарантії виробника. Технічне обслуговування оцінено у 54 тис. грн. на рік, що складає близько 5% вартості обладнання.

6) Затрати на упаковку продукції будуть дорівнювати затратам на пакувальний матеріал, оскільки фонд оплати праці персоналу включатиме і оплату праці при пакуванні товару.

7) Адміністративні витрати складаються із заробітної плати працівників адміністративного та обслуговуючого персоналу, включаючи виплати за виконану роботу, премії та інші доплати.

8) Витрати на виробництво включатимуть суттєву складову, пов'язану з гарантуванням якості продукції. Зокрема, це стосується витрат на проведення обов'язкових експертиз сировини та готових хлібобулочних виробів у державній інспекції. Крім того, до загальних виробничих витрат будуть віднесені витрати на забезпечення комфортного температурного режиму в виробничих цехах та адміністративних приміщеннях, а також на їх утримання в належному санітарному стані. За попередніми розрахунками, сумарний обсяг цих витрат складатиме 150% від загальної суми фонду оплати праці з урахуванням усіх нарахувань.

9) Інші затрати будуть включати затрати на оплату послуг банківської установи та непередбачувані затрати, їх розмір буде прийматися сумарно на рівні 1% вартості сировини, що перероблятиметься.

Розрахунок затрат на сировину наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Затрати на сировину при виробництві пшеничного борошна

Найменування сировини	Кількість готової продукції, т	Залікова вартість, грн./т	Вартість сировини, тис. грн.
Зерно, що надходить від власного вирощування м'яких сортів пшениці	2000	4161	8322,0
Зерно, що надходить від власного вирощування твердих сортів пшениці	445	4900	2180,5
Разом	2445	-	10502,5

Джерело: розраховано автором на основі даних ф. 50 с.-г.

Розрахунок затрат на електроенергію наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Затрати на технологічну електроенергію при виробництві пшеничного борошна

Елемент затрат	Ціна 1 кВт. год електроенергії, грн.	Ефективний фонд часу роботи обладнання, год.	Встановлена потужність, кВт	Кількість спожитої електроенергії, кВт. год	Вартість, тис.грн.
Витрати на технологічну електроенергію	18,9	6644	45	298980	5650,7

Джерело: розраховано автором за [25]

З метою отримання точних даних щодо ефективного використання часу роботи обладнання, було здійснено комплексний розрахунок, в якому були враховані наступні ключові аспекти: режим роботи обладнання, що включає три робочі зміни, кожна з яких триває вісім годин, а також передбачає виділення двох годин на добу для проведення необхідних заходів з технічного обслуговування обладнання. Для забезпечення максимально точного визначення обсягу спожитої електроенергії було застосовано коефіцієнт одночасної роботи електрообладнання, значення якого становить 0,8. Для встановлення величини витрат, пов'язаних з оплатою праці виробничого персоналу, було враховано, що в кожній робочій зміні залучено двох працівників. Деталізовані результати проведених розрахунків

представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Витрати на оплату праці виробничого персоналу при виробництві пшеничного борошна

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	Заробітна плата за місяць, грн.	Річний фонд оплати праці, тис.грн.	Нарахування на річний фонд заробітної плати, тис.грн.	Фонд заробітної плати з нарахуваннями, тис. грн.
Оператор	3	12500	558,0	122,8	680,8
Помічник оператора	3	12000	432,0	95,0	527,0
Разом за рік, тис. грн.					1207,8

Джерело: розраховано автором за ф.1-ПВ

Затрати на воду для технологічної потреби розраховано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Затрати на воду для технологічної потреби при виробництві пшеничного борошна

Найменування елементу витрат	Ціна 1 м ³ води, грн.	Обсяг переробки, т	Норма витрачання води, м ³ /т	Кількість спожитої води, м ³	Вартість, тис. грн.
Вода для технологічних потреб	43,37	2445	0,03	73,4	3,2

Джерело: розраховано автором за [21]

Затрати на амортизацію було розраховано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 Розрахунок амортизаційних відрахувань при виробництві пшеничного борошна

Амортизаційні відрахування	Вартість об'єкту, тис. грн.	Вартість об'єкту без ПДВ, тис. грн.	Вартість пусково-налагоджувальних робіт (10%) без ПДВ, тис. грн.	Балансова вартість об'єкту, тис. грн.	Сума амортизаційних відрахувань, тис. грн.
Із активних осн. засобів	1353,0	1127,1	112,7	1239,8	185,9
Із пасивних осн. засобів	-	-	-	910,0	91,0
Разом	-	-	-	2149,8	276,9

Джерело: розраховано автором за [25]

Суму амортизаційних відрахувань розраховано з урахуванням норми амортизаційних відрахувань на активну частину основних засобів - 15% та 10% - на пасивну частину.

Витрати на пакування готової продукції розраховані в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок затрат на пакування готової продукції (пшеничного борошна)

Найменування елементу витрат	Вартість 1 упаковки, грн.	Обсяг готової продукції, т	Кількість упаковок (мішок 10 кг), шт.	Вартість, тис. грн.
Витрати на пакування	4,0	2445	244500	978,0

Джерело: розраховано автором

Розрахунок адміністративних затрат приведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Витрати на оплату праці адміністративного персоналу при виробництві пшеничного борошна

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	Заробітна плата за місяць, грн.	Річний фонд оплати праці, тис.грн.	Нарахування на фонд заробітної плати, грн.	Фонд заробітної плати з нарахуваннями, тис.грн.
Начальник виробництва	1	14500	174,0	38,3	212,3
Технолог	1	13000	156,0	34,3	190,3
Комірник	2	10000	240,0	52,8	292,8
Разом за рік					695,4

Джерело: розраховано автором за ф.1-ПВ

Згідно з річним бюджетом господарства, на потреби відряджень виділяється сума в 25 тис. грн. Цей фінансовий ресурс є складовою частиною загальних адміністративних витрат підприємства, які в річному вимірі сягають 662,9 тис. грн. Розрахунок загальновиробничих витрат здійснювався на основі 150% від сукупного фонду оплати праці працівників виробничого відділу, що в результаті дало показник у 1811,7 тис. грн. за рік. Додаткові витрати, що виникають у процесі діяльності, оцінюються в 1% від загальної вартості сировини, призначеної для переробки, і становлять 105 тис. грн. на

рік. Всі поточні витрати, які виникають у процесі реалізації проекту, детально представлені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Річні поточні витрати на виробництво пшеничного борошна, тис. грн.

Статті витрат	Сума витрат, тис. грн.
Сировина (зерно озимої пшениці)	10502,5
Технологічна електроенергія	5650,7
Оплата праці виробничого персоналу з нарахуваннями	1207,8
Вода для технологічних потреб	3,2
Витрати на пакування	978,0
Ремонт та технічне обслуговування обладнання	54,0
Амортизаційні відрахування	276,9
Адміністративні витрати (оплата праці адміністративного персоналу, службові відрядження)	720,4
Загальновиробничі витрати	1811,7
Інші витрати	105,0
Разом витрат	21310,2
Витрати на переробку 1 т зерна пшениці	8,72

Джерело: розраховано автором

Аналітичні розрахунки, проведені в ході дослідження, дають змогу зробити однозначний висновок про те, що впровадження запропонованого проекту гарантує не лише стабільне надходження фінансових ресурсів до підприємства, а й дозволяє досягти оптимального використання наявних матеріальних та людських ресурсів. Інноваційна діяльність, яка планується в рамках даного проекту, повністю узгоджується з довгостроковими цілями господарства, спрямованими на розширення спектру агропромислових напрямків. Завдяки систематичності та рентабельності, проект відкриває можливості для отримання значних результатів без необхідності залучення великих обсягів початкових інвестицій.

3.3 Прогнозна оцінка ефективності впровадження стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства

В умовах сьогодення агропромислові підприємства України все частіше стикаються з нагальною потребою у впровадженні інноваційних

управлінських рішень. Це є не просто бажаним, а єдино можливим шляхом для забезпечення конкурентоспроможності та зміцнення позицій на ринку. Водночас, спостерігається тривожна тенденція: значна частина підприємств не приділяє належної уваги розробці та реалізації ефективних стратегій розвитку інноваційної діяльності. Зростання кількості гравців на аграрному ринку призводить до посилення конкурентної боротьби за увагу та лояльність споживачів. В таких умовах, інноваційні підходи стають невід'ємною складовою успішного функціонування та розвитку підприємства [4].

З метою детального аналізу та прогнозування ефективності бізнес-проекту, який передбачає переробку пшениці на борошно, необхідно ретельно розрахувати обсяги виробництва та реалізації готової продукції. Зокрема, у пункті 3.2 кваліфікаційної роботи, присвяченої цьому проекту, були здійснені відповідні попередні розрахунки, які слугуватимуть основою для подальшого аналізу. На основі цих розрахунків, а також виходячи з припущення про річний обсяг переробки зерна пшениці, що становить 2445 тон, ми зможемо визначити конкретні обсяги виробництва та реалізації борошна вищого та першого гатунків. Цей розрахунок дозволить не лише оцінити потенційні обсяги виробництва, але й спрогнозувати обсяги реалізації, що є ключовим фактором для визначення прибутковості проекту. Отже, детальний аналіз обсягів виробництва та реалізації борошна вищого та першого гатунків, проведений на основі попередніх розрахунків та з урахуванням річного обсягу переробки зерна пшениці, дозволить отримати оцінити потенційну ефективність бізнес-проекту (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Надходження від реалізації пшеничного борошна

Найменування готової продукції	Кількість готової продукції, т	Ціна реалізації, грн./т	Виручка від реалізації, тис. грн.
Борошно вищого гатунку (вихід 63 %)	1540,3	24900	38353,5
Борошно першого гатунку (вихід 12 %)	293,4	21900	6425,5
Разом	1833,7	-	44779,0

Джерело: розраховано автором

СТОВ «Промінь» буде виробляти пшеничне борошно, яке користуватиметься попитом серед різноманітних категорій споживачів. Основну частину нашого борошна купують підприємства харчової промисловості, зокрема великі хлібопекарські заводи, які використовують його для виготовлення хлібобулочних виробів. Крім того, господарство буде співпрацювати з оптовими торговельними компаніями, які закуповуватимуть борошно для подальшого перепродажу іншим підприємствам, що займаються виробництвом продуктів харчування. Також покупцями будуть спеціалізовані фірми, які займаються фасуванням та пакуванням борошна для продажу в роздрібній торгівлі. Враховуючи широкий спектр покупців та потенційний попит на високоякісне борошно, господарство плануватиме до реалізації 1833,7 тон інноваційної продукції. Очікується, що продаж цього обсягу борошна за середньою ринковою ціною дозволить отримати дохід у розмірі 44 779 тис. гривень.

Цей новаторський проект передбачає створення вичерпного плану маркетингових заходів, націленого на успішне впровадження інноваційного продукту на ринок. Зокрема, проект акцентує увагу на ретельному обґрунтуванні оптимальної стратегії розподілу товару та розробці дієвої комунікаційної політики компанії.

Для того, щоб організувати ефективну систему інноваційної діяльності, необхідно перш за все визначити чітку стратегію розвитку. Специфіка інновацій в аграрному секторі визначається завданнями, які ставить перед собою підприємство, обраною концепцією та стратегією просування інноваційного продукту на ринку. Основна мета досліджуваного підприємства, яке спеціалізується на виробництві сільськогосподарської продукції, що базується на інноваційних технологіях, полягає в отриманні прибутку. Це досягається шляхом задоволення потреб промислових підприємств, які використовують високоякісну сировину для подальшої переробки, наприклад, для виробництва пшеничного борошна. Цей бізнес-процес реалізується за моделлю «бізнес для бізнесу» (Business-to-Business –

B2B). Окрім цього, підприємство може мати на меті забезпечення населення якісними та інноваційними продуктами харчування.

На рисунку 3.3 представлено детальне обґрунтування того, як управлінські технології сприяють формуванню конкурентних переваг аграрного підприємства через впровадження інновацій.



Рисунок 3.3 – Обґрунтування управлінських технологій у формуванні конкурентних переваг аграрного підприємства від впровадження інновацій

Джерело: побудовано автором

Ключові чинники, що визначають успішність інноваційної діяльності на ринках B2B (бізнес для бізнесу) та B2C (бізнес для споживача), полягають у масштабах виробничих потужностей та обсягах інвестицій. Враховуючи,

що СТОВ «Промінь» демонструє стабільне зростання прибутковості та постійне збільшення доходів, найбільш оптимальним стратегічним рішенням для підприємства буде впровадження концепції інноваційного продукту. Такий підхід дозволить підприємству максимально ефективно використовувати переваги, які надає великомасштабне виробництво. На противагу цьому, концепція інтенсифікації збуту є більш прийнятною для ринків B2C. Традиційно, реалізація цієї стратегії передбачає створення та подальше розширення власної торгівлі. Однак, такий шлях розвитку вимагає значних фінансових вкладень та здатності забезпечувати безперебійне постачання товарів, щоб задовольнити постійний споживчий попит.

Для виробника першочергове значення має стратегія інноваційного продукту, адже вона акцентує його увагу на постійному аналізі потреб споживача та оперативному пристосуванні до змінних вимог ринкового середовища. Цей підхід демонструє особливу ефективність на ринках типу B2B, де міцна взаємодія з покупцями є ключовою для успішної реалізації інновацій. Зміцнюючи довготривалі партнерські відносини, підприємство не тільки задовольняє потреби покупців, але й закладає надійний фундамент для подальшої співпраці. Варто наголосити, що залучення нових споживачів на B2B-ринках є значно складнішим завданням, ніж підтримання зв'язку з вже існуючими.

Враховуючи значний обсяг реалізації борошна та нагальну потребу в підтримці його незмінно високої якості, найбільш раціональним кроком для досліджуваного підприємства є зосередження зусиль на пошуку та укладанні тривалих контрактів з декількома хлібопекарськими підприємствами. Ці підприємства повинні мати потребу в отриманні борошна високої якості, тобто такого, в якому відсутні суттєві коливання характеристик між різними партіями. Для успішної реалізації цієї стратегії необхідно розробити комплексну комунікаційну кампанію, спрямовану на демонстрацію переваг інноваційної продукції перед потенційними споживачами та встановлення довгострокових партнерських відносин (табл.3.10).

Таблиця 3.10 – Прогнозована структура ринків збуту інноваційного продукту підприємства (борошна пшеничного) по основних сегментах

Канали розподілу	Прогнозні дані 2025 р.			
	Борошно вищого гатунку		Борошно першого гатунку	
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %
Прямий збут	754,7	49,0	132,0	45,0
Оптові торгові організації	277,6	18,0	52,8	18,0
Промислові підприємства	300,4	19,5	63,1	21,5
Роздрібні торгові організації	207,6	13,5	45,5	15,5
Загальний обсяг реалізації	1540,3	100,0	293,4	100,0

Джерело: розраховано автором

Грунтуючись на ретельному аналізі даних, що містяться в таблиці 3.10, було розроблено прогнозовану структуру ринків збуту для чотирьох ключових каналів розподілу інноваційної продукції, яку пропонує підприємство. Комплексні дослідження ринку дозволили встановити, що борошно вищого гатунку має істотно вищу вартість, якщо порівнювати його з борошном першого гатунку. Цей фактор безпосередньо впливає на очікуваний обсяг виручки від реалізації зазначеної продукції, який, згідно з прогнозами, буде значно вищим.

Незважаючи на помітну різницю в цінових показниках, прогнозована структура ринків збуту за видами продукції демонструє відносну стабільність. З метою оптимізації процесу збуту, рекомендовано обрати прямі продажі постійним клієнтам, а саме хлібопекарським та кондитерським підприємствам, як основний канал розподілу. Для успішної реалізації цієї стратегії необхідно провести ефективну комунікаційну кампанію, яка буде спрямована на активне залучення представників цільової аудиторії та їх подальше перетворення на постійних клієнтів підприємства.

Одним із ключових аспектів, що визначають вартість продукції, є стратегія вибору каналів дистрибуції. У цьому контексті особливу увагу слід приділити прямим продажам або використанню однорівневої системи розподілу. У випадку досліджуваного підприємства, реалізація продукції

безпосередньо здійснюватиметься шляхом налагодження прямих контактів з хлібопекарськими компаніями та промисловими споживачами. Крім того, для забезпечення широкого охоплення ринку та зручності клієнтів, планується активне використання інтернет-платформ для здійснення продажів.

Можливість встановлення вищого рівня цін на продукцію виробника реалізується в рамках вертикальних структур, де всі учасники ланцюга збуту функціонують як єдина інтегрована система. В табл. 3.11 запропонована структура витрат на розподіл інноваційної продукції для ТОВ «Промінь» на перспективу.

Таблиця 3.11 – Запропонована структура витрат на розподіл інноваційної продукції для ТОВ «Промінь» на перспективу, тис. грн.

Основні статті збутових витрат	Прогнозні витрати на 2025 р.,	Прогнозна структура витрат, %
Витрати на зберігання, навантаження, розвантажування, пакування продукції	272,1	32,3
Витрати на оплату праці та комісійні винагороди працівникам підрозділів, продавцям та торговим агентам, що забезпечують розподіл продукції	206,4	24,5
Єдиний соціальний внесок	45,5	5,4
Витрати на проведення передпродажних та рекламних заходів та на дослідження ринку товарів, що продаються підприємством	43,0	5,1
Витрати на оплату службових відряджень працівників, зайнятих розподілом продукції	21,0	2,5
Витрати на відшкодування транспортних, перевалочних, страхових витрат постачальника	214,8	25,5
Податки та збори, встановлені законодавством України	4,2	0,5
МПП	7,5	0,9
Інші витрати, пов'язані з розподілом продукції, товарів, робіт, послуг	27,8	3,3
Разом витрат	842,3	100,0

Джерело: розраховано автором

Результати детального аналізу структури витрат на розподіл показують, що загальний обсяг цих витрат у плановому році згідно з прогнозами досягне рівня 842,3 тис. грн. Ключову роль у структурі загальних витрат на розподіл відіграватимуть логістичні витрати, які в основному пов'язані з процесами складування та перевезення інноваційного продукту.

Крім того, значну частку займатимуть витрати на виплату заробітної плати працівникам, які безпосередньо беруть участь у реалізації продукції.

Ініціація нових стратегічних векторів у процесах планування продукції на аграрному підприємстві, зокрема через розробку та впровадження на ринок інноваційного продукту – пшеничного борошна, матиме наслідком значне зростання ефективності господарської діяльності. Прогнозований прибуток, отриманий від реалізації зазначеного продукту вже у 2025 році 1766,4 тис. грн.. Цей результат є яскравим підтвердженням успішності інноваційної стратегії підприємства та його спрямованості на задоволення актуальних потреб сучасного ринку (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Показники економічної ефективності інноваційної діяльності за перший рік впровадження бізнес-проекту, тис. грн.

Показники	Прогнозовані результати в 2025 році
Чистий дохід від реалізації	44779,0
Витрати на виробництво	21310,2
Витрати на збут інноваційного продукту	842,3
Капітальні вкладення (вартість обладнання для переробки та будівництво виробничого приміщення)	1576,3
Фінансовий результат до оподаткування	21050,2
Чистий прибуток	16840,2
Рівень рентабельності продажу, %	102,1
Рівень сукупної рентабельності проекту, %	71,0

Джерело: розраховано автором

Аналіз економічної доцільності та потенційних вигод від впровадження на підприємстві нової технологічної лінії, призначеної для виробництва високоякісного пшеничного борошна, виявляє значні перспективи для суттєвого збільшення прибутковості. Згідно з прогнозами, очікується, що в результаті реалізації цієї інновації підприємство зможе отримувати додатковий прибуток у розмірі 16,8 мільйонів гривень щороку. Таке значне зростання доходів матиме безсумнівно позитивний вплив на загальну фінансову стабільність підприємства, зміцнюючи його економічне становище та надаючи можливість для подальшого розширення та розвитку. Зважаючи

на те, що загальний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації цього проекту, становить 1,58 мільйона гривень, а прогнозований річний прибуток є надзвичайно високим, період окупності інвестованих коштів очікується на рівні всього 16 місяців. Цей показник свідчить про високу швидкість повернення інвестицій та підтверджує фінансову привабливість та доцільність проекту. Впровадження передової технології у виробничий процес дозволить досягти рівня рентабельності продажів у 102,1%, а загальна рентабельність проекту складе 71%. Такі високі показники свідчать про виняткову ефективність інвестицій та демонструють значний потенціал для стабільного зростання прибутковості підприємства в довгостроковій перспективі, забезпечуючи його конкурентоспроможність та стійке фінансове становище на ринку.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо формування шляхів вдосконалення менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю в аграрному підприємстві. Це дало змогу зробити такі висновки:

1. Визначено, що сутність і завдання менеджменту та адміністрування інноваційної діяльності аграрного підприємства на сучасному етапі необхідно розглядати крізь призму досягнення ефективності господарювання в цілому, при цьому забезпечення ефективності має ґрунтуватися на певних фундаментальних положеннях, таких як орієнтація на ринковий попит, взаємоузгодження та взаємозв'язок виробничих процесів та ресурсного забезпечення сільськогосподарського підприємства, а також інвестиційний характер інноваційної складової його діяльності. З'ясовано, що інноваційний вид розвитку суб'єкта господарювання в умовах сьогодення ставить на меті перехід виробників аграрної продукції до вертикальної інтегрованої структури з замкнутим циклом виробництва – від вирощування, зберігання і переробки сировини до виробництва і збуту готової продукції. Пріоритетним напрямком в аграрній політиці є стимулювання розвитку галузі переробки сільськогосподарської продукції з метою забезпечення конкурентоспроможності української продукції, розширення товарної позиції та пошуку нових ринків збуту. Втілення засад інноваційно-орієнтованої стратегії дасть змогу вітчизняним товаровиробникам підвищити безпеку продовольчих товарів і відповідно гармонізувати національну продукцію з міжнародними медико-біологічними вимогами і санітарними нормами якості, та, як наслідок, підвищити конкурентоспроможність на ринках збуту.

2. Проаналізувавши забезпеченість досліджуваного підприємства ресурсами та ефективність їх використання, можна зазначити, що в господарстві за 2021-2023 роки спостерігалася незначна негативна тенденція щодо зниження доходів від реалізації продукції, що є результатом проблем зі

збутом в 2022 році викликаною повномасштабним воєнним вторгненням росії та запровадженням військового стану. Але вже в 2023 році господарство по показнику доходу від реалізації продукції вийшло на рівень довоєнного періоду (2021 р.) і постійно нарощує обсяги збуту. Ключовим показником ефективності господарювання досліджуваного підприємства став чистий прибуток, який порівняно з базовим періодом продемонстрував значне зростання на 81,7%. Головною причиною такого стрімкого зростання прибутковості стало суттєве перевищення загальних доходів підприємства над його витратами. Цей фактор зумовив позитивну динаміку, яка у свою чергу призвела до збільшення рівня загальної рентабельності підприємства у 2023 р. на 27 п. в.

3. Проведене дослідження стану менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю досліджуваного підприємства виявило, що в його практиці існує низка недоліків, які знижують ефективність інноваційної діяльності. Діяльність аграрного підприємства спрямована на максимізацію прибутку незалежно від рівня задоволення та подальшої зацікавленості споживачів у продукції підприємства. Головні цілі інноваційної діяльності господарства полягають в наступному: забезпечення виживання підприємства в умовах економічного спаду і високої інфляції через впровадження інноваційних продуктів; швидка адаптація діяльності і всієї системи управління інноваціями підприємства до мінливих зовнішніх і внутрішніх економічних умов.

4. Оцінка потенціалу підприємства щодо впровадження інновацій була проведена через виокремлення основних критеріїв оцінювання використання елементів потенціалу при визначенні загального рейтингу СТОВ «Промінь», що демонструвало найвищий рівень результативності у сфері своєї діяльності. Це підтверджується тим, що воно отримало найвищий рейтинг, який становить майже 70% від максимально можливого. Такий результат свідчить про успішне втілення в життя управлінських стратегій та про готовність підприємства до використання найсучасніших підходів. Зокрема,

ефективне застосування широкого спектру інструментів дає можливість господарству не лише утримувати лідерські позиції на місцевому ринку, але й активно стимулювати попит на свою продукцію. Це відкриває перед підприємством можливості для розширення асортименту власної продукції, а також для виходу на нові ринки збуту.

5. . Вибір стратегічних напрямків менеджменту та адміністрування інноваційною діяльністю підприємства було здійснено на основі визначення критеріїв оцінки ефективності господарювання та запропоновано забезпечити власну конкурентоспроможність на регіональному аграрному ринку за рахунок самостійного поповнення асортименту та формулювання вимог щодо забезпечення якості інноваційних продуктів і вдосконалення їх видів через організацію переробної галузі, використовуючи горизонтальну інтеграцію як перспективний напрямок розвитку.

6. Проведені в дослідженні планування, розробка і перевірка задуму нового товару сприяли розробці бізнес-проекту, спрямованого на оновлення виробничого обладнання з використанням ощадних технологій та впровадження стратегічних напрямів планування нового продукту для утримання позицій на ринку шляхом розширення агроасортименту. Серед перспективних напрямів планування товарних інновацій слід відзначити необхідність інтенсифікації інформаційних зусиль та впровадження системи управління якістю на підприємстві. На основі розробки інноваційної політики запропоновано вдосконалений алгоритм формування та реалізації бізнес-проекту по переробці аграрної продукції. Як показують розрахунки надходжень коштів в ході здійснення підприємством виробничо-комерційної діяльності та розрахунки поточних витрат, що пов'язані з реалізацією проекту по переробці зерна пшениці на пшеничне борошно доводять, що даний від діяльності відповідає цілям та задачам пошуку шляху диверсифікації бізнесу підприємства. А саме, він є ритмічним, прибутковим, таким, що не потребує суттєвих капітальних вкладень та максимально ефективно використовує наявні на підприємстві матеріальні ресурси.

7. Встановлено, що впровадження технологічної лінії по виробництву пшеничного борошна дозволить підприємству отримати додатковий прибуток в розмірі 16,8 млн. грн., що може позитивно відобразитися на ефективності господарювання загалом і дозволить підприємству забезпечити надійні конкурентні переваги на ринку в 2025 році. Виходячи з того, що розмір капітальних вкладень в реалізацію проекту складає 1,58 млн. грн. при плановому прибутку період окупності капітальних вкладень складе 1,3 роки або 16 місяців. В результаті впровадження інновацій рівень рентабельності продажу складе 102,1%, а сукупної рентабельності інноваційного проекту – 71%. Як наслідок, досліджуване господарство зможе забезпечити власну конкурентоспроможність на регіональному ринку за рахунок самостійного поповнення асортименту аграрної продукції та його вдосконалення за рахунок впровадження виробництва продукції переробки, тобто використання горизонтальної інтеграції як перспективного напрямку розвитку за рахунок освоєння нових видів продукції та посилення власних позицій на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Л., Поручник А., Савчук В. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 394 с.
2. Бричко А. М., Лукаш С. М. Мінімізація ризиків інноваційного розвитку бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4(98). С. 37-41.
3. Витвицька О. Д. Інноваційні процеси в стимулюванні розвитку аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. №3. Т. 5. С. 275 – 281.
4. Волкова М. В., Подвігін А.Д. Стратегічний підхід управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4365/4294> (дата звернення: 28.07.2024).
5. Дудар Т. Розвиток інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки України. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. №1. С.60-69.
6. Закон України «Про інноваційну діяльність» (04.07.2002 №N40+IV). URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/40+15> (дата звернення: 22.05.2024).
7. Іванов Д.Р. Маркетингове обґрунтування впровадження стратегічних напрямків інноваційного розвитку аграрних підприємств: *Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. 17-18 квітня 2024 р. Суми: Сумський національний аграрний університет, 2024. С. 255-257.
8. Ковтун В. Інноваційна стратегія розвитку аграрних підприємств. *Фінансовий простір*. 2020. № 3 (39). С. 145–153.
9. Костецька Н.І., Хопчан М.І. Стратегічне управління витратами як

засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5. С. 81-86.

10. Крутько М. А., Романащенко М. О., Романащенко І. О. Роль інноваційно-інвестиційних процесів в аграрному секторі економіки України. *Держава та регіони*. 2021. №1(118). С.24-28.

11. Литвиненко О.С. Особливості управління інноваційною діяльністю в аграрних підприємствах. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро: Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2024. С.35-36.

12. Литвиненко О.С. Принципи стратегічного управління впровадженням інновацій в аграрних підприємствах. *Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти та суспільства в XXI столітті*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. м. Рівне, 23 січня 2025 р. Рівне: Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2024. С.58-59.

13. Макаренко Н.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі удосконалення його інноваційної політики. Розвиток систем управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: монографія / під ред. О.В. Мандич. Харків: Вид-во «Стильна типографія», 2020. С.36-56.

14. Макаренко Н.О., Харченко С.М. Маркетингова оцінка ринкових перспектив агроінновацій. *Національна економіка України в системі міжнародних економічних відносин*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 10 серп. 2021 р. Полтава: Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2021. С.17-19.

15. Макаренко П. М., Пілявський В. І. Інноваційно-інвестиційне забезпечення потенціалу стійкого розвитку аграрних підприємств. *Економічний вісник університету*. 2024. №1. Том 19. С. 29-35.

16. Микитюк П. П., Брич В. Я., Шкільняк М. М., Микитюк Ю. І. Інноваційний менеджмент : підручник. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ,

2019. 518 с.

17. Мовчанюк А. В. Інвестиційний потенціал сільськогосподарського виробництва як основа забезпечення сталого розвитку аграрного сектору України. *Ефективна економіка*. 2021. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9288> (дата звернення: 20.01.2024).

18. Мовчанюк А. В., Дяченко М. І. Особливості управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в сільському господарстві України. *Modern Economics*. 2022. №31. С. 97-103.

19. Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 17.11.2015 р. № 429 «Про затвердження Вимог щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР)». URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1517-15/paran2#n2> (дата звернення: 27.06.2024)

20. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби»» (27.04.2000 №92). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00> (дата звернення: 04.07.2024).

21. Оперативні дані щодо тарифів на послуги з водопостачання в 2024 році. Департамент житлово-комунального господарства та енергоефективності Сумської області. URL: https://www.ua-region.com.ua/42346535#google_vignette (дата звернення: 17.09.2024).

22. Офіційний сайт «Законодавство України». URL: <http://zakon0.rada.gov.ua> (дата звернення: 13.06.2024).

23. Переробка зерна озимої пшениці як важіль підвищення конкурентоспроможності агроформувань. Кучер А.В., Губська І.В. *Сталий розвиток економіки*. 2023. №3 (40).с. 96-100.

24. Підвальна О. Г., Колесник Т. В. Впровадження інновацій в маркетингу агропромислових підприємств. *Приазовський економічний вісник*.

2022. № 2 (31). С. 66-73.

25. Про встановлення тарифів на послуги з розподілу електричної енергії АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» із застосуванням стимулюючого регулювання. Постанова НКРЕКП №180801 від 21.12.2022 р. URL: <https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-vstanovlennya-tarifiv-na-poslugi-z-rozpodilu-elektrichnoyi-energiyi-sumioblenergo-iz-zastosuvannyam-stimulyuyuchogo-regulyuvannya-2> (дата звернення: 19.09.2024).

26. Про державну підтримку сільського господарства України: Закон України від 24.06.2004 №1877-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15> (дата звернення 16.04.2024).

27. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. №1560-XII: станом на 10 жовтня 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 27.04.2024).

28. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/526-2021-%D1%80> (дата звернення: 16.07.2024).

29. Сагачко Ю. М., Тешева Л. В. Інноваційна діяльність підприємств аграрного сектора як критерій ефективності його виробничо-господарського потенціалу. *Проблеми економіки*. 2020. №4 (46). С. 217-223.

30. Скрипник В. В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. №20. С. 19-24.

31. Стукан Т. М., Грановська В. Г. Інноваційна складова забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 328–334.

32. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Економічні науки*. 2020. №2(52). С. 287–291.

33. Томашук І.В., Томашук І.О. Оцінка фінансового забезпечення функціонування та розвитку сільськогосподарських підприємств. *Modern*

Economics. 2022. № 34. С. 104–115.

34. Христенко О.В. Управління інноваційною діяльністю сучасного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 4(37). С. 48-54.

35. Щуревич Л.М. Інноваційні перспективи в розвитку аграрного сектору в Україні. *Інвестиції: практика та досвід. Серія «Державне управління»*. 2018. Вип. 10. С. 101–105.

36. Ярова Д. О. Проблеми державного регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. І Міжнародної наук. – практ. конф. (м. Київ, 23 квітня 2020р.). Київ: КПІ ім. І. Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. С. 196-197.

37. Bezuhla L., Kinash I., Andrusiv U., Dovgal O. Attractf ing foreign direct investment as an economic challenge for Ukraine in the context of globalization. *Development and Strategic Management of Economic System*. Proceedings of the 7th International Conference on Modeling. 2019. Vol. 99. P 195-200.

38. Mazur K.V., Tomashuk I.V. Governance and regulation as an indispensable condition for developing the potential of rural areas. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5. P. 67-78.

39. Tomashuk I.V., Tomashuk I.O. Enterprise development strategy: innovation and internal flexibility. *Colloquium-journal*. 2021. № 3(90). Vol. 4. P. 51-66.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Аналіз можливостей застосування існуючого методичного інструментарію для обґрунтування ринкових перспектив інноваційних продуктів аграрного підприємства

Сутність методичного підходу до виконання робіт етапу	Основні недоліки існуючого інструментарію	Шляхи усунення недоліків
1. Визначення і аналіз ринкових можливостей і загроз розвитку підприємств на основі інновацій у поєднанні з її сильними і слабкими сторонами інноваційної діяльності	Недостатнє врахування специфіки агропродуктів, технологій, методів управління тощо при аналізі факторів зовнішнього і внутрішнього середовища	Проведення досліджень з метою виявлення значущих для суб'єктів ринку факторів виробництва та споживання
2. Вибір варіантів розвитку, реалізація яких приводить у відповідність внутрішні умови інноваційного розвитку зовнішнім	Аналогічно попередньому етапу	Аналогічно попередньому етапу
3. Діагностика стану окремих складових потенціалів-підсистем інноваційного розвитку (ринкового, виробничо-збутового, інноваційного)	Урахування ринкових факторів достатньо опрацьовано лише у методиці діагностики ринкового потенціалу	Урахування ринкових факторів у методиках діагностики виробничо-збутового та інноваційного потенціалів
4. Порівняння оцінок фактичного рівня інноваційного розвитку і його складових з їхніми критичними значеннями, що характеризують достатній рівень для перспектив інноваційних продуктів	Аналогічно попередньому етапу	Аналогічно попередньому етапу
5. Оцінка економічної спроможності й доцільності реалізації проектів інноваційного розвитку з урахуванням можливих сценаріїв розвитку подій на ринку і спричиненого цим ризику різним суб'єктам інноваційного процесу	Недостатнє врахування змін сприйняття суб'єктами ринку (інноваційного процесу) характеристик нових продуктів, технологій, методів управління	Проведення досліджень із метою виявлення значущих для суб'єктів ринку факторів виробництва, споживання, при різних сценаріях розвитку подій на ринку
6. Комплексна оцінка проектів інноваційного розвитку за критеріями, що відображають економічні, організаційні, психологічні, екологічні, соціальні, перспективні та ін. аспекти їхньої реалізації	Труднощі визначення вагомості інноваційних продуктів для різних груп споживачів, виділених за соціальним станом, віком, статтю	Проведення досліджень із метою визначення вагомості інноваційних продуктів для різних груп споживачів

Джерело: сформовано автором

ДОДАТОК Б

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПРИ ВИЗНАЧЕННІ ЗАГАЛЬНОГО РЕЙТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

№ з/п	Критерії оцінювання елементів 4Р	9- 10 балів	6-8 балів	3 - 5 балів	менше 3 балів
1	Якість планування	Повне, всебічне, з урахуванням негативного впливу чинників зовнішнього середовища	Неповне, включає окремі елементи, з урахуванням негативного впливу окремих чинників зовнішнього середовища	Майже відсутнє, без дотримання послідовності, без орієнтації на перспективу	Відсутнє, орієнтація на сьогодення, зміна можлива залежно від ситуації, яка склалася, без орієнтації на перспективу
2	Використання сучасного маркетингового інструментарію	Повне, з урахуванням досвіду провідних фірм	Неповне, включає окремі елементи маркетингового інструментарію	Майже відсутнє, використання лише тих інструментів, які на думку керівника принесуть миттєвий прибуток	Відсутнє, діяльність за принципом набору функцій, визначених на початку діяльності
3	Застосування інновацій в маркетинговій діяльності	Активне	Переважно активне	Неактивне	Відсутнє
4	Комплексність при здійсненні маркетингової діяльності	Комплексний підхід у маркетинговій діяльності	Неповна комплексність	Деякі прояви комплексності	Розгляд деяких складових комплексу як окремого елементу без урахування комплексності
5	Рівень компетентності менеджерів у формуванні комплексу маркетингу	Високий (відповідний рівень освіти та кваліфікації, досвід роботи, навички тощо)	Середній (відповідний рівень освіти та кваліфікації, незначний досвід роботи, недостатні навички тощо)	Низький (рівень кваліфікації не відповідає даній посаді, освіта базова або повна вища за іншою спеціальністю, досвід роботи незначний, недостатні навички тощо)	Дуже низький (рівень кваліфікації не відповідає даній посаді, освіта – неповна вища або професійно - технічна за іншою спеціальністю, досвід роботи незначний, недостатні навички тощо)

Джерело: сформовано автором

ДОДАТОК В

РІВНІ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТОВ «ПРОМІНЬ»

Джерела покриття витрат	Коротка характеристика рівня інноваційного потенціалу підприємства	Визначена стратегія інноваційного розвитку
<i>Високі інноваційні можливості</i>		
Власні засоби	Висока забезпеченість власними ресурсами. Реалізацію стратегій інноваційного розвитку підприємство може здійснювати без зовнішніх запозичень.	Лідер – освоєння нових технологій
<i>Середні інноваційні можливості</i>		
Власні Засоби + Довгострокові кредити	Нормальна фінансова забезпеченість виробництва необхідними ресурсами. Для ефективного залучення нових технологій до господарського обороту необхідне використання деякого об'єму позикових засобів.	Послідовник або лідер – освоєння нових або поліпшуючих технологій
<i>Низькі інноваційні можливості</i>		
Власні Засоби + довгострокові і короткострокові кредити і позики	Задовільна фінансова підтримка поточних виробничих запасів і витрат. Для реалізації стратегій інноваційного розвитку потрібне залучення значних фінансових коштів із зовнішніх джерел.	Послідовник – освоєння поліпшуючих технологій

Джерело: сформовано автором