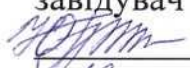


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
«16» грудня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ АКТИВНІСТЮ НА
ПІДПРИЄМСТВІ
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ПП «АГРОФІРМА «УЗИНСЬКА»)

Виконала: Махтієнко Олена Миколаївна 
прізвище, ім'я, по батькові

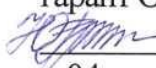
Керівник: доцент Хахула Лариса Петрівна 
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

Рецензент: доцент Однорог Максим Анатолійович 
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

Я, Махтієнко Олена Миколаївна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква –2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
гарант ОПП «Менеджмент»
 професор Ю.С. Гринчук
« 04 » листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Махтієнко Олені Миколаївні

прізвище, ім'я та по батькові

Тема: «Управління інноваційною активністю на підприємстві (за матеріалами
ПП «Агрофірма «Узинська»»

Перелік питань, що розробляються в роботі: визначення теоретико-методичних основ інноваційної активності підприємства; визначити економічний зміст інноваційної активності; окреслити ключові підходи до активізації інноваційної діяльності підприємства; дослідити загальну організаційно-економічну характеристику підприємства ПП «Агрофірма «Узинська»; дослідити інноваційну активність досліджуваного підприємства; оцінити інноваційну діяльність підприємства; запропонувати рекомендації шляхів підвищення інноваційної активності підприємства та обґрунтувати доцільність запропонованих заходів.

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи:

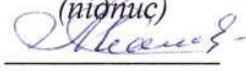
Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	листопад 2024-січень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	лютий-квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень-липень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	серпень-жовтень 2025	виконано
Оформлення роботи	листопад 2025	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	листопад 2025	виконано

Керівник


(підпис)

доцент Л.П. Хахула

Здобувач


(підпис)

О.М. Махтієнко

Дата отримання завдання « 04 » листопада 2024 року

АНОТАЦІЯ

Махтієнко О.М.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ АКТИВНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ (за матеріалами ПП «Агрофірма «Узинська»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління інноваційною активністю на підприємстві.

Використано методи системного аналізу, порівняння, емпіричний метод, статистики, моделювання та графічні методи.

У роботі розкрито сутність та особливості інноваційної активності на підприємстві, вивчені методичні підходи до її реалізації на підприємстві, окреслені ключові підходи до активізації інноваційної діяльності підприємства, обґрунтовано організаційно-прикладні засади вдосконалення управління інноваційною активністю на підприємстві з метою підвищення ефективності його діяльності.

У роботі запропоновано нові інструменти та рекомендації, що базуються на глибокому аналізі сучасних тенденцій у сфері інноваційного менеджменту в аграрному секторі, забезпечуючи новаторський підхід до формування інноваційної діяльності на підприємстві, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності організації.

Зроблено висновок, що ПП «Агрофірма «Узинська» у 2024 році здійснювало свою фінансово-господарську діяльність ефективно.

Одержані результати можуть бути використані підприємствами, зокрема ПП «Агрофірма «Узинська» для формування напрямів підвищення інноваційної активності.

Кваліфікаційна робота магістра містить 64 сторінки, 11 таблиць, 4 рисунка, список використаних джерел із 40 найменувань, 4 додатки.

Ключові слова: інновація, інноваційна активність, інноваційна діяльність, інноваційний потенціал, конкурентоспроможність, аграрно-промислове виробництво.

ANNOTATION

Makhtienko O.M.

MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY AT THE ENTERPRISE

(based on materials of "Agrofirma "Uzynska" PE)

The set of theoretical, methodological and practical aspects of managing innovative activity at the enterprise was studied.

The methods of system analysis, comparison, empirical method, statistics, modeling and graphical methods were used.

The work reveals the essence and features of innovative activity at the enterprise, studies methodological approaches to its implementation at the enterprise, outlines key approaches to activating the enterprise's innovative activity, the organizational and applied principles of improving the management of innovative activity at the enterprise are substantiated in order to increase the efficiency of its activities.

The paper proposes new tools and recommendations based on an in-depth analysis of current trends in innovation management in the agricultural sector, providing an innovative approach to the formation of innovative activity at the enterprise, which contributes to increasing the efficiency and competitiveness of the organization.

It was concluded that the "Agrofirma "Uzynska" PE in 2024 carried out its financial and economic activities effectively.

The results obtained can be used by enterprises, in particular the "Agrofirma "Uzynska" PE, to form directions for increasing innovative activity.

The master's qualification work contains 64 pages, 11 tables, 4 figures, a list of sources used with 40 names, 4 appendices.

Key words: innovation, innovative activity, innovative activity, innovative potential, competitiveness, agro-industrial production.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Сутність та зміст інноваційної активності підприємства.....	9
1.2. Науково-методичні підходи до підвищення інноваційної активності підприємств.....	20
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ НА ПП «АГРОФІРМА «УЗИНСЬКА».....	28
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПП «Агрофірма «Узинська».....	28
2.2. Аналіз управління інноваційною діяльністю підприємства та оцінка інноваційної активності ПП «Агрофірма «Узинська».....	41
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ НА ПП «АГРОФІРМА «УЗИНСЬКА»...	48
3.1. Організаційно-економічні заходи забезпечення інноваційної активності на ПП «Агрофірма «Узинська».....	48
3.2. Пропозиції щодо впровадження інновацій і вдосконалення управління інноваційною активністю на підприємстві.....	57
Висновки до розділу 3.....	59
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми. Інноваційна діяльність підприємства та розробка напрямків підвищення її ефективності вважається важливим напрямком наукових досліджень в умовах сучасної економіки, яка динамічно змінюється під впливом новітніх технологій та глобальних процесів. Розвиток економіки країни у сучасних умовах глобалізації економічних відносин потребує підвищення рівня інноваційного розвитку з боку підприємств. На сьогодні, інноваційна активність підприємства є однією з основних умов формування конкурентоздатної перспективи його розвитку.

Стрімкий розвиток науки, техніки та новітніх технологій – це реальність сьогодення, тому обов'язковим елементом є нововведення, тобто інновації. Втілення різного роду нововведень забезпечить отримання соціально-економічного ефекту та, в свою чергу, покращить конкурентні переваги сучасних підприємств. На жаль, сьогодні більшість вітчизняних підприємств користуються застарілою матеріально-технічною базою і не мають можливості впроваджувати інновації, оновлювати основні засоби, вдосконалювати діяльність, нарощувати виробничі потужності через відсутність достатніх коштів. Оцінювання інновацій здійснюється за допомогою технологічних параметрів та обумовлює підприємству позицію на ринку.

Перебуваючи в конкурентних умовах мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища, виникає актуальність дослідження теми підвищення інноваційної активності задля забезпечення ефективності реалізації організаційно-економічних процесів підприємств. Аграрні підприємства, що не зацікавлені та не інвестують в інновації, в сучасних умовах мають ризик втрати свої позиції на ринку. Інноваційні продукти дозволяють вирізнитись та інтегруватись у нові ринки, тим самим значно збільшити дохід завдяки більшому обсягу продажів. Також впровадження інновацій сприяють забезпеченню успіху в довгостроковій перспективі з рахунок модернізації виробництва і оновлення продуктів та послуг.

Проблемам управління інноваційною діяльністю присвячено багато

наукових праць українських та зарубіжних вчених. Важливе значення в обґрунтуванні загальнотеоретичних засад інноваційного менеджменту та сутності й ролі інновацій в економіці мали праці таких вчених як: Й. Шумпетера, Б. Санто, П. Друкера, Б. Твісса та інших. Розуміння інновацій як важливого чинника економічного розвитку знайшло своє відображення у наукових працях таких вчених, як: В. П. Александрова, Ю. М. Багал, Л. К. Безчасний, С. В. Валдайцев, В. М. Геєць, Н. П. Гончарова, А. В. Грінюв, М. С. Данько, М. І. Діба, Г. М. Добров, І. Ю. Єгоров, П. Н. Завліна, С. Д. Ільєнкова, Н. І. Іванова, В. І. Карпов, О. М. Кондрашов, М. І. Крупка та ін.

В працях вказаних авторів висвітлюються лише деякі аспекти поняття інновацій, інноваційної діяльності та питання інноваційної активності підприємств. Але слід зауважити, що в науковій літературі, на сьогодні, питання щодо управління інноваційною діяльністю підприємств в сучасних ринкових умовах господарювання є недостатньо розробленими.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлюється тим, що за умов мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища головним фактором конкурентоспроможності підприємств є ефективне управління інноваційною діяльністю, яке здійснюється на основі системи спостереження рівня інноваційності підприємства. Тобто, для того, щоб втриматися, а тим паче, розвиватися на ринку, підприємству необхідно займатися управлінням розвитку інноваційної активності.

Метою роботи є дослідження та аналіз технологій управління інноваційною активністю на підприємстві ПП «Агрофірма «Узинська» та розробка заходів підвищення показників інноваційної активності підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наступних *завдань*:

- визначити економічний зміст інноваційної активності;
- розкрити сутність поняття управління інноваційною активністю підприємства;
- провести аналіз методів управління інноваційною активністю

підприємства;

- окреслити ключові підходи до активізації інноваційної діяльності підприємства;

- провести діагностику та аналіз системи управління інноваційною активністю підприємства ПП «Агрофірма «Узинська»;

- обґрунтувати шляхи покращення рівня управління інноваційною активністю підприємства та запропонувати заходи, необхідні для цього.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси управління інноваційною активністю підприємства ПП «Агрофірма «Узинська».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління інноваційною активністю підприємства.

Методичну основу кваліфікаційного дослідження становлять аналітичні *методи дослідження*: індукція, порівняння, логічний та історичний методи, метод системного підходу, порівняння й комплексний метод; економіко-статистичні методи та інші.

Інформаційна база дослідження: теоретично-методичні та практико-дослідницькі матеріали вчених-науковців на основі даних науково-фахових статей, навчальних посібників, монографій; нормативно-правова база законів України; фінансово-економічна звітність ПП «Агрофірма «Узинська» за 2022-2024 роки.

Апробація результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження доповідались та обговорювались на державній науково-практичній конференції магістрантів і молодих дослідників «Наукові пошуки молоді у ХХІ столітті. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту» (м. Біла Церква, Білоцерківський національний аграрний університет, 29 жовтня 2025 р.).

Структура та обсяг дослідження. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій. Дослідження містить 64 сторінки основного тексту, 4 рисунка, 11 таблиць, 4 додатки. Список використаних джерел включає 40 найменувань.

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та зміст інноваційної активності підприємства

В нинішніх умовах інноваційна діяльність виступає головною умовою розвитку підприємств, рівня їх конкурентоздатності та успіху в фінансовій сфері. Так як впровадження інновацій завжди має високий рівень невизначеності, один з дієвих методів зниження ризиків, пов'язаних з контролем реалізації інновацій на підприємствах, є планування. Саме планування дає змогу збудувати модель впровадження інновацій, виявляти потенційні загрози та розробити комплекс заходів для протидії та забезпечити позитивний ефект від провадження інноваційної діяльності [1].

Інновації надзвичайно важливі в економіці будь-якої країни, регіону, галузі та окремого підприємства. Відповідно до теорії конкурентної переваги М. Портера, інновації є основними структурними джерелами економічного розвитку [1]. Однією з обов'язкових умов збереження та зміцнення конкурентних позицій підприємств є активне впровадження інновацій та їх інвестиційне забезпечення у процеси виробничо-економічного, управлінського та соціального характеру, тобто здійснення ефективної інноваційної діяльності [2].

Тенденція до безперервного економічного зростання стабілізувалася з появою розширеного відтворювального процесу, що призвело до зростаючого попиту на вдосконалення виробництва та поза ним. Процес вдосконалення називається інноваційним процесом, а слово «інновація» походить від латинського «inovatis» (in – в, novus – новий), що означає «оновлення, новизна, зміна». В економічній науці поняття «інновації» введено в науку лише недавно [4].

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», під терміном «інноваційна діяльність» слід розуміти перелік заходів, що спрямовані на створення, введення, розповсюдження та реалізацію інновацій, маючи на меті одержання комерційного та соціального ефекту, що відбувається через реалізацію інвестицій, вкладених в об'єкти інноваційної діяльності [6].

Термін «інновація» має як матеріальне, так і функціональне визначення. У першому значенні це означає реалізований матеріальний продукт, у другому значенні він визначає процес реалізації цього продукту або модифікації прийнятного режиму поведінки або існуючих елементів будь-якої системи або зміни системи. Беручи до уваги ці характеристики, можна виділити такі інноваційні диференційовані потоки [8, 9]:

1. *За критеріями оригінальності:*

- креативні інновації (оригінальні, творчі, новаторські) вперше застосовуються в економіці і відіграють вирішальну роль у її розвитку;
- імітаційні (наслідувальні, відтворювані) інновації копіюють оригінальні зміни для досягнення певних ефектів в певний час і місце.

2. *За критерієм особистого та інституціонального зв'язку:*

- пов'язані інновації – зміни є результатом об'єднаних зусиль ряду осіб та установ. Вони становлять основну форму сучасної економічної інноваційної діяльності;
- не пов'язана інновація – зміна (раціоналізаційна діяльність), здійснювана одним творцем у відносно ізольованій системі.

3. *За критерієм механізму спонукання інновацій:*

- пропозиційні інновації – це результат відкриттів, винаходів та ідей, навіяних розвитком науки і техніки;
- інновації від попиту – стимулюються попитом як на ринку, так і за його межами.

4. *За критерієм предмета інновацій та пов'язаним з ним впливами:*

- продуктові інновації – впровадження на ринок нових продуктів, які пропонують вищу якість, функціональність, ергономіку та безпеку для кращого задоволення потреб наших клієнтів. Продуктові інновації можуть мати форму радикальних інновацій, завдяки чому завойовуються нові ринки, або можуть мати форму більш досконалих продуктів (безперервні інновації), що дозволяє компанії зберегти свої позиції на існуючому ринку;
- інновації процесу (технологічні) можуть не тільки випускати нові продукти, а й покращувати продуктивність факторів виробництва, знижувати

витрати, забезпечувати цінову еластичність і покращувати якість продукції. Інновації організації праці полегшують впровадження інновацій процесу, але в той же час організаційні інновації є передумовою для інших форм інновацій. Необхідність впровадження інноваційних підходів до організації та управління бізнесом вимагає особливої уваги до методів, які заохочують творчу поведінку людей, нестандартне мислення, нові форми співробітництва та фінансування у сфері інновацій [7].

На основі дослідженої наукової літератури можна виділити декілька основних підходів щодо визначення терміну «інновації»:

1) на основі процесного підходу поняття «інновації» розглядають як процес використання технологій, інтелектуального продукту, організаційно-технічних рішень [21]. Перевагою даного підходу є розкриття зв'язку інновацій з господарською діяльністю;

2) на основі фінансового підходу інновації розглядають як систему, що формує основні способи виробництва [9]. До переваг даного підходу, можна віднести те, що він описує рушійні та мотиваційні сили інноваційного процесу;

3) на основі суб'єктивного підходу поняття «інновації» розглядають як розвиток, направлений на зростання науково-технічного рівня виробництва підприємства [19]. До переваг підходу відносять розкриття економічних зв'язків інновацій та інвестицій, але недоліком є те, що він не враховує в інноваційному процесі економічні відносини;

4) на основі об'єктивного підходу «інновації» розглядають як результат від вкладання свого капіталу в нові технології або техніку [16]. Перевагою даного підходу є простота в розумінні та використанні, але він не розкриває економічні відносини в інвестиційному процесі.

Таким чином, після проведення дослідження, можна зробити висновок, що термін «інновація» є більш широким, ніж просто вдосконалення виробництва, так як він включає в себе розробку управлінських рішень адміністративного, виробничого, економічного, комерційного та інших характерів [28].

Інноваційна політика підприємства повинна спрямовуватись на встановлення та втілення цілей інноваційної діяльності та створення механізмів

для підтримки пріоритетних програм та інноваційних проєктів. Для досягнення успіху в цій сфері важливо керуватися принципами цілеспрямованості, пріоритетності, альтернативності стратегічних рішень, адаптивності, обґрунтованості та комплексності.

У сучасній ринковій економіці перевагу отримують ті підприємства, які активно використовують новаторські рішення. Отже, шляхом розширення ринку збуту та завоювання нових сегментів можна зайняти тимчасове лідерство на ринку за допомогою нової продукції. Проте, при впровадженні стратегії інноваційного розвитку та виробництва нових продуктів можуть виникати проблеми з реалізацією неуспішних інноваційних проєктів. Розробка системи планування на підприємствах допоможе уникнути цих проблем. Тому, планування в інноваційному менеджменті є ключовим елементом успішного впровадження інновацій та забезпечує конкурентні переваги підприємства на ринку [4].

Поняття «інновація» дуже тісно пов'язана із поняттям «розвиток». Це пояснюється тим, що наявний рівень конкуренції визначає, що в сучасних умовах господарювання основною умовою для ефективного економічного зростання підприємства є його інноваційний розвиток [28]. Термін "інноваційний розвиток" став надзвичайно поширеним у різних сферах економіки та менеджменту, що робить його чітке визначення та розуміння вкрай важливим. Для цього необхідно проаналізувати погляди різних авторів на природу цього явища (табл. 1.1).

Отже, інновацію можна розглядати як вкладення інвестиційного капіталу в нововведення, в результаті чого відбуваються кількісні або якісні зміни підприємницької діяльності. У сучасних непростих економічних умовах підприємствам необхідно відповідати усім вимогам споживачів, бути конкурентоспроможним на ринку та вміти правильно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Підходи до визначення поняття “інноваційний розвиток”

Визначення	Автор
Сталий процес вкладення коштів в економіку для забезпечення зміни поколінь техніки і технологій	Й. Шумпетер
Кінцевий Результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління та отримання економічного, екологічного, соціального, науково-технологічного чи іншого типу ефекту	Р. Фатхутдінов
Впровадження нових продуктів та технологій, що ґрунтуються на наукових дослідженнях та розробках	Б. Санто
Процес, коли винахід чи ідея здобуває економічний зміст	Б. Твісс
Комплекс виробничих, технічних і комерційних робіт, що призводять до виникнення нових та вдосконалення промислових процесів й обладнання на ринку	Ф. Ніксон

Джерело складено на основі [10]

Тому для ефективної роботи необхідно завжди здійснювати інноваційну діяльність підприємства [8].

Новий технологічний прорив значно впливає на конкурентне середовище функціонування підприємств, а впровадження нових технологій забезпечує конкурентні переваги. Кожне підприємство повинне підтримувати необхідний рівень розвитку для забезпечення ефективної діяльності. Для того, щоб пристосовуватися до умов, які динамічно змінюються, підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свою діяльність, впроваджувати інновації, покращувати стратегію розвитку з врахуванням всіх можливих ризиків і загроз [10].

Інноваційна діяльність повинна одночасно стосуватися нових видів продукції, виробничих процесів та технологій. Одночасне впровадження декількох інновацій може бути ефективнішим для збереження або поліпшення конкурентної позиції підприємств [12].

Інноваційний розвиток підприємств – це процес спрямованої закономірної зміни стану підприємств, що залежить від його інноваційного потенціалу, джерелом якого є інновації, що створюють нові можливості для подальшого функціонування підприємств в умовах ринку.

Серед основних видів впливу інновацій на розвиток підприємства можна

виділити [18]:

- *Підвищення рівня конкурентоспроможності.* Якщо підприємство постійно розробляє і впроваджує сучасні технології, випускає нові продукти, які відрізняються від тих, що є в конкурентів – це стає його значною перевагою і виділяє його серед інших підприємств.

- *Часткове зниження витрат.* Інновації допомагають підприємству впроваджувати нові технології, які в свою чергу оптимізують їх діяльність до максимальної ефективності із мінімальними затратами та підвищувати рентабельність.

- *Зростання продуктивності праці.* Інновації сприяють збільшенню результативності праці на підприємствах, при цьому, з меншими затратами часу на виробництво товарів і послуг.

- *Підвищення рентабельності.* Інновації допомагають підприємствам раціонально використовувати власні кошти, водночас покриваючи витрати і отримуючи прибуток.

Ефективне впровадження інновацій дозволяє створити суттєві стратегічні переваги в найбільш конкурентних галузях. Підприємства-лідери досягають конкурентних переваг завдяки інноваціям шляхом використання як нових технологій, так і методів роботи, але після досягнення переваг утримання їх стає можливим тільки шляхом постійних вдосконалень, тобто безперервних інновацій. Таким чином, на сучасному етапі світового економічного розвитку головною ознакою конкурентоспроможності стає її інновація, тобто спроможність системи до систематичного розвитку, оновлення та перемін в господарській діяльності на основі засвоєння нововведень [19].

Отже, інноваційні процеси впливають на розвиток економіки, а високий рівень розвинутої економіки сприяє швидкому й ефективному впровадженню у виробництво інноваційних процесів. Позитивний вплив процесів інноваційної діяльності повинен проявлятися в забезпеченні підприємством виробництва конкурентоспроможної продукції, зростанні фондівіддачі, зниженні фондомісткості продукції; підвищенні продуктивності праці, поліпшенні якості продукції, зростанні рентабельності виробництва продукції і рентабельності

підприємства загалом [20].

Термін «інноваційна діяльність», як правило, вже тривалий час використовується не тільки на макрорівні, але і на мікрорівні (тобто на рівні підприємств та організацій). Проте, аналіз наукової літератури, присвяченої даній проблемі показує, що сутність даного поняття все ще не є повністю розкритою. І це навіть незважаючи на те, що в них йдеться мова про процес інноваційного розвитку, про розвиток інноваційних підприємств, про інновації на підприємствах тощо [21].

Інноваційна діяльність – це діяльність, направлена на пошук, розробку, впровадження результатів наукових досліджень у новий або удосконалений продукт, послугу або процес з подальшим їх розповсюдженням для отримання прибутку. Для досягнення мети інноваційної діяльності необхідно здійснювати пошук нових способів та можливостей, більш раціонально використовувати наявні ресурси, впровадження найновіших досягнень для задоволення різноманітних потреб споживачів [24].

Отже, можна зробити такі висновки щодо тлумачення дефініцій інноваційної діяльності та інноваційного розвитку підприємства:

По-перше, ряд науковців [11,20] пов'язують їх зі створенням інноваційного процесу. Але це, на нашу думку, не зовсім правильно, так як в загальному розумінні інноваційний процес являє собою «сукупність технологічних, науково-технічних та організаційних змін, які відбуваються в процесі реалізації інновацій» [28], в той час як інноваційна діяльність на підприємстві, пов'язана ще з такими перетвореннями як: управлінські, виробничі, економічні, маркетингові та інші.

По-друге, такі науковці як [11,17] обґрунтовано наголошують на тісному взаємозв'язку між інноваційним розвитком та інноваційним потенціалом підприємства.

По-третє, є науковці [27,28], що досить вузько визначають дане поняття і практично акцентують увагу тільки на джерелі цього розвитку, а саме інноваціях.

По-четверте, невдалим видається тлумачення [25], в якому поняття «інноваційна діяльність підприємства» визначається як шлях, що базується на

поєднанні цілей підприємства та вдосконалення бізнес-процесів з метою досягнення загальних цілей, так як ці науковці нічим не підтверджують той факт, що тільки при інноваційному розвитку може задовільнитись поглиблене поєднання цілей організації.

По-п'яте, позиція автора [4] фактично прирівнює поняття розвиток та діяльність. Проте, з нашої точки зору, це є не тотожні поняття, хоча інноваційна діяльність підприємства і має вплив на його інноваційний розвиток.

По-шосте, позицію автора [29], який наголошує, що інноваційна діяльність веде до якісних змін, вважаємо доцільною.

Отже, можна зробити висновок, що інноваційну діяльність підприємства варто визначати як процес закономірних змін у стані підприємства, який залежить від інноваційного потенціалу підприємства. Джерелом цього є інновації, які створюють нові можливості для подальшої ефективної діяльності підприємства на ринках через вміння знаходити нові ідеї, рішення та винаходи.

Інноваційна діяльність підприємства – це обґрунтована та реалізована стратегія розвитку підприємства, ступінь забезпеченості підприємства інноваційними ресурсами та якість управління інноваціями. Вони є основою успішної ринкової діяльності підприємства та відображають інноваційні можливості підприємства. Досвід роботи та розвитку вітчизняних та закордонних підприємств.

У вузькому розумінні під інноваційною діяльністю розуміють «інтенсивність (швидкість, темп, частота), кількість, масштаб і тип корпоративної інноваційної діяльності» [15]. Для статистичного аналізу інноваційної активності підприємств використовується визначення, що описує її як ступінь залучення організації до інноваційної діяльності, як загалом, так і в окремих її напрямках, протягом певного часового відрізка [16].

Об'єктом інноваційної діяльності є інновації, а суб'єктами – фізичні або юридичні особи, які задіяні в інноваційній діяльності та/або використовують майнові (фінансування, обладнання, матеріали, приміщення тощо) та інтелектуальні (патенти, ноу-хау, ліцензії, авторські права, знання та досвід тощо) ресурси, а також вкладають власні або запозичені кошти для реалізації

інноваційних проєктів.

Інноваційна активність підприємства – це показник інтенсивності його інноваційної діяльності та динамічності впровадження інноваційно орієнтованих процесів. Ці процеси спрямовані на впровадження нових форм організації праці та управління, що, в свою чергу, за рахунок інноваційних перетворень, з урахуванням взаємодії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, формують конкурентні переваги та забезпечують інноваційний розвиток підприємства [11].

Важливо розуміти, що інноваційна активність неможлива без інноваційної діяльності, основою якої є інноваційний потенціал підприємства. Тому при оцінці інноваційної активності часто пропонують визначати рівень використання інноваційного потенціалу. Однак, важливо зазначити, що діяльність – це сукупність дій, а активність обов'язково передбачає активну участь у цій діяльності.

Отже, можна систематизувати реальну структуру поняття "інноваційна активність", що включає інноваційну діяльність, потенціал підприємства та активність діяльності підприємства. Типова схема будови складників інноваційної активності підприємства наведена на рис. 1.1.

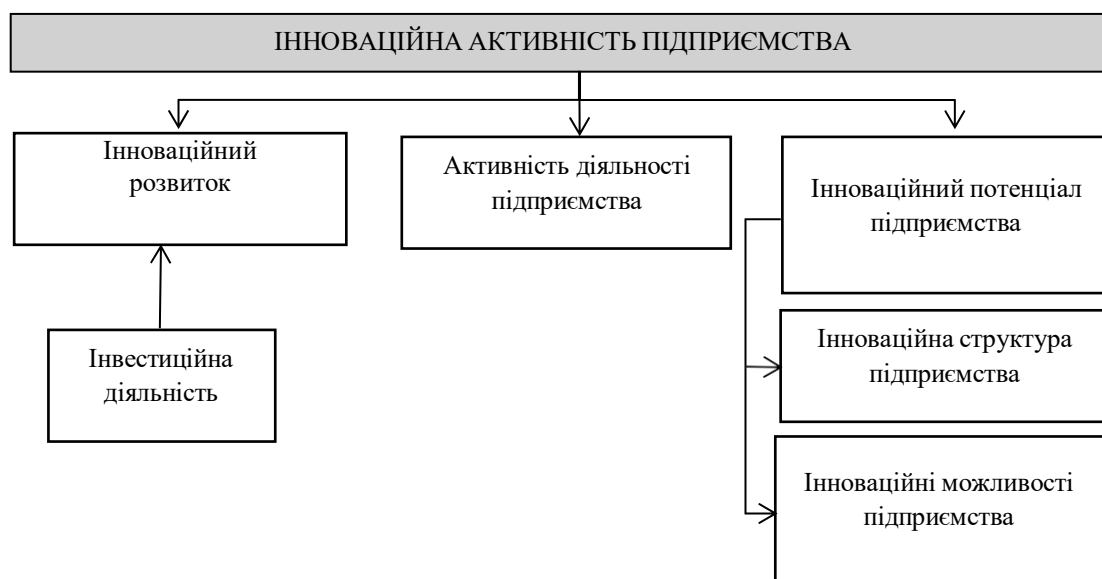


Рис.1.1. Структура компонентів інноваційної активності підприємства [12]

За напрямками виділяють такі види інноваційної діяльності:

1. Наукові дослідження та розробки, орієнтовані на створення об'єктів

інтелектуальної власності та науково-технічної продукції.

2. Створення, освоєння, запуск і поширення гарантовано нових видів продуктів та технологій.

3. Розробка та впровадження нових технологій, спрямованих на ефективне використання ресурсів і поліпшення соціального та екологічного середовища.

4. Оновлення технічного обладнання, реконструкція, розширення та будівництво нових підприємств, що займаються промисловим освоєнням виробництва нової продукції або впровадженням нових технологій.

Організація інноваційної діяльності здійснюється за допомогою трьох основних методів:

- внутрішня організація, де інновації розробляються або впроваджуються всередині підприємства, керуючись плануванням та спостереженням за взаємодією спеціалізованих відділів під час проектування інновацій;
- зовнішня організація – через укладення контрактів, коли замовлення на інновації розміщується між сторонніми організаціями;
- зовнішня організація з використанням венчурів, коли підприємство створює дочірні венчурні фірми для реалізації інноваційних проєктів та залучає додаткові засоби від сторонніх джерел [16].

Інноваційний потенціал підприємства визначається як комплекс взаємопов'язаних ресурсів та їх реалізаційних можливостей. Таким чином, визначається здатність підприємця (інтелектуальна, технологічна, інформаційна, науково-дослідницька, економічна тощо) адаптувати свої внутрішні можливості до зовнішніх умов розвитку, що досягається шляхом постійного пошуку, використання та розвитку нових сфер і способів ефективної реалізації наявних і перспективних ринкових можливостей.

Отже, інноваційна діяльність має шанси на успіх за умови виконання хоча б трьох конкретних умов, оскільки за відсутності хоча б однієї з цих умов неможливо розвивати суб'єкт господарювання інноваційним шляхом.

Перша умова – наявність попиту, підкріпленого купівельною спроможністю

(фактичною чи потенційною), або можливість формування попиту (на принципово нові товари), тобто наявність ринкового потенціалу, який визначає здатність ринку сприйняти інновацію. Певний тип і спрямованість, які можуть бути розроблені конкретним виробником продукту та представлені на ринку.

Друга умова – можливість трансформації науково-технічних досягнень у конкретну продукцію, що задовольняє потреби споживачів – інноваційний потенціал розробників-новаторів.

Третя – це технологічні та економічні можливості та економічна легкість, з якою новатори розвиваються (хоча це необов'язково, оскільки нові ідеї, технології тощо можна придбати), виготовляють і просувають інновації на ринку – виробництво та просування. Потенціал продажів. Тут мова йде не тільки про виробництво і збут (що є однією з функцій маркетингу), а про виробництво плюс маркетинг, тобто виробництво і збут, орієнтовані на вимоги споживачів (включаючи створення і стимулювання попиту).

Реалізація будь-якого інноваційного процесу потребує створення системи факторів та умов (наявність кваліфікованих кадрів, науково-дослідницька база, фінансові ресурси, сприятливе законодавство тощо), що формують інноваційний потенціал. Інтенсивність інноваційної діяльності, що включає створення, впровадження та використання інновацій, визначає інноваційну активність підприємства.

Активізація інноваційної діяльності дасть змогу забезпечити на підприємстві технологічні зміни, які визначають науково-технічний прогрес, покращують якість продукції, її конкурентоспроможність та уможливають вихід із виготовленою продукцією на міжнародний ринок. Загалом управління інноваційною діяльністю підприємств є відкритою системою, яка на вході забезпечена інформацією про зовнішнє середовище та його потенційні можливості, а на виході – ефектами від здійснення інноваційної діяльності.

Підприємства, що активізують інноваційну діяльність, зосереджуються на об'єктах інвестування, формуванні інвестиційних портфелів та планах їх реалізації. Джерело інвестиційних ресурсів (власних, позичкових, позикових, прямих, непрямих, інвестицій у цінні папери, фізичних інвестицій) формується

під впливом різноманітних факторів, що визначає ефективність ресурсного забезпечення інвестиційної діяльності підприємства [19].

Грамотно інтегрована система управління стає основою для покращення діяльності підприємства, дозволяє успішно працювати в майбутньому, пов'язує зацікавлені сторони єдиною метою. Ефективна реалізація інноваційних технологій позитивно впливає на економічний розвиток підприємства та є однією з головних характеристик його конкурентоспроможності, фінансової надійності та інвестиційної привабливості.

Варто зазначити, що інноваційна активність підприємства є ключовим чинником, що визначає його конкурентоспроможність і здатність до сталого розвитку. Це комплексна діяльність, спрямована на впровадження нових ідей, технологій, продуктів та процесів, що стимулює інноваційний потенціал організації та сприяє підвищенню її ефективності. Інноваційна активність охоплює весь цикл інноваційного процесу, включаючи наукові дослідження, розробки, впровадження та комерціалізацію інноваційних продуктів і послуг. Інтеграція інноваційної активності з інвестиційною діяльністю є важливою складовою успішного функціонування підприємства, оскільки сприяє формуванню конкурентних переваг і забезпеченню стійкого розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.

Отже, однією з головних характеристик сучасного стану розвитку світової економіки є інноваційність. Механізми управління впровадженням технологічних інновацій на підприємстві повинні забезпечувати зростання ефективності етапу комерціалізації нововведення, дозволити ще на етапі відбору інноваційних проєктів до впровадження оцінити прогностичний рівень ефекту як у вартісному вимірі, так й з позиції часу, протягом якого нова технологія буде залишатися конкурентоспроможною.

1.1 Науково-методичні підходи до підвищення інноваційної активності підприємств

Забезпечення активізації інноваційної діяльності підприємств є одним із ключових факторів зростання потенціалу суб'єктів господарювання всіх рівнів. У контексті четвертої промислової революції та переходу до цифрової економіки

спостерігається зростання інтелектуалізації виробництва. Це спонукає суб'єкти господарювання до активізації інноваційної діяльності для адаптації до глобальних тенденцій і змін у економіці [31]. Виділимо основні групи внутрішніх та зовнішніх загроз (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Внутрішні та зовнішні загрози інноваційної діяльності

Загрози інноваційного процесу	Зовнішні загрози	Внутрішні загрози	
		на рівні держави	на рівні підприємства
<i>Політичні</i>	нестабільність політичних зв'язків: - зовнішня агресія; - відсутність підтримки світової спільноти тощо	форс-мажорні обставини: - війна; - стихійні лиха; - техногенні аварії тощо	відсутність чіткої інноваційної політики
<i>Економічні</i>	зміна політично-економічної орієнтації країни-інвестора	нестабільність законодавства щодо інноваційного процесу	- відсутність стабільних зв'язків з потенційними інвесторами інноваційних процесів; - низький рівень науково-технологічного та технічного потенціалу
<i>Інформаційні</i>	втрата позицій з зв'язку з діяльністю міжнародної економічної розвідки	- відсутність інформаційної підтримки; - низький рівень моніторингу	низький рівень інформаційної безпеки бізнесу
<i>Фінансові</i>	фінансова криза	- нестабільність вітчизняної валюти; - фінансова криза	нестабільний фінансовий стан підприємства
<i>Кадрові</i>	відтік кадрів за кордон	низький рівень фахової підготовки спеціалістів в галузі інновацій	низький рівень кадрового забезпечення бізнесу

Джерело складено на основі [32]

Стратегічне управління інноваціями на підприємствах є важливою складовою успішного конкурентного розвитку в умовах сучасного бізнес-середовища. Підвищення інноваційної активності вимагає систематичного підходу та використання різноманітних стратегій, спрямованих на стимулювання та підтримку інноваційних ініціатив. Це охоплює не лише технічні аспекти, але й

управлінські, фінансові та організаційні виміри, спрямовані на забезпечення ефективного впровадження інноваційних проектів. Використання стратегічних підходів дозволяє підприємствам адаптуватися до швидкозмінних умов ринку, покращувати конкурентоспроможність та створювати значну добавлену вартість через нові продукти та послуги. Такий підхід сприяє також збільшенню інвестицій у науково-дослідницьку роботу, що є ключовим для створення інноваційного потенціалу підприємства.

Інновація без наряду та наміру може стати простим експериментом. Саме тут проявляється важливість інноваційної стратегії. Інноваційна стратегія надає організаціям вектор для використання творчих ідей, новітніх винаходів і їхнього спрямування на досягнення конкретних цілей.

Концепція інноваційної стратегії стає зрозумілішою, коли ми розглядаємо реальні приклади, які залишили слід у їхніх галузях, наприклад, стратегія блакитного океану, відкритих інновацій, стратегія інноваційної платформи економних інновацій та ін. [33].

Процес створення інноваційної стратегії варто починати з обґрунтування економічної доцільності самих інноваційних ідей. Як відомо, інновація може стосуватися не тільки товарів, обладнання та технології, а й організаційної форми виробництва та управління, тобто якісних змін у виробництві. Можливими передумовами в для генерації ідей підприємствами, розробки стратегічних планів розвитку та реалізації інноваційної діяльності є аналіз та оцінка наявного набору всіх необхідних ресурсів, тобто необхідно розуміти рівень можливостей підприємства. Розробляти та впроваджувати інновації, які сприятимуть виявленню «проблемних ланок» та підвищенню їх рівня, тим самим сприяючи розвитку виробництва на основі інноваційної діяльності. Надалі необхідно аналізувати параметри зовнішнього середовища, оскільки діяльність компанії багато в чому визначається зовнішніми умовами, в основному потребами і вимогами споживачів, поведінкою конкурентів і ділових партнерів, національною політикою і т.д. В економічній літературі фактори зовнішнього середовища підприємств поділяють на чотири групи: політичні фактори, економічні фактори, технологічні фактори і соціальні фактори. [34-35].

Важливою складовою аналізу зовнішніх факторів є діагностика конкурентного середовища: визначення основних конкурентів, їхніх сильних та слабких сторін, а також ключових факторів успіху в галузі. За результатами конкурентного та галузевого аналізу формується висновок щодо загальної привабливості галузі для інноваційного розвитку.

Наступним етапом стратегічного аналізу є внутрішній аналіз, який передбачає оцінку сильних та слабких сторін підприємства, його ресурсного потенціалу та внутрішніх можливостей. Важливою частиною внутрішнього аналізу є оцінка виробничих можливостей підприємства з точки зору їх відповідності стратегічним цілям інноваційного розвитку, що передбачає підбір такої структури ресурсів, яка б максимально сприяла розкриттю інноваційного потенціалу підприємства.

Підсумовуючи, інноваційна стратегія характеризується низкою особливостей, зокрема: застосування специфічних методів та інструментів ринкових досліджень, посилення інформаційного забезпечення при формуванні інноваційної стратегії, покращення прогнозування майбутнього розвитку внаслідок реалізації інноваційної стратегії та оцінка інноваційного потенціалу підприємства.

Для досягнення конкурентних переваг і забезпечення стійкого розвитку важливим є створення сприятливого середовища, що спонукає співробітників до творчого мислення та ініціативності в сфері інновації. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності та ефективності внутрішніх процесів, а також створює основу для сталого інноваційного розвитку організації, що є важливим умовою підвищення інноваційної активності через збільшення частки залучених працівників у цей процес.

Таким чином, для збільшення інноваційної активності підприємства необхідно створити стимулююче середовище, що сприяє активному обміну ідеями та впровадженню нововведень. Одним з ефективних методів є надання стимулів та винагород за інноваційність, яке може виявитися у вигляді бонусів, підвищення зарплати або публічного визнання. Такий підхід заохочує працівників до творчого мислення та пропозицій нових рішень.

Крім того, важливо поширювати культуру постійного вдосконалення, яка стимулює співробітників постійно оцінювати та вдосконалювати робочі процеси. Це може бути досягнуто через надання ресурсів для ідентифікації та реалізації запропонованих заходів, а також через забезпечення доступу до навчальних можливостей.

Створення міжфункціональних команд є ще одним способом підвищення інноваційної активності. Формування таких команд сприяє обміну ідеями та спільному розв'язанню проблем, що сприяє створенню ефективної командної роботи та сприяє інноваціям.

Ключовим елементом також є залучення співробітників до прийняття рішень та відкрите спілкування для створення атмосфери довіри та відповідальності, що дозволяє співробітникам відчувати свою активну участь у формуванні майбутнього компанії та забезпечує почуття власності.

Нарешті, важливо заохочувати співробітників до ризику та сприймати невдачу як можливість для навчання. Надання ресурсів та підтримки для реалізації ідей сприяє створенню культури експериментів та творчості, що є ключовими для стимулювання інноваційного розвитку.

З огляду на це, при формуванні інноваційної стратегії розвитку необхідно чітко прогнозувати та кількісно оцінювати ризики інноваційної діяльності, враховуючи всі фактори ризику. Це створює необхідність розробки комплексу заходів, спрямованих на уникнення, мінімізацію або запобігання можливим негативним наслідкам. Проведення такої роботи неодмінно відбувається в умовах обмеженої інформації, що потребує застосування специфічних методів оцінки ризику [36].

Надалі для активізації інноваційної діяльності, після етапів розробки ефективної стратегії з урахуванням всіх можливих загроз, необхідно забезпечити ефективне фінансування, що може надходити як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел.

Впровадження інновацій на підприємствах є рушійною силою їхнього прогресивного розвитку, адже воно дає змогу здобути довгострокові конкурентні переваги, модернізувати виробництво та раціоналізувати використання ресурсів.

З огляду на це, доцільно розробити комплекс заходів, спрямованих на активізацію та більш ефективне управління інноваційною діяльністю на підприємствах.

Одним з ключових напрямків стимулювання інноваційної діяльності є пошук та оцінка можливостей фінансування. До ключових факторів успішного інноваційного розвитку належать наявність власних коштів підприємства, доступ до джерел інвестиційних ресурсів та зацікавленість інвесторів у реалізації інноваційних проектів. Рівень підтримки інноваційної діяльності на підприємствах залежить від специфіки об'єкта інвестування. За оцінками експертів, норма прибутку для підприємств, які займаються дослідницькою та науково-дослідницькою діяльністю, в середньому становить 20-30%. Водночас, норма прибутку від інвестицій в інновації для суспільства в цілому значно вища завдяки зовнішнім ефектам і сягає в середньому від 30% до 80%, а в окремих випадках може досягати 400%, що підтверджує високу прибутковість інвестицій в інноваційну сферу [38].

Досягнення високого рівня управління інноваційними процесами на підприємстві неможливе без державної підтримки інноваційного напрямку діяльності. Проте, аналіз чинного законодавства України свідчить про те, що воно не в повній мірі відповідає потребам інноваційної сфери [38].

Розглянемо рисунок 1.2 з ілюстрацією комплексних заходів, спрямованих на стимулювання інноваційної та інвестиційної активності підприємства, що є важливими для досягнення успішних результатів у глобальному економічному середовищі.

Отже, можливості підприємств щодо підвищення інноваційної активності дуже різноманітні, оскільки залежать від кількісних та якісних характеристик інноваційного потенціалу підприємства, його відповідності обраному стратегічному напрямку інноваційного розвитку та перспектив впровадження інновацій у конкретних економічних умовах. Тому одним із першочергових заходів посилення корпоративної інноваційної діяльності є оцінка реальних можливостей і готовності підприємств у процесі впровадження інновацій.

Заходи щодо активізації інноваційної діяльності підприємства		
пошук та оцінка можливостей інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності	реальна оцінка спроможності підприємств інвестувати для забезпечення впровадження інновацій	державна підтримка інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств
ЕКОНОМІЧНІ передові новітні технології; фінансові резерви; науково-технічні розробки та відповідна інфраструктура; забезпечення належного матеріального стимулювання інноваційної діяльності	ЗАКОНОДАВЧІ забезпечення державної підтримки інноваційної діяльності у сфері патентування та ліцензування винаходів; законодавчо закріплені пільги, спрямовані на стимулювання розвитку інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання	ОРГАНІЗАЦІЙНІ децентралізація; забезпечення гнучкості організаційних структура управління; автономія

Рис. 1.2. Комплексні заходи для активізації інноваційної діяльності підприємства [39]

Отже, технологія управління інноваційною діяльністю підприємства є досить складним процесом, що охоплює виконання різних управлінських функцій та операцій на підприємстві, які, в свою чергу, реалізуються за допомогою методів, що постійно удосконалюються.

Висновки до розділу 1

Перший розділ кваліфікаційної роботи було присвячено дослідженню теоретичних основ інноваційної активності, забезпеченню її підвищення та системі оцінювання. Інноваційна діяльність визначається як така, що обов'язково передбачає капітальні вкладення в інновації. Ефективна реалізація інноваційної діяльності є ключовою запорукою для забезпечення сталого розвитку не лише з призми одного підприємства, а державної економіки загалом. Результатом цього процесу передбачено збільшення прибутку, покращення характеристики продукції та кваліфікації кадрів, що, в свою чергу, формує міцні конкурентні переваги підприємства.

Основними загрозами, що можуть гальмувати інноваційну активність підприємства виділено політичні, економічні, інформаційні, фінансові та кадрові на мезо-, макро- та мікрорівні. Моніторинг та попереджувальні організаційно-економічні заходи є однією з обов'язкових умов для підвищення інноваційної активності. Для цього також необхідно провести стратегічний аналіз, що складається з дослідження економічної доцільності, внутрішні можливості підприємства, поведінку споживачів, діяльність конкурентів, партнерів, політичні

умови тощо.

Ключовими факторами успішної інноваційної активності є ефект та ефективність інвестицій. Ефект визначається кінцевими результатами, такими як збільшення обсягів продажів, прибутку чи грошового потоку, а ефективність вимірюється співвідношенням між результатами інвестицій та витратами на їх досягнення. Тому використання цих показників сприяє покращенню стратегічного управління і підвищенню конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації та інтенсивного конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ НА ПП «АГРОФІРМА «УЗИНСЬКА»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПП «Агрофірма «Узинська»

Приватне підприємство «Агрофірма «Узинська» розташоване у м. Узин Білоцерківського району, Київської області. Підприємство є економічно самостійним, не входить у склад об'єднань. Форма власності – приватна, засновником ПП «Агрофірма «Узинська» є Козачук Михайло Андрійович, якому належить 99,98% власності підприємства.

Середня відстань від м. Узин до обласного центру м. Києва – 100 км, до районного центру м. Біла Церква – 25 км, до найближчої залізничної станції 2 км.

Територія господарства знаходиться в північній частині Правобережжя Лісостепу. Вона представлена слабо хвильовою рівниною з вираженим мікрорельєфом у вигляді неглибоких впадин. Рівнинна частина території господарства складає біля 96,5% від усієї земельної площі підприємства. На території господарства переважають опідзолені чорноземи, темно-сірі лісові ґрунти та глибокі малогумусні чорноземи. Територія ПП «Агрофірма «Узинська» входить в зону помірного посушливого району Центрального Лісостепу України, який характеризується жарким літом і відносно холодною зимою.

ПП «Агрофірма «Узинська» веде господарську діяльність на землі, яка складається з багатьох земельних наділів (паїв) фізичних осіб. Площа землі складає близько 2093 га, і залежить від кількості укладених договорів про оренду і розмірів орендованих ділянок. Майже усі сільськогосподарські угіддя використовуються під рілля. Більша частину угідь становлять родючі ґрунти – чорноземи.

Ефективність господарювання залежить від умов виробництва. Таким чином, економічний аналіз доцільно почати із вивчення природних та економічних умов підприємства, його розміру, напряму виробництва, ступеня

інтенсифікації виробництва та його ефективності. Тільки з огляду на конкретні умови господарювання, можна об'єктивно оцінити результати господарювання та вказати шляхи розвитку підприємства.

Предметом діяльності підприємства є:

- організація та ведення сільськогосподарського виробництва, реалізація продукції;
- переробка сільськогосподарської продукції як власного виробництва, так і придбаної у інших виробників;
- надання транспортних послуг різним категоріям громадян;
- надання агротехнічних та інших послуг жителям населених пунктів, селянським (фермерським) господарствам чи іншим організаціям, чи підприємствам.

ПП «Агрофірма «Узинська» є юридичною особою, має самостійний баланс розрахунковий і інші рахунки, фірмове найменування, круглу печатку. Підприємство діє в умовах повної самостійності і самоврядування, державного розрахунку і самофінансування, на основі демократичних принципів. Економічну основу господарства складає колективна власність на землю і засоби виробництва.

За Статутом підприємства ПП «Агрофірма «Узинська» метою його діяльності є отримання прибутків в інтересах учасників шляхом здійснення підприємницької діяльності, яка не суперечить чинному законодавству України. У своїй діяльності підприємство керується законами України та підзаконними актами, Кодексом законів про працю, а також Статутом підприємства.

Відповідно до Статуту підприємства, вищим органом управління товариством є Збори Учасників, що складаються з Учасників, або представників Учасників. Збори Учасників мають право приймати рішення по будь-яким питання діяльності товариства. Рішення приймаються простою більшістю голосів, а одна частка в Статутному фонді товариства дорівнює одному голосу. На підприємстві утворюється виконавчий орган, який очолює директор, який здійснює поточне керівництво діяльністю. Директор вирішує всі питання діяльності товариства, окрім тих питань, які віднесені до виключної компетенції

Зборів учасників товариства. Контроль за діяльністю директора здійснюється ревізійною комісією, що утворюється зборами учасників з числа зборів учасників, в кількості 3 осіб. Організаційна структура на підприємстві є лінійною з дворівневим підпорядкуванням.

Земельні ресурси становлять важливу частину природних ресурсів, виступають основним засобом сільськогосподарського виробництва та є базою для просторового розміщення підприємств у всіх секторах економіки. В таблиці 2.1 наведено динаміку показників землекористування досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.1

Рівень землекористування та землезабезпеченості в ПП «Агрофірма
«Узинська»

Показник	2022		2023		2024		2024 р. у % до 2022 р.
	га	%	га	%	га	%	
Площа с/г угідь, га	2308	100,00	2278	100,00	2093	100,00	90,7
із них: рілля, га	2205	95,54	2217	97,32	2080	99,38	94,3
Посівна площа, га	2157	93,46	2178	95,61	2070	98,90	96,0
Коефіцієнт розораності землі	95,54	-	97,32	-	99,38	-	104,0
Коефіцієнт використання ріллі	97,82	-	98,24	-	99,52	-	101,7
Чисельність працівників, чол.	130	-	154	-	171	-	131,5
Припадає на одного працівника: сільгосп. угідь	17,75	-	14,79	-	12,24	-	68,9
ріллі	16,96	-	14,40	-	12,16	-	71,7
посівів	16,59	-	14,14	-	12,11	-	73,0

Площа сільськогосподарських угідь ПП «Агрофірма «Узинська» за період 2022-2024 рр. зменшилася на 9,3 %, що становить 215 га землі. Дана динаміка зумовлена виведенням частини площ із землекористування підприємства та розширенням галузі тваринництва. З урахуванням зменшення загальної площі сільськогосподарських угідь, скоротилася площа ріллі та посівних площ на 125 та 87 га відповідно. Рівень розораності сільськогосподарських угідь в 2023 році склав 99,38 %, що свідчить про повне використання угідь підприємства. При цьому високий рівень використання орних земель – 99,52 %, вказує на

порушення сівозмін на підприємстві. За даної тенденції, керівництву підприємства доцільно переглянути менеджмент земельних ресурсів та прийняти управлінські рішення, які гарантуватимуть раціональне та еколого-ефективне використання земельних угідь.

Навантаження сільськогосподарських угідь, ріллі та посівних площ на одного працюючого на підприємстві в 2024 році зменшилися в порівнянні з рівнем 2022 року майже на 30 %, і склали близько 12 га в розрахунку на одного працівника. Така тенденція зумовлена зменшенням площі підприємства при одночасному збільшенні чисельності працівників. Також зниження навантаження площі на працівників господарства зумовлено підвищенням технічного рівня, оновленням та розширенням машино-тракторного парку. Така ситуація склалася на підприємстві за рахунок більш інтенсивного розвитку галузі тваринництва на підприємстві. Спеціалізація підприємства поглиблюється в бік інтенсивного розвитку галузі тваринництва. На цю тенденцію також вказує збільшення частки посівів кормових культур в структурі посівних площ підприємства.

Найважливішим елементом продуктивних сил та основним джерелом економічного розвитку є люди – їх навички, освіта, рівень підготовки та мотивація до роботи. Існує пряма залежність між конкурентоспроможністю економіки та рівнем добробуту населення, підвищенням ефективності роботи підприємства, характеристикою трудового потенціалу співробітників компанії, якості трудового потенціалу персоналу підприємств та організації їх використання на окремих підприємствах. В таблиці 2.2 наведено рівень та ефективність використання працівників у ПП «Агрофірма «Узинська».

Як було відмічено раніше, чисельність працівників в ПП «Агрофірма «Узинська» збільшилася в 2024 році на 31,54 % в порівнянні з 2022 роком, що складає 41 особу. При цьому тривалість робочого часу, відпрацьованого одним працюючим зменшилася на 8,21 %, або на 23 робочих дні за рік в розрахунку на 1 працівника. Це свідчить про раціональне використання робочого часу та оптимізацію графіку працюючих.

**Динаміка показників рівня та ефективності використання трудових ресурсів в
ПП «Агрофірма «Узинська»**

Показник	2022	2023	2024	2024 р. у % до 2022 р.
Чисельність працівників, осіб	130	154	171	131,54
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника, люд-дн/особу	280	278	257	91,79
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	0,918	0,911	0,843	91,79
Відпрацьовано людино- годин на 1 люд.-день, год.	7,2	7,5	7,0	97,22
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	6887,2	14216,4	20850,8	302,75
Середньомісячна оплата одного працівника, грн.	4414,9	7692,9	10161,2	230,16
Частка оплати праці в загальній сумі витрат, %	17,77	15,72	18,49	0,72
Продуктивність праці в розрахунку на: на 1 люд.-годину, грн.	362,7	384,4	580,9	160,14
на 1 люд.-день, грн.	2611,8	2882,7	4066,4	155,70
на 1 працівника, тис. грн.	731,3	801,4	1045,1	142,91

При цьому тривалість робочого дня також зменшилася на 2,78 %, або на 0,2 години. Зменшення тривалості робочого часу позитивно відобразилося на ефективності використання трудових ресурсів та рівні їх оплати. Оцінка продуктивності як робочого часу зросла більше ніж в 1,5рази, а працівників на 42,91%. Позитивним моментом в діяльності підприємства є збільшення середньомісячного рівня оплати праці в 2,3 рази. При цьому зросла і частки оплати праці в структурі витрат.

Питома вага оплати праці в структурі затрат складає 18,5 % в 2024 році, що перевищує рівень 2022 року на 0,72 відсоткові пункти. Це достатньо високий рівень показника для сільськогосподарського підприємства. При цьому, рівень продуктивності праці щорічно зростає, і в 2024 році становить 1045,1 тис. грн в розрахунку на одного працівника.

Основні засоби є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства та відіграють важливу роль у діяльності. До власності підприємства входять різні

матеріальні, нематеріальні та фінансові активи. В таблиці 2.3 наведено рівень забезпеченості підприємства основними і оборотними засобами та ефективність їх використання протягом 2022-2024 рр.

Таблиця 2.3

Показники рівня та ефективності використання основних та оборотних засобів в ПП «Агрофірма «Узинська»

Показник	2022	2023	2024	2024 р. у % до 2022 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	98232,0	143210,5	176265,0	179,44
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	82720,0	97575,5	120132,5	145,23
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	4256,15	6286,68	8421,64	197,87
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн.	755,63	929,94	1030,79	136,41
Фондовіддача на 1 грн. основних засобів, грн./грн.	0,97	0,86	1,01	104,76
Фондоємність 1 грн. валової продукції, грн./грн.	1,03	1,16	0,99	95,46
Прибуток (збиток), всього тис. грн.	63929	22950	29293	45,82
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,24	1,16	1,18	95,28
Тривалість 1 обороту, днів	294	314	309	104,96
Норма прибутку, %	35,33	9,53	9,88	-25,45
Припадає оборотних засобів на 100 грн. основних засобів, грн.	84,2	68,1	68,2	80,94

Вартість основних засобів на підприємстві збільшилася на 79,44%, за рахунок придбання обладнання для тваринницької галузі підприємства. При цьому вартість оборотних засобів збільшилася на 45,23% за рахунок підвищення цін на товари промислового виробництва, корми та кормові добавки. Збільшення вартості основних засобів при одночасному скороченні сільськогосподарських угідь зумовило збільшення рівня фондозабезпеченості на 97,87%. А перевищення приросту вартості основних засобів над збільшення чисельності працівників призвело до зростання рівня фондоозброєності на 36,41%.

Збільшення рівня оснащеності основними засобами забезпечило незначний приріст фондівдачі (+4,96 %). Відповідно, зростання фондівдачі зумовило зниження фондоємності на 4,54%.

Зменшення суми прибутку більше ніж у два рази, при одночасному збільшенні вартості основних засобів зумовило зниження норми прибутку на 25,45 відсоткові пункти. Тобто, при збільшенні валового доходу спостерігається зменшення прибутковості діяльності. Така ситуація свідчить, що приріст витрат перевищує зростання доходів, та спричиняє зменшення рентабельності господарювання.

Результативні показники діяльності ПП «Агрофірма «Узинська» відображено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники рівня та ефективності діяльності ПП «Агрофірма «Узинська»

Показник	2022	2023	2024	2024 р. у % до 2022 р.
Припадає на 100 га сільсько-господарських угідь, тис. грн.:				
- основних виробничих засобів	4256,15	6286,68	8421,64	197,87
- матеріальних витрат	1679,12	3970,54	5388,82	320,93
Отримано на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:				
- валової продукції	4119,11	5417,69	8538,32	207,29
- прибутку	2769,89	1007,46	1399,57	50,53
Фондовіддача на 100 грн. основних засобів тис. грн.	0,97	0,86	1,01	104,76
Отримано валової продукції на 1 грн. витрат, грн./грн.	2,453	1,364	1,584	64,59
Продуктивність праці одного працюючого, тис. грн.	731,30	801,40	1045,07	142,91
Рівень рентабельності, %	164,96	25,37	25,97	-138,99

Як свідчать дані таблиці 2.4 діяльність ПП «Агрофірма «Узинська» залишається прибутковою, але ефективність господарювання зменшується. Зокрема, при збільшенні поточних матеріальних вкладень у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь в 3,2 рази, дохід збільшився в два рази, а чистий прибуток при цьому зменшився майже на 50%. Така динаміка вказує на

нераціональне зростання витрат на виробництво. Можливо в подальшому вкладення будуть окупними, тобто планується довгострокова стратегія виходу на ринок.

Рівень рентабельності має тенденцію до зниження зі щорічним зменшенням на 69,5 відсоткові пункти. Така тенденція дуже стрімка і свідчить про погіршення як ефективності господарювання, так і фінансового стану підприємства. Тому управлінські рішення повинні бути спрямовані на пошук проблем в діяльності підприємства та розробку заходів щодо їх усунення.

ПП «Агрофірма «Узинська» створила таку організаційну структуру, яка зумовлює успішність, відповідає вимогам функціональної спеціалізації і дає можливість підприємству взаємодіяти із зовнішнім середовищем, яке здійснює безпосередній вплив та продуктивно і раціонально розподіляти, спрямовувати зусилля своїх співробітників, а також задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю. Згідно зі Статутом, підприємство має організаційно-виробничу структуру, побудовану за багатогалузевим принципом.

ПП «Агрофірма «Узинська» має в своїй організаційній структурі обслуговуючі підрозділи, до яких входить: автогараж, склад паливно-мастильних матеріалів, ремонтна майстерня, будівельно-ремонтна бригада. Завдяки виробничим підрозділам підприємство забезпечене необхідними ресурсами для виробництва. Також на території підприємства наявні культурно-побутові підрозділи.

Велике значення для розвитку підприємства є наявність відділів, завдяки яким підприємство самостійно функціонує та отримує прибуток чи збиток, самостійно приймає рішення подальшого розвитку. Для досягнення своїх стратегічних цілей ПП «Агрофірма «Узинська» узгоджено працює у всіх сферах своєї діяльності – маркетинг, фінансова політика, бухгалтерський облік, закупівля, виробництво, продаж, підбір персоналу та працевлаштування. Основна мета менеджерів підприємства – підтримувати існуючий обсяг продажів при одночасному зниженні витрат на рекламу та просуванні її на ринку, і навіть зниженні попиту.

Керівники ПП «Агрофірма «Узинська» організовують свою діяльність на основі тактичного планування, тому що воно має низку переваг. Воно спонукає керівництво постійно думати про майбутнє і змушує підприємство чіткіше визначати свої цілі та орієнтири, веде до кращої координації та забезпечує об'єктивні показники ефективності виробничої та економічної діяльності. Ретельне планування допомагає підприємству передбачати зміни в навколишньому середовищі та швидко на них реагувати, а також завжди бути готовим до непередбачуваних обставин.

ПП «Агрофірма «Узинська» працює на абсолютно конкурентному ринку, тому багато часу витрачає на розробку та застосування маркетингових стратегій, тому що роль маркетингових стратегій у розробці нових продуктів, плануванні продуктів, ціноутворенні, рекламі, рекламі, просуванні продажів дуже важлива для підприємства. Таким чином, зусилля підприємства впливають на більшість факторів формування попиту на сільськогосподарську продукцію. А оскільки достатній попит є основою ефективності торгової діяльності, необхідно активізувати маркетингову діяльність для бізнесу економічно рентабельних продажів.

Усі основні приміщення оснащені електронним обладнанням для аналізу та комп'ютерами. На підприємстві прийнято та успішно впроваджено модель управління безпечністю харчових продуктів. Сьогодні місія підприємства – пошук, розробка, впровадження та передача суспільству доступних, технічно передових та екологічно чистих технологій для аграрного виробництва. Керівники вищої та середньої ланки демонструють своє відношення до якості, дотримуючись таких основних принципів: бездоганний зовнішній вигляд; збільшення частки сучасного обладнання на фермах та покращення інфраструктури; впровадження сучасних технологій; вдосконалення системи управління якістю (СУЯ) відповідно до європейських стандартів.

Для реалізації стратегії сталого розвитку особливий інтерес становить використання екологічного менеджменту як інструменту регулювання впливу будь-якої діяльності на навколишнє середовище. В умовах ринкової економіки

виробники постійно перебувають під впливом конкурентного середовища, що змушує їх приділяти більше уваги питанням якості.

Для забезпечення реалізації політики і стратегії на підприємстві спроектували структуру основних процесів, яка побудована з урахуванням особливостей технології. Всі процеси структуровані – управлінські (стратегічне управління, оперативне управління, процес управління фінансовими ресурсами), виробничі (рослинництво, тваринництво, процес зберігання і переробки зерна), допоміжні (маркетинг, збут, реклама, навчання, управління інформаційними технологіями, надання послуг ІТС, управління будівництвом і спорудами) і охоплюють всі аспекти діяльності підприємства.

Мережа ключових процесів складається з управління, виробництва, реалізації, контролю якості, підтримки та розвитку відносин із партнерами і суспільством, навчання. Шляхи розробки процесів наступні: пошук подібних процесів у всьому світі та їх аналіз; зіставлення результатів із результатами процесів, що діють на підприємстві; відбір найефективніших та їх адаптація в умовах підприємства; їх впровадження за визначення найбільш прийнятних; постійне вдосконалення; оцінка ефективності; подальше вдосконалення.

Підприємство стимулює і підтримує будь-які починання персоналу в навчанні, в тому числі і здобуття другої освіти. Для успішного впровадження і адаптації інноваційних технологій в аграрне виробництво, їх наукового обґрунтування підприємство впродовж декількох років підтримує тісні партнерські відносини з вітчизняними науково-дослідними організаціями, незалежними консультантами. Науково-педагогічні працівники БНАУ впродовж багатьох років допомагають фахівцям-тваринникам у впровадженні новітніх технологій у веденні аграрного виробництва.

Фінансова стабільність підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона пов'язана з рівнем захищеності від кредиторів та інвесторів і характеризується співвідношенням власних і залучених коштів. Цей показник дає загальну оцінку фінансовій стабільності (таблиця 2.5).

Показники фінансової стійкості в ПП «Агрофірма «Узинська»

Показник	Рік			Відношення 2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Власні обігові кошти	5085	5033	4674	91,9
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,45	0,57	0,57	127
Маневреність робочого капіталу	5085	5033	4674	91,90
Маневреність власних обігових коштів	0,03	0,09	0,01	33
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	0,73	0,99	0,70	96
Коефіцієнт фінансової залежності	1,45	1,29	1,29	88,81
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,31	0,23	0,22	72
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,22	3,33	3,49	157
Коефіцієнт автономії	0,86	0,90	0,86	99
Показник фінансового левириджу	0,19	0,15	0,09	48,71
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,86	0,90	0,86	99,82

Основні показники рентабельності ПП «Агрофірма «Узинська» наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ПП «Агрофірма «Узинська»

Показник	Рік			Відношення 2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2023	
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності, %	4,64	6,65	28,26	609
Рентабельність капіталу за чистим прибутком, %	4,64	6,65	36,41	785
Рентабельність власного капіталу, %	6,74	8,64	36,41	540
Рентабельність виробничих фондів, %	8,89	12,75	49,96	562
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності, %	9,1	6,78	23,67	260
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації, %	4,6	2,56	10,4	226
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком, %	6,2	5,59	23,4	377
Співвідношення сплачених процентів і прибутку	0,46	0,21	0,01	0,14
Період окупності капіталу, дні	21,55	15,04	3,54	0,16
Період окупності власного капіталу, дні	14,84	11,57	2,75	0,19

Аналізуючи дану таблицю, бачимо, що переважна кількість показників покращились, до них відносяться; рентабельність активів за прибутком від

звичайної діяльності збільшилась в 6,09 рази; рентабельність капіталу за чистим прибутком, збільшилась в 7,85 рази; рентабельність власного капіталу збільшилась в 5,4 рази; рентабельність виробничих фондів збільшився в 5,62 рази; рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації збільшився в 2,6 рази; рентабельність реалізації продукції за прибутком від операційної діяльності збільшився в 2,26 рази; рентабельність реалізації продукції за чистим прибутком збільшилась в 3,77 рази. Це є позитивним для підприємства, оскільки показує, що рентабельність підприємства зростає. Співвідношення сплачених процентів і прибутку зменшилось, що свідчить про ефективність використання позик.

Однак бачимо і негативні зміни, зокрема: період окупності капіталу зменшився на 0,164 днів; період окупності власного капіталу зменшився на 0,185 днів. На дані показники потрібно звернути увагу та вжити заходів для їх покращення.

Для повного відображення забезпечення основними фондами слід звернути увагу на дані, що дають підставу провести аналіз на основі таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Рух та стан основних засобів ПП «Агрофірма «Узинська»

Показники	Роки			Звітний до базового, в %
	2022	2023	2024	
Рух основних засобів:				
1. Наявність на початок року, тис.грн.	5626,6	6027,7	5513,6	97,99
2. Надходження, тис.грн.	401,1	0	745,9	185,96
3. Вибуло, тис.грн.	0	514,1	180	
4. Наявність на кінець року, тис.грн.	6027,7	5513,6	6439,5	106,83
5. Річний приріст, тис.грн.	401,1	-514,1	925,9	230,84
6. Процент приросту, в %	7,1	-8,5	16,8	235,57
7. Коефіцієнт вибуття, в %	0,0	8,5	3,3	
8. Коефіцієнт оновлення, в %	6,7	0,0	11,6	174,07
Стан основних засобів:				
9. Сума зносу на початок року, тис.грн.	1809,5	2780,1	3737,5	206,55
10. Сума зносу на кінець року, тис.грн.	2780,1	3737,5	4780,6	171,96
11. Коефіцієнт зносу на початок року, в %	32,2	46,1	67,8	210,78
12. Коефіцієнт зносу на кінець року, тис.грн.	46,1	67,8	74,2	160,96
13. Коефіцієнт придатності на початок року, в %	67,8	53,9	32,2	47,48
14. Коефіцієнт придатності на кінець року, в %	53,9	32,3	25,8	47,81

Провівши аналіз руху та стану основних засобів можна зробити висновок, що кількість основних засобів на підприємстві зростає. Стару техніку постійно замінюють на нову ефективнішу та більш продуктивну і енергоекономічну. Купується нова техніка зарубіжних виробників з великим досвідом та репутацією. Придатність техніки є високою, вище 50%, що свідчить про низьку зношеність.

Для повнішого аналізу економічної характеристики підприємства, слід проаналізувати структуру, показники забезпечення та ефективності використання основних фондів, оскільки підприємству не байдуже, в яку групу основних виробничих засобів укладати кошти. Воно зацікавлене в оптимальному підвищенні питомої ваги машин, устаткування, тобто активної частини основних засобів для одержання доходу (прибутку). Для аналізу використовуємо таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

Ефективність використання основних виробничих фондів ПП «Агрофірма «Узинська»

Показники	Роки			Звітний до базового (+/-)
	2022	2023	2024	
Одержано на 100 грн. основних засобів, грн:				
Валової продукції (фондовіддача)	136,07	200,11	220,95	84,88
Валового доходу	129,98	174,35	187,83	57,85
Прибутку	40,54	54,62	53,35	12,81
Припадає на 100 грн. валової продукції:				
Основних засобів (фондомісткість), грн	73,49	49,97	45,26	-28,23

Отримані показники свідчать, що за період 2022-2024 років фондовіддача збільшилась, що є позитивно для підприємства і становить 84,88 грн. більше ніж у базовому році. Фондомісткість продукції знизилась, що також є позитивним явищем.

Ефективність господарської діяльності досягається за умов поєднання засобів виробництва з робочою силою у суворо визначених кількісних та якісних пропорціях. Неповне використання того чи іншого виду ресурсів зменшує загальну кількість продукції, що виробляється. У найбільшій мірі це стосується трудових ресурсів. Керівництву ПП «Агрофірма «Узинська» слід звернути увагу на дану динаміку показників ефективності використання трудових ресурсів,

адже їх неефективне використання збільшує матеріальне та моральне старіння основних фондів, підвищує матеріаломісткість та трудомісткість продукції, створює нерівномірність витрат, призводить до значного підвищення собівартості продукції та зниження ефективності виробництва.

Таким чином, рухаючись у даному напрямку, обираючи високопродуктивні та ефективні культури для вирощування та розвиваючи не менш прибуткове тваринництво, ПП «Агрофірма «Узинська» може досягати все кращих результатів наприкінці кожного з наступних економічних виробничих циклів.

2.2. Аналіз управління інноваційною діяльністю підприємства та оцінка інноваційної активності ПП «Агрофірма «Узинська»

На сучасному етапі забезпечення сталого розвитку на підприємстві неможливе без запровадження інноваційного менеджменту, що базується на використанні новітніх досягнень науки і техніки. Умовою конкурентоспроможності є активна інноваційна діяльність, яка дає змогу виготовляти продукцію з високою доданою вартістю, підвищувати якість продукції, знижувати виробничі витрати, мінімізувати негативний вплив на довкілля та досягати інших стратегічних переваг. ПП «Агрофірма «Узинська», що функціонує в аграрному секторі, також визнає важливість впровадження інновацій у свою діяльність.

Підприємство має завжди бути готове відреагувати на зміни в економічному, соціальному та технологічному середовищі, що ставить перед ним виклики щодо управління інноваційною діяльністю. Діагностика та ідентифікація проблем у процесах інноваційної діяльності на підприємстві допомагає виявити такі проблемні сфери, як неефективний рекрутинг, недостатнє зберігання талантів, неадекватна система оцінки праці та недостатні можливості для розвитку співробітників. Це дозволяє підприємству залучати, утримувати та розвивати висококваліфікований персонал, покращувати процеси роботи та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

Підприємство має розроблену стратегію розвитку до 2026 року, яка передбачає поступову модернізацію технологічних процесів та активне

впровадження інновацій. Керівництво ПП «Агрофірма «Узинська» чітко усвідомлює, що подальше зростання ефективності та рентабельності аграрного виробництва можливе лише за умови використання новітніх агротехнологій, інноваційного обладнання, сучасних методів управління та цифрових рішень. У зв'язку з цим у 2022–2025 роках передбачається здійснити комплекс заходів, спрямованих на оновлення технічної бази та оптимізацію виробничих процесів.

Зокрема, планується:

- оновити матеріально-технічну базу на 20 % шляхом запровадження новітніх агротехнологій та обладнання;
- підвищити ефективність використання основних засобів за рахунок збільшення фондівіддачі на 10 %;
- модернізувати машинно-тракторний парк та закупити сучасну сільськогосподарську техніку для глибокої обробки ґрунту;
- реалізувати пілотний проєкт із впровадження точного землеробства;
- розширити автопарк спецтехніки та транспорту для логістичного обслуговування;
- інвестувати в оновлення наявного обладнання та запровадження цифрових систем моніторингу.

Інноваційний розвиток ПП «Агрофірма «Узинська» обумовлений високим рівнем конкуренції в аграрному секторі, потребою підвищення продуктивності та адаптації до кліматичних змін. Крім того, зважаючи на загрозу продовольчої кризи в країні, аграрні підприємства мають відігравати ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки. Ефективне використання наявних земельних ресурсів та впровадження технологій, що дозволяють отримати стабільний урожай навіть за несприятливих погодних умов, є стратегічним завданням для ПП «Агрофірма «Узинська».

Проте на сьогодні на підприємстві відсутній окремий структурний підрозділ, відповідальний виключно за інноваційний менеджмент. Це зумовлено бажанням мінімізувати витрати, адже створення окремого відділу потребувало б додаткових ресурсів на організацію роботи, оплату праці персоналу тощо. У зв'язку з цим питання впровадження інновацій вирішуються колективно, під час

внутрішніх нарад керівного складу підприємства.

У процесі обговорення інноваційної активності беруть участь директор, фінансовий директор, головний агроном, інженер з технічного забезпечення, керівник відділу логістики та інші ключові працівники. Пропозиції можуть надходити як від керівників напрямів, так і від ініціативних співробітників, які мають ідеї щодо вдосконалення процесів. Рішення щодо доцільності реалізації тієї чи іншої новації приймаються колегіально з урахуванням економічної доцільності, технічної реалізованості та потенційного ефекту для підприємства.

Таким чином, хоча ПП «Агрофірма «Узинська» і не має окремого інноваційного підрозділу, інноваційна діяльність активно ведеться, а рішення щодо впровадження новацій ухвалюються на рівні стратегічного управління.

Варто зазначити, що в ПП «Агрофірма «Узинська» приділяється значна увага ознайомленню працівників із сучасними тенденціями та технологічними новаціями в агропромисловому секторі. Керівництво підприємства стимулює професійний розвиток персоналу, забезпечуючи можливість участі в галузевих конференціях, форумах та аграрних виставках, де демонструються новітні розробки та техніка для аграрного виробництва, що дає їм доступ до передового досвіду провідних сільськогосподарських компаній Європи.

Найрезультативніші співробітники мають змогу проходити різні навчальні програми або стажування, після чого передають отримані знання іншим співробітникам у межах внутрішніх тренінгів, що сприяє поширенню інноваційних підходів на підприємстві. Часто саме ці працівники ініціюють впровадження нових технологій чи управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності господарської діяльності, зниження витрат або покращення екологічних показників виробництва. У ПП «Агрофірма «Узинська» заохочується обмін досвідом між відділами та співробітниками, що створює сприятливе середовище для появи інновацій.

Щороку фахівці підприємства беруть участь у провідних аграрних форумах, зокрема таких, як Міжнародна агропромислова виставка «AGRO» в Києві. У рамках цих подій проводяться панельні дискусії, презентації нових технологій у сфері точного землеробства, біоінженерії, цифровізації агросектора тощо. Так, у

2024 році участь у зазначеній виставці взяли троє провідних агрономів ПП «Агрофірма «Узинська», які вивчали новітні системи для автоматичного внесення добрив, GPS-моніторингу техніки та програмного забезпечення для управління господарством. Крім того, ці програми дозволили ознайомитись із практикою організації виробництва, сучасними методами обробки ґрунту, технологіями зрошення та точного землеробства, що активно впроваджуються в ЄС. ПП «Агрофірма «Узинська» підтримує міжнародне співробітництво, що відкриває нові можливості для підвищення професійного рівня персоналу та інтеграції інноваційних рішень у виробничу діяльність.

Підприємство також активно співпрацює з іншими аграрними підприємствами, науковими установами та профільними закладами вищої освіти. Така кооперація сприяє спільному вирішенню актуальних проблем, пошуку нових рішень і впровадженню технологій, орієнтованих на сталий розвиток аграрного виробництва.

Інноваційна активність ПП «Агрофірма «Узинська», головним чином, орієнтована на модернізацію техніко-технологічного парку. Станом на 2024 рік підприємство володіє кількома одиницями сучасної техніки, серед яких – високопродуктивні трактори John Deere, обприскувачі Amazone, сівалки точного висіву, а також системи для супутникового моніторингу полів. Крім того, на підприємстві функціонують зерносушарки нового покоління та автоматизовані системи зберігання продукції.

Водночас у ПП «Агрофірма «Узинська» спостерігається потреба у подальшому оновленні технічного забезпечення. Зокрема, нестача окремих видів спеціалізованої техніки ускладнює виконання широкомасштабних польових робіт у пікові періоди. Особливо актуальним є питання придбання додаткової техніки для глибокого рихлення ґрунту та точного внесення добрив. Попит на якісну продукцію зростає, що обумовлює необхідність інвестування в інновації.

Позитивним моментом є стабільність вартості основних засобів підприємства, що свідчить про раціональне управління матеріально-технічною базою. Однак, як засвідчив аналіз, протягом 2022–2023 років не відбулося суттєвого оновлення техніки, що було зумовлено впливом економічної та

політичної нестабільності, яка змусила підприємство тимчасово скоротити інвестиційні витрати.

Позитивне:	Негативне:
поширена практика обміну досвідом та знаннями; залучення персоналу до обговорення інноваційних ідей; виділення коштів на участь працівників у конференціях, семінарах, сесія присвячених тематиці вивчення передових агротехнологій; можливість проходження стажування на інших підприємствах; активна міжнародна науково-технічна співпраця	відсутність відокремленого структурного підрозділу, який би займався інноваційним менеджментом; сповільнення темпів інноваційного розвитку у 2022 р.; епізодичний характер інноваційної діяльності; нестача інноваційних технологій; відсутність матеріальних стимулів персоналу до інноваційної діяльності; недостатнє фінансування інноваційних проєктів. Інноваційна діяльність підприємства

Рис. 2.1. Стан інноваційного менеджменту на ПП «Агрофірма «Узинська»

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що система інноваційного менеджменту на ПП «Агрофірма «Узинська» має як позитивні, так і проблемні аспекти. Для підвищення ефективності інноваційного розвитку та активності підприємства доцільно зосередити зусилля на усуненні виявлених недоліків. До чинників, які стримують активне впровадження інновацій, слід віднести загальну нестабільність зовнішнього середовища, наявність економічних та геополітичних ризиків. Зокрема, повномасштабна війна в Україні у 2022 році стала вагомим фактором, що призвів до скорочення обсягів інвестицій та призупинення окремих стратегічних проєктів, в яких ПП «Агрофірма «Узинська» брало участь або планувало реалізувати.

На підприємстві відсутній окремий структурний підрозділ, який би спеціалізувався виключно на управлінні інноваційною активністю. Наразі функції, пов'язані з ініціюванням та реалізацією інновацій, розподілені між керівниками різних рівнів у межах їхніх посадових обов'язків. Рішення щодо

впровадження нововведень приймаються колегіально, що, з одного боку, забезпечує участь різних фахівців, а з іншого – може уповільнювати оперативність впровадження інноваційних рішень.

Серед основних слабких сторін інноваційного менеджменту ПП «Агрофірма «Узинська» можна виділити такі:

- відсутність централізованої структури або спеціаліста, відповідального за інноваційний розвиток та активність на підприємстві;
- нерівномірність та епізодичність реалізації інноваційних ініціатив;
- недостатня кількість сучасного обладнання та технологій;
- відсутність системи фінансового або нефінансового стимулювання персоналу за інноваційні досягнення;
- обмежене фінансування інноваційних проєктів у кризові періоди.

Таким чином, попри наявність окремих прогресивних підходів та спроб модернізації, стан інноваційного менеджменту на ПП «Агрофірма «Узинська» наразі не можна визнати цілком задовільним. Його розвиток потребує чіткої стратегії, належної організаційної підтримки та стабільного фінансування, що дозволить забезпечити системність інноваційної діяльності в майбутньому.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено всебічний аналіз системи управління інноваційною активністю ПП «Агрофірма «Узинська». За підсумками дослідження можна сформулювати такі основні висновки:

1. Проведено оцінку об'єкта та суб'єкта системи управління ПП «Агрофірма «Узинська». Дане підприємство є одним із провідних вітчизняних виробників аграрної продукції. Його діяльність має важливе соціально-економічне значення, оскільки забезпечує продовольчу безпеку регіону та сприяє розвитку агропромислового комплексу.

2. Об'єктом дослідження щодо управління інноваційною активністю та її вдосконалення взято ПП «Агрофірма «Узинська», метою якого є виробництво сільськогосподарської продукції, її переробка та реалізація, інші види

господарської діяльності, скеровані на задоволення потреб як учасників підприємства, так і всього населення України, й отримання прибутку.

3. Здійснено фінансово-економічний аналіз господарської діяльності ПП «Агрофірма «Узинська» за період 2022–2024 років. Виявлено негативну динаміку фінансових показників, зокрема зниження рентабельності, обсягу чистого прибутку, доходу від реалізації та фондівіддачі. Такі показники свідчать про необхідність адаптації управлінських підходів і запровадження нових стратегічних рішень.

4. Окрему увагу слід приділити технічному оновленню виробничих потужностей, оскільки брак сучасних технологій гальмує розвиток підприємства. У зв'язку зі специфікою діяльності ПП «Агрофірма «Узинська», важливо посилити інноваційно-інвестиційну складову управління.

5. Проаналізовано поточний стан інноваційного менеджменту на ПП «Агрофірма «Узинська». Встановлено, що підприємство визнає важливість інноваційного розвитку, однак наразі не має спеціалізованого структурного підрозділу, відповідального за координацію інноваційних процесів. Ініціативи в цій сфері реалізуються на рівні окремих керівників, а прийняття рішень щодо впровадження інновацій здійснюється колегіально.

6. Основними недоліками інноваційного менеджменту ПП «Агрофірма «Узинська» є: фрагментарний характер інноваційної діяльності; нестача інноваційного обладнання; відсутність мотиваційних механізмів для персоналу, що ініціює нововведення; низький рівень фінансування інноваційних проєктів; сповільнення впровадження інновацій в окремі періоди. Загалом, інноваційна активність на підприємстві наявна, проте її ефективність потребує суттєвого підвищення.

Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ НА ПП «АГРОФІРМА «УЗИНСЬКА»»

3.1. Організаційно-економічні заходи забезпечення інноваційної активності на ПП «Агрофірма «Узинська»

Кожне підприємство для ефективної довгострокової роботи має обрати стратегію, за якою буде працювати задля досягнення встановлених цілей. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства передбачає визначення ролі і місця інновацій у реалізації загальної стратегії, яку розробляють для досягнення перспективних цілей в умовах конкурентного середовища [13].

Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства здійснюється за допомогою концептуального підходу відповідно до обраної інноваційної стратегії. Схема концептуального підходу здійснення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства зображена на рисунку 3.1.

Вибір інноваційної стратегії для підприємства залежить від багатьох чинників, а саме: сфера діяльності організації, номенклатура й асортимент її продукції, умови і фактори зовнішнього середовища, тривалість життєвого циклу товарів, рівень технологічного та науково-технічного потенціалу тощо.

Обґрунтовуючи свій вибір інноваційної стратегії, менеджери підприємства мають враховувати її відповідність до головної стратегії розвитку організації і готовність ринку до сприйняття нових товарів.

Для вибору інноваційної стратегії підприємства був проведений послідовний аналіз розроблення стратегії за такими етапами [27]:

- 1) етап розроблення цілей підприємства, на якому була сформована мета інноваційної діяльності;
- 2) етап стратегічного аналізу, на якому було проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства та встановлено інноваційну позицію підприємства;

3) етап вибору інноваційної стратегії, на якому були визначені базові стратегії розвитку підприємства.



Рис. 3.1. Схема концептуального підходу здійснення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства

Врахувавши усі фактори для стратегічного управління підприємством ПП «Агрофірма «Узинська» була обрана інноваційна стратегія наступу, адже, дане підприємство базує свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції.

Стратегічними напрямками управління інноваційною активністю ПП «Агрофірма «Узинська», які вирішують наявні проблеми підприємства, можуть стати такі шляхи подолання проблем (таблиця 3.1):

- 1) Покращення управління інноваційною активністю підприємства шляхом створення проєктного відділу;
- 2) Підвищення обсягів реалізації продукції за допомогою впровадження нового обладнання та нових агротехнологій.

Шляхи подолання проблем ПП «Агрофірма «Узинська»

Виявлені при аналізі підприємства проблеми, які потребують вирішення	Заходи з подолання проблеми
1) Уповільнені показники інноваційного розвитку підприємства	Створення проєктного відділу на підприємстві
2) Недоцільність виготовлення окремих видів продукції та затрат часу на транспортування	Купівля обладнання для самостійного виготовлення продукції
3) Зниження ініціативності та творчого потенціалу персоналу	Вдосконалення системи управління розвитком персоналу та покращення стимулів для мотивації ініціативності персоналу

Однак, необхідно пам'ятати, що будь-які нововведення є суперечливими, тому що немає абсолютної впевненості, що вони виявляться економічно доцільними. Тому інновація на підприємстві часто виступає як об'єкт конфлікту.

З цього приводу, керівник має вирішувати конфлікти враховуючи те, що:

1) попереднє самостійне осмислення даного інноваційного впровадження;

2) аналіз та оцінка ефективності впровадження не має висвітлюватись виключно з позитивних сторін, керівник має зважити на можливі недоліки та труднощі нововведень;

3) керівник повинен підвищувати рівень власних знань під час проведення підготовки з впровадження нововведень;

4) необхідне проведення вивчення суспільної думки щодо інноваційного впровадження.

Задля ефективного управління інноваційною діяльністю підприємства, необхідно провести комплекс заходів, що позитивно вплинуть на діяльність підприємства в цілому.

Результативність управління інноваційною активністю підприємства обумовлюється взаємопов'язанням таких основних чинників як: нові ідеї, ресурсна база інноваційного розвитку підприємства, наявність ефективної системи управління на підприємстві, вдосконалення взаємодії між відділами та підрозділами підприємства.

Проведене дослідження підприємства ПП «Агрофірма «Узинська»

показало, що підприємство у своїй діяльності використовує інноваційні впровадження такі, як оновлення технології виробництва продукції та постійне його удосконалення. Але попри це на підприємстві були виявлені ряд проблем, які потребують вирішення задля підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Такими проблемами є уповільнені показники інноваційного розвитку й ефективність інноваційної активності та неузгодженість системи управління всередині організації.

Для того, аби вирішити ці питання, необхідно покращити систему управління діяльністю підприємства за допомогою управління інноваційною активністю та розвитком підприємства. Для цього необхідно скористатись інноваційною стратегією наступу, яка ґрунтується на освоєнні принципово нових технологій та інноваційному оновленні застарілого обладнання з метою зайняти конкурентні позиції на існуючих ринках та вихід на нові ринки [23]. Для стратегії наступу є характерним активне впровадження інновацій і зростання обсягу продажу продукції.

На сьогодні в ПП «Агрофірма «Узинська» уже функціонує певна система управління інноваціями. Втім, результати аналізу, поданого у попередньому розділі, свідчать про її обмежену ефективність. Впровадження інновацій відбувається повільно, що стримує динамічний розвиток підприємства й ускладнює його оперативне реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Це зумовлює необхідність системного вдосконалення інноваційного менеджменту на підприємстві.

Очікується, що підвищення рівня організації інноваційної активності дозволить зміцнити конкурентні позиції ПП «Агрофірма «Узинська» та позитивно вплине на його фінансові показники. Основним завданням інноваційного менеджменту має стати створення дієвого управлінського механізму, здатного забезпечити практичне впровадження сучасних технологій, покращити продуктивність виробництва та якість продукції.

Інноваційний менеджмент, як доводять теоретичні дослідження, так і практика господарювання, є ключовим фактором у процесі освоєння новітніх технологічних розробок, підвищення конкурентоспроможності підприємства та

забезпечення його стабільної присутності на ринку.

Таким чином, активізація інноваційної діяльності ПП «Агрофірма «Узинська» наряду пов'язана з якісним розвитком управлінських підходів у цій сфері. Хоча деякі елементи інноваційного менеджменту вже діють, нинішні підходи є несистемними та розрізненими. Це створює передумови для її структуризації й оптимізації без потреби у масштабних змінах. Першочерговим кроком на цьому шляху має стати комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Оцінка внутрішніх умов дозволить виявити наявні недоліки в управлінні, рівень інноваційного потенціалу, а також окреслити сильні та слабкі сторони функціонування ПП «Агрофірма «Узинська». Отримані аналітичні дані стануть міцною інформаційною основою для розробки подальших управлінських рішень.

Варто підкреслити, що як загальна діяльність ПП «Агрофірма «Узинська», так і його інноваційна складова тісно пов'язані із зовнішнім середовищем. Сучасні реалії вимагають від підприємства гнучкої адаптації до державної політики у сфері інновацій, а також використання доступних механізмів підтримки інноваційної діяльності, таких як участь у державних і регіональних програмах, залучення інвестицій та науково-дослідного ресурсу. Вивчення нормативно-правової бази, податкових пільг, а також програм сприяння інноваціям дає змогу ПП «Агрофірма «Узинська» отримати додаткові можливості фінансування і технічної підтримки. Особливо актуально це в умовах війни, коли підприємства аграрної сфери, що забезпечують продовольчу безпеку, набувають стратегічного значення. Саме тому існує висока ймовірність, що інноваційна діяльність ПП «Агрофірма «Узинська» отримає підтримку з боку державних інституцій.

Результати проведеного аналізу зовнішніх і внутрішніх умов функціонування стануть надійною базою для подальших кроків у розвитку системи інноваційного менеджменту, а також сприятимуть зниженню ризиків помилкових рішень на етапі реалізації.

Наступним етапом має стати чітке визначення мети запровадження інноваційного менеджменту. Для ПП «Агрофірма «Узинська» такою метою може стати: системне провадження нововведень у виробництво та управління,

активізація науково-технічної діяльності, розробка нових аграрних технологій, удосконалення якості продукції та підвищення екологічної стійкості підприємства. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню стабільної конкурентної позиції підприємства на ринку.

Далі виникає необхідність створення організаційного підґрунтя для реалізації управління інноваційною активністю. Перш за все, це передбачає формування структурної основи – доцільним буде створення окремого підрозділу, відповідального за інноваційні проєкти. Такий підрозділ може функціонувати у форматі інноваційного відділу розвитку, або лабораторії інновацій. Основною функцією цієї структури буде координація інноваційної діяльності, аналіз її ефективності, пошук партнерств і залучення інвестицій.

Поряд з організаційним забезпеченням, важливим є створення методичної бази – розробка внутрішніх положень, стандартів, інструкцій і алгоритмів, які регламентуватимуть впровадження інновацій та встановлюватимуть чіткі правила дій на всіх етапах інноваційного процесу. Це дозволить працівникам підприємства орієнтуватися в завданнях та підходах до реалізації інновацій.

Важливо врахувати ризиковий характер інноваційної діяльності. Щоб мінімізувати невдачі та втрати, необхідне формування ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення. Це передбачає створення єдиної бази знань, накопичення та аналіз досвіду попередніх впроваджень, систематичний моніторинг ринку технологій, а також оцінку результатів реалізованих інновацій.

Окрему увагу слід приділити кадровому фактору. Успіх будь-якої інноваційної ініціативи значною мірою залежить від компетентності та мотивації персоналу. ПП «Агрофірма «Узинська» має залучати до інноваційної роботи кваліфікованих фахівців, заохочувати ініціативність, підтримувати генерацію нових ідей, створювати умови для професійного розвитку. Таким чином, працівники на всіх рівнях управління ПП «Агрофірма «Узинська» мають бути активно залучені до реалізації інноваційного менеджменту, що дозволить зробити цей процес ефективним, стійким та результативним.

Впровадження ефективного інноваційного управління в ПП «Агрофірма «Узинська» вимагає від керівної ланки високого рівня професійної

компетентності, лідерських якостей та прозорості в ухваленні управлінських рішень. Це є необхідною умовою досягнення організаційної стабільності та балансу. Важливо, щоб технологічні інновації були адаптовані до потреб працівників і споживачів підприємства. За відсутності очевидної вигоди для кінцевого споживача процес впровадження нововведень може бути ускладненим. Отже, нові технології повинні органічно інтегруватися у наявні бізнес-процеси ПП «Агрофірма «Узинська» з мінімізацією негативного впливу.

Реалізація управління інноваційною активністю є ефективною лише за умови гармонійної інтеграції основних складових потенціалу підприємства: фінансового, кадрового, інформаційного та науково-технічного. Зокрема:

- Фінансовий потенціал забезпечує наявність коштів для реалізації інноваційних проєктів;
- Кадровий потенціал означає участь кваліфікованих спеціалістів, здатних адаптуватися до змін і впроваджувати нові ідеї;
- Інформаційний потенціал виступає основою для прийняття обґрунтованих рішень, аналізу ситуації на підприємстві та у зовнішньому середовищі;
- Науково-технічний потенціал передбачає спроможність здійснювати дослідження, розробки та впровадження новітніх технологій для вирішення поточних завдань.

Очікуваними результатами розвитку інноваційної активності в ПП «Агрофірма «Узинська» мають стати:

- формування команди висококваліфікованих працівників, здатних до адаптації та інноваційного мислення;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства та покращення його іміджу;
- забезпечення довгострокового розвитку підприємства на засадах інноваційності;
- професійне зростання персоналу;
- зниження витрат і збільшення прибутковості діяльності.

Варто звернути увагу на те, що впровадження такої ініціативи, як створення спеціалізованого відділу інноваційного розвитку, може потребувати значних ресурсів. На перший погляд, в умовах воєнного стану ця пропозиція може здаватися передчасною або надмірно витратною. Водночас, ми переконані, що створення зазначеного підрозділу, незважаючи на початкові інвестиції, у довгостроковій перспективі сприятиме підвищенню результативності діяльності ПП «Агрофірма «Узинська» та зростанню його прибутковості. Відповідно, понесені витрати з часом будуть компенсовані.

Крім того, враховуючи специфіку діяльності підприємства у сфері виробництва аграрної продукції, необхідність постійного впровадження інновацій з метою вдосконалення технологічних процесів є надзвичайно актуальною. Це стосується, зокрема, пошуку нових, більш ефективних та ресурсозберігаючих методів переробки, зберігання та реалізації продукції. Оцінити економічну ефективність створення такого підрозділу буде можливим лише після першого року його функціонування, оскільки на початковому етапі складно передбачити кількість реалізованих проєктів та розмір економічної вигоди від них.

Удосконалення системи організації виробництва через застосування цифрових інструментів та технологій робить процес виробництва сільськогосподарської продукції більш керованим і безпечним. Це сприяє значному підвищенню ефективності, а також забезпечує кращий контроль за витратами матеріальних і трудових ресурсів. Наприклад, впровадження елементів точного землеробства крок за кроком дозволяє усунути багато специфічних проблем в аграрному секторі, таких як надмірне використання насіннєвого матеріалу, засобів захисту рослин, добрив, і паливно-мастильних матеріалів. Додатково, інтеграція даних від сучасних метеосервісів та інших цифрових інструментів дозволяє оптимізувати терміни виконання польових робіт, що зменшує негативне вплив на довкілля. Це підкреслює важливість інтеграції новітніх технологій у традиційне землеробство, забезпечуючи не лише підвищення продуктивності, але й стійкість до змін клімату та інших зовнішніх факторів. Поступове впровадження повноцінної системи точного землеробства

для ПП «Агрофірма «Узинська» є стратегічно важливим кроком, який дозволить підприємству значно підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність. Вже існуючі технології no-till, strip-till, малооб'ємне та ультрамалооб'ємне оприскування створюють міцний фундамент для інтеграції нових інструментів та технологій.

Беззаперечно можна стверджувати, що організація відділу інноваційного розвитку сприятиме систематизації інноваційної активності на підприємстві. Це дозволить підвищити якість підготовчих процесів, зменшити ризики помилок, уникнути ігнорування потенційних загроз, а також забезпечити своєчасне впровадження необхідних змін.

Таким чином, нинішній стан системи управління інноваціями в ПП «Агрофірма «Узинська» створює певні перешкоди на шляху досягнення стратегічних цілей підприємства. З метою активізації процесів інноваційного розвитку було розроблено відповідну модель вдосконалення інноваційного менеджменту, що враховує як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні виклики. У межах цієї моделі пропонується реалізувати такі ключові заходи:

- стимулювання ініціативності та творчого потенціалу персоналу;
- удосконалення організаційної структури управління шляхом створення профільного відділу з інноваційного розвитку;
- забезпечення фінансування інновацій за допомогою фінансового лізингу та формування цільового внутрішнього фонду підтримки інновацій;
- розробка методичного забезпечення, зокрема впровадження стандартизованих процедур, документів, інструкцій та регламентів, що регулюють інноваційну діяльність на підприємстві.

Комплексне впровадження вищезазначених заходів дозволить усунути наявні недоліки в системі інноваційного менеджменту ПП «Агрофірма «Узинська» і створить передумови для активного запуску нових інноваційних проєктів. Очікується, що з реалізацією запропонованих ініціатив рівень успішності впроваджених інновацій значно перевищить поточні показники.

3.2. Пропозиції щодо впровадження інновацій і вдосконалення управління інноваційною активністю на підприємстві

Інновації у сфері виробництва аграрної продукції відіграють вирішальну роль у динамічному розвитку ПП «Агрофірма «Узинська». З одного боку, впровадження інноваційних підходів сприяє підвищенню загальної ефективності виробничих процесів, а з іншого – дозволяє оптимізувати технологічні операції, що позитивно впливає на якість продукції, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності. Відтак, активна інноваційна діяльність є не лише внутрішньою потребою ПП «Агрофірма «Узинська», а й важливим елементом національної стратегії сталого розвитку.

Розвиток системи управління інноваціями відкриває перед підприємством нові можливості для посилення його інноваційного потенціалу. Зокрема, створення спеціалізованого відділу інноваційного розвитку та експериментальних досліджень сприятиме постійному відслідковуванню технологічних трендів у сфері агровиробництва і переробки, пошуку актуальних рішень для оптимізації процесів і вивченню передового досвіду як національних, так і зарубіжних компаній.

Одним із дієвих інструментів, що має стати невід’ємною частиною інноваційної політики ПП «Агрофірма «Узинська», є бенчмаркінг – цілеспрямоване порівняння із практиками успішних підприємств у суміжних або дотичних сферах. Аналіз рішень, які довели свою ефективність в інших компаніях, дозволяє адаптувати найкращі технологічні підходи до власних умов.

У результаті вивчення поточних тенденцій у сфері агропромислового виробництва було визначено основні напрями інновацій, що мають практичну цінність для впровадження на ПП «Агрофірма «Узинська».

Серед усіх запропонованих інновацій для ПП «Агрофірма «Узинська» три належать до процесових. Їх реалізація дозволить істотно підвищити ефективність виробничих процесів, прискорити їхню реалізацію, знизити витрати ресурсів і забезпечити можливість обробки більш складної сировини. До таких процесових інновацій відносяться: закупівля сучасного мобільного обладнання для глибокої переробки сировини та впровадження програмного

забезпечення EcoControl Lab, що дає змогу здійснювати контроль якості в режимі реального часу. Застосування EcoControl Lab забезпечить чітке планування та обґрунтовані управлінські рішення, знизить ризики технологічних помилок, а також сприятиме переходу підприємства до більш сталого та безпечного виробництва. Крім того, ця система відкриває перспективи для впровадження більш глибокої цифровізації в сфері екологічного моніторингу та контролю за викидами, що є важливим у контексті соціально-екологічного розвитку.

Крім того, одним із запропонованих нововведень є маркетингова інновація – створення офіційного корпоративного веб-сайту ПП «Агрофірма «Узинська». Попри те, що в сучасних умовах наявність веб-ресурсу не є чимось незвичайним, для підприємства, яке раніше не було представлено в цифровому просторі, це стане важливим кроком. Відсутність онлайн-платформи ускладнювала процес комунікації з потенційними партнерами та клієнтами, а також знижувала впізнаваність бренду. Очікується, що створення власного сайту сприятиме розширенню клієнтської бази, зміцненню репутації підприємства на ринку та збільшенню кількості замовлень.

Виходячи з проведеного дослідження було виявлено, що використання цифрових технологій в аграрному секторі відкриває широкі можливості для трансформації традиційного землеробства в точне землеробство. Комплекс системи точного землеробства включає автопілот для паралельного водіння та автоматичне відключення секцій обприскувачів і сівалок, що забезпечує економію ресурсів, таких як паливо, добрива та насіння. Технології безпілотного транспорту, супутникові технології, датчики та сенсори, а також метеостанції забезпечують оперативний моніторинг та аналіз полів, що підвищує ефективність виробничих процесів та знижує витрати ресурсів. Точне землеробство дозволяє аграріям максимізувати врожайність та якість урожаю, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів і мінімізацію впливу на довкілля. Використання аналітики великих даних допомагає у передбаченні та попередженні потенційних проблем, таких як шкідники або хвороби рослин, забезпечуючи своєчасне втручання та зменшення втрат урожаю.

Цифрові технології та точне землеробство в Україні не лише підвищують ефективність агропідприємств, а й сприяють зменшенню навантаження на довкілля та підвищенню стійкості аграрного сектору. Інтеграція ІТ-рішень у діяльність агропідприємств дозволяє значно покращити управління ресурсами та підвищити їх прибутковість.

Водночас варто зазначити, що реалізація зазначених заходів потребує суттєвих капіталовкладень. Але незважаючи на значний обсяг інвестицій, очікуваний ефект від модернізації управління, цифровізації виробничих процесів та оновлення технічного парку є вагомим і сприятиме посиленню позицій підприємства на ринку.

Ключовим елементом інноваційного менеджменту ПП «Агрофірма «Узинська» є впровадження саме процесових інновацій, спрямованих на суттєве підвищення ефективності основної діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. Щодо джерел фінансування, ПП «Агрофірма «Узинська» має можливість частково покрити витрати за рахунок власних фінансових ресурсів. Придбання ж інноваційного обладнання можливо профінансувати через механізм фінансового лізингу або за участю в державних і міжнародних програмах підтримки підприємств агропромислового комплексу.

Запропоновані заходи демонструють, що ПП «Агрофірма «Узинська» здатне ефективно впроваджувати інновації для покращення результатів діяльності. У майбутньому підприємство має продовжувати інноваційний розвиток, щороку впроваджуючи нові технологічні або організаційні рішення, що позитивно впливатимуть на його конкурентоспроможність і фінансову стійкість. Таким чином, розвиток інноваційного менеджменту сприятиме активізації інноваційної діяльності ПП «Агрофірма «Узинська».

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано шляхи удосконалення управління інноваційної активності на ПП «Агрофірма «Узинська». На основі проведеного аналізу сформульовано такі ключові висновки:

1. Розроблено стратегічні напрями вдосконалення впровадження інноваційного менеджменту на ПП «Агрофірма «Узинська». Для забезпечення сталого розвитку інноваційної діяльності слід враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, а також потребу в організаційній підтримці. Серед основних рекомендацій – стимулювання персоналу до прояву ініціативності та творчого підходу; оптимізація організаційної структури управління інноваціями через формування спеціалізованого підрозділу; забезпечення фінансової підтримки інноваційної активності підприємства шляхом використання фінансового лізингу та створення внутрішнього фонду; а також розробка методичних матеріалів, які включають уніфіковані шаблони документів, нормативні положення, інструкції та правила реалізації інноваційних проєктів. Комплекс запропонованих заходів спрямований на усунення існуючих недоліків у сфері управління інноваційною діяльністю ПП «Агрофірма «Узинська».

2. Представлено конкретні пропозиції щодо впровадження інноваційних рішень на підприємстві. Зокрема, рекомендовано зосередитись на трьох пріоритетних інноваційних заходах: закупівлю мобільного високотехнологічного обладнання для виробництва агропродукції, використання системи точного землеробства, а також створення корпоративного веб-сайту. Їх реалізація дозволить підвищити якість продукції, пришвидшити виробничі процеси, розширити клієнтську базу, зміцнити бренд підприємства та збільшити прибутковість.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

При умові глобальної трансформації аграрного підприємства для того, щоб забезпечити стійку конкурентну позицію на ринку, потрібно впровадити інновації. Розробка і впровадження нового, або покращеного товару і послуги має бути забезпечена завдяки здійсненню підприємством інноваційної діяльності.

За допомогою вірної організації інноваційної діяльності, підприємство має можливість постійного розвитку, вдосконалення власної продукції, що може відповісти будь-якій вимозі споживача і мати конкурентоспроможність на інноваційному ринку. Таким чином, основна мета в організації інноваційної діяльності – це забезпечити економію виробничих витрат, підвищити якість продукції та рівень її конкурентоспроможності.

Інновації є критичним фактором для розвитку агровиробництва, підвищення продуктивності та ефективності, що має особливе значення у контексті зростаючого попиту на продовольчі товари. Впровадження інновацій є ключем до вирішення соціально-економічних проблем в агропромисловій галузі, зокрема, забезпечення населення високоякісною органічною продукцією. Ефективне використання інноваційних механізмів дозволить аграрним підприємствам зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку та підвищити свою конкурентоспроможність.

У сучасних умовах підприємствам для ефективної роботи необхідно завжди здійснювати інноваційний розвиток підприємства, що є певним типом змін, який підвищує ступінь організованості системи, в якій поєднані інноваційні процеси, які ведуть до якісних та кількісних змін у всіх галузях підприємства. Інноваційний розвиток підприємства варто визначати як процес закономірних змін у стані підприємства, який залежить від інноваційного потенціалу підприємства. Особливо важливим це стає у контексті аграрного сектору, де інноваційний менеджмент зосереджений на розробці та впровадженні новаторських рішень, процесів і стратегій, що спрямовані на підвищення продуктивності аграрного виробництва.

Розглянуто практичний досвід впровадження інноваційного менеджменту.

Виявлено, що інновації виступають фундаментом сучасного бізнесу, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства, зменшення витрат, підвищення якості продукції, а також гнучкість у реагуванні на ринкові виклики.

Основні аспекти інноваційного менеджменту в аграрному секторі охоплюють такі етапи, як:

1. Розробка та запровадження передових технологій, які можуть змінити засади виробництва.

2. Впровадження інноваційних методів виробництва, які покращують якість та ефективність процесів.

3. Розвиток продуктового портфелю через розробку нових продуктів або поліпшення існуючих, що відкриває нові ринкові ніші.

4. Управління інноваційними проєктами, які сприяють сталому розвитку підприємства.

5. Формування та підтримка інноваційної культури на підприємстві, що мотивує персонал до пошуку та впровадження нововведень.

Застосування цих принципів інноваційного менеджменту допомагає аграрним підприємствам не тільки втримувати, але й посилювати свої конкурентні позиції на ринку, відповідати на вимоги споживачів, оптимізувати використання ресурсів і підвищувати інноваційну активність.

Проведено аналіз діяльності ПП «Агрофірма «Узинська» як об'єкта дослідження. Агрофірма є вітчизняним агропідприємством, що спеціалізується на виробництві продукції рослинництва та її переробці. Встановлено, що підприємство має потенціал для впровадження інновацій, однак стикається з низкою викликів: зниженням ефективності основних процесів, зростанням собівартості продукції, нестачею цифрових рішень у виробничо-логістичних циклах.

Також, були досліджені техніко-економічні показники підприємства ПП «Агрофірма «Узинська», та виявлено, що впродовж 2022-2024 років підприємство отримувало прибутки і мало тенденцію до їх зростання. Проаналізувавши техніко-економічні показники підприємства ПП «Агрофірма «Узинська» з 2022 по 2024 роки, результати показали коливання показників

прибутковості протягом цих років, а також наявність резервів для підвищення ефективності через модернізацію технологічної бази та оптимізацію внутрішніх процесів.

На підставі проведеного аналізу інноваційних можливостей підприємства ПП «Агрофірма «Узинська», було виявлено ряд проблем, які необхідно усунути за допомогою виявлених сильних сторін підприємства. Перш за все, для ефективного управління інноваційною активністю була обрана інноваційна стратегія наступу, адже, дане підприємство базує свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції.

Розглянувши основні проблеми, з якими стикається підприємство ПП «Агрофірма «Узинська» у своїй діяльності, були обрані заходи щодо удосконалення системи управління інноваційною активністю.

З метою покращення системи управління інноваційною активністю підприємства ПП «Агрофірма «Узинська» були запропоновані наступні заходи:

- 1) покращення показників управління інноваційною активністю підприємства шляхом створення проєктного відділу;
- 2) збільшення обсягів виготовлення продукції та продуктивності праці за допомогою придбання новітнього обладнання;
- 3) вдосконалення системи управління інноваційною активністю персоналу шляхом покращення стимулів для мотивації персоналу;
- 4) вдосконалення методики обґрунтування інноваційних рішень на підприємстві ПП «Агрофірма «Узинська».

Оцінено стан управління інноваційною активністю на підприємстві. Встановлено, що ПП «Агрофірма «Узинська» не має окремого підрозділу інновацій, інноваційна діяльність має фрагментарний характер, відсутні системні підходи до стимулювання персоналу та внутрішнього фінансування інноваційних ініціатив. Однак, наявні ресурси та ринкові можливості створюють основу для розвитку інноваційного менеджменту.

Розроблено стратегічні напрями вдосконалення управління інноваційною активністю на підприємстві. Запропоновано модель розвитку інноваційного

менеджменту ПП «Агрофірма «Узинська», яка передбачає створення відділу інноваційної діяльності, формування методичного супроводу, фінансового фонду підтримки інновацій, а також запровадження системи мотивації персоналу до генерації новацій.

Обґрунтовано доцільність впровадження інноваційних рішень на ПП «Агрофірма «Узинська». Запропоновано три ключові інновації:

- впровадження автоматизованої системи моніторингу та інших цифрових інструментів агротехнологічних процесів, які сприятимуть оптимізації часу виконання польових робіт та зменшенню витрат на виробництво;
- інтеграція технологій точного землеробства в діяльність підприємства, що призведе до значних змін у процесах виробництва;
- розробка та запуск корпоративного сайту з функцією онлайн-замовлень і зворотного зв'язку з клієнтами.

Крім того, поетапне застосування цих технологій допоможе виявити та усунути вразливі місця в процесах вирощування культур, як-от надмірне використання посівного матеріалу та добрив, забезпечивши ефективніше використання ресурсів і покращення загальної продуктивності.

Таким чином, впровадження інноваційного менеджменту та вдосконалення інноваційної активності на ПП «Агрофірма «Узинська» сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, покращенню фінансових показників, ефективнішому використанню ресурсів та посиленню позицій підприємства на аграрному ринку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
2. Антонюк Л., Поручник А., Савчук В. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2013. 394 с.
3. Бистрова Н.В., Циплакова С. А. Організаційно-економічні чинники створення і розвитку індустріальних парків. *Інноваційна економіка: перспективи розвитку і вдосконалення*. 2018. № 7. Том 1 (33). С. 82-85.
4. Бжуска Я. Інноваційні моделі бізнесу. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 628. С. 29-35.
5. Близнюк А.О., Кудрявцева О.В. Особливості управління інноваційною діяльністю на АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. № 43. С. 199-210.
6. Васильєва Т.А., Школа В.Ю. Інноваційний вимір системи сталого сільськогосподарського землекористування: досвід ЄС для України. *Вісник Сумського державного університету*. 2021. № 2. С. 53-63.
7. Волощук К.Б., Іванишин О.В., Савчук О.В. Традиційний та інноваційний інструментарій антикризового менеджменту агропромислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5-6. С. 92-98.
8. Гнатенко І.А. Феномен інноваційного підприємництва в національній економіці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23(1). С. 61-64.
9. Гончарук І. В., Новицька Л. І., Мазур Г. М. Впровадження технологій точного землеробства як чинник впливу на еколого-економічну складову сільського господарства. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 3. С. 106-123.
10. Горовий Д. А., Івахненко А. В. Застосування інноваційних бізнес-моделей в управлінні інноваціями на підприємствах в умовах ризиків. *Науковий*

вісник Одеського національного економічного університету. № 3-4 (276-277), 2020. С. 103-111.

11. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Тімар В.С. Особливості впровадження інновацій в малому бізнесі в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 61. 6 с.

12. Гук О.В., Шендерівська Л.П., Мохонько Г.А. Інвестування інноваційної діяльності: початковий посібник. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2022. 186 с.

13. Гуторов О. І., Ярута М. Ю., Сисоєва С.І. Економіка та організація інноваційної діяльності. Харків, 2019. 227 с.

14. Діденко Є.О., Андрушко А.А. Основи стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. №11. 2018. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.67>.

15. Дідур К.М. Сутність, класифікація й структура інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства. *Економічна наука*. 2022. Вип. № 9. С. 30-38.

16. Добровольська О. В., Шрамко В. А. Оцінка інноваційно-інвестиційного розвитку сільськогосподарського підприємства з використанням моделі Дюпона. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. С. 3-5 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/12.pdf

17. Довгань Ю. В., Теоретичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2022. №36.

18. Дубина, М. В., Садчикова, І. В., Чийпеш, Н. М. Концептуальні положення розгляду сутності дефініцій «інновація», «фінансова інновація» та «кредитна інновація». *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. Вип. № (4(20)). С. 320-333.

19. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78.

20. Заблоцький Б.Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності: навч. посібник.: 2-ге вид. Львів: «Новий Світ – 2000», 2020. 427 с.
21. Іванова О.А. Економіка та організація інноваційної діяльності: навчальний посібник. Харків: Вид-во НУА, 2020. 108 с.
22. Івахненко А. В., Горовий Д. А. Моделювання узагальненого показника інноваційної діяльності підприємства. *Моделювання регіональної економіки*. №1(33), 2019. С. 163-182.
23. Квак С.А. Економічний механізм стимулювання інноваційної діяльності промислових підприємств України: дисертація. Львів. 2020. 289 с.
24. Кіперчук Н. І. Інноваційні технології та інструменти розвитку сфери торгівлі. *Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг* : Матеріали X міжнародної наук.-практ. конф. : (Львів, 08 грудня 2022 року) : тези доповідей. 2022. С. 207-209.
25. Кравченко О., Кичигін А. Планування інновацій підприємств в умовах ринкової економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. Вип. 16(32). 2023. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-04).
26. Кравчук Н. А., Русінова О. Д., Десятов Т. І., Лапшин І. К., Алнуаїмі Саллам А. Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств в умовах цифровізації для підвищення їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку. *Міжнародний журнал інформатики та мережевої безпеки*. 2022. №22. С. 336-340.
27. Краус Н. М. Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку: монографія. Київ: Аграр Медіа Груп, 2019. 492 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/187133941.pdf>
28. Лазоренко Л. В. Забезпечення інноваційної діяльності промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. 211 с.
29. Ложачевська О. М., Гречан П. Ю. Інноваційна активність підприємства: аналіз існуючих підходів і методів оцінки. *Економічна наука*.

2020. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/8_2020/11.pdf

30. Маліновська О. Я., Корень Д. О. Інноваційний менеджмент як вимога сучасності. *Молодий вчений*. 2019. № 11(2). С. 538-541.

31. Мамчур В.А., Студінська Г.Я. Інноваційний розвиток аграрної сфери в умовах реалізації національної системи стійкості. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-144>

32. Марченко О.В., Краус Н.М., Краус К.М. Інноваційне підприємництво і цифровий бізнес: науково-економічна фіча розвитку та зміни в управлінні. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7779>

33. Кривов'язюк І.В. Підприємництво як чинник розвитку інноваційної моделі економіки України та її регіонів : монографія, 2020. 172 с.

34. Охріменко І.В., Вдовенко Н.М., Овчаренко Є.І., Гнатенко І.А. Інновації в системі стратегічного управління безпекою національної економіки в умовах ризиків та невизначеності глобалізації. *Економічна наука*. 2021. Вип. № 8. С. 4-9.

35. Петренко М. І., Іванюта П. В., Кашпрук Ю. А. Система управління інвестиційно-інноваційним розвитком підприємства на сучасному етапі ринкових відносин. *Multi-authored monograph «Prognostication and planning of economic development: microeconomic and macroeconomic levels»*. Vol. 2. Lithuania: Publishing House «Baltija Publishing», 2019. С. 680-756.

36. Сідельнікова І.В. Солопун Н.М. Інноваційне підприємництво як напрямок розвитку сучасного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства : зб. наук. пр.* 2020. № 2 (25). С. 146-154.

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

38. Руцишин М.О. Фінансові ресурси у забезпеченні інноваційного розвитку вітчизняних підприємств: дисертація. Львів. 2024. 270 с.

39. Цюцюпа В.С. Вплив конкуренції на інноваційну діяльність підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. Вип. №1 (53). С.

221-229.

40. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. №. 1. P. 129-135.

ДОДАТКИ

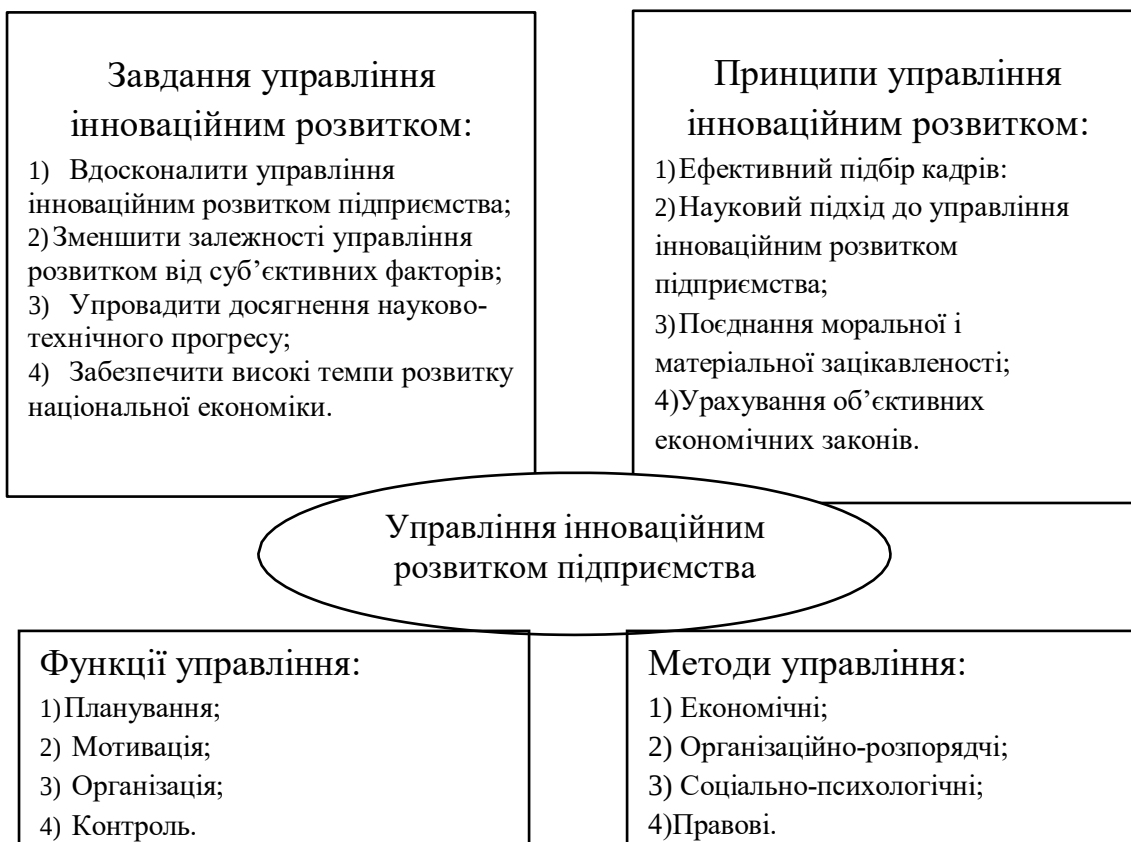


Рис. 1. Процес управління інноваційним розвитком підприємства

Джерело: складено автором за даними [17].

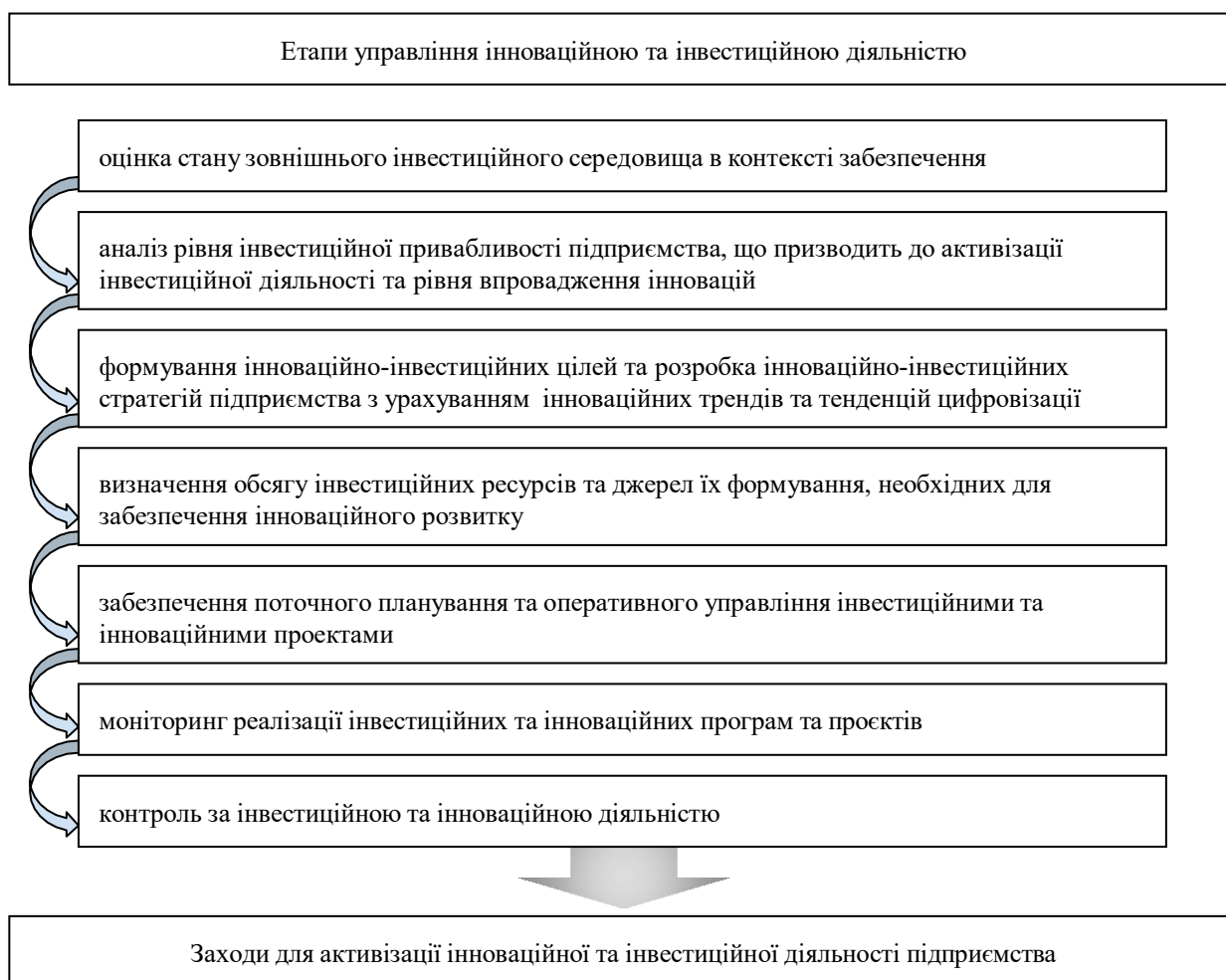


Рис. 2. Концептуальні засади управління інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства [27]

SWOT-аналіз ПП «Агрофірма «Узинська»

	Можливість (О)	Загроза (Т)
Фактори зовнішнього середовища	1. Поява нової технології 2. Вихід на новий ринок збуту.	1. Поява нових конкурентів. 2. Нестабільність в державі. 3. Нестабільність курсу національної валюти
Фактори внутрішнього середовища		
Сильні сторони (S)	Сильна сторона/можливість	Сильна сторона / загроза
1. Постійна клієнтська база 2. Низька ціна 3. Наявність налагоджених партнерських відносин. 4. Відсутність плінності кадрів.	1. Низька ціна товару може забезпечити вихід на новий ринок збуту 2. Наявність налагодженої партнерської відносини може дозволити вийти на новий ринок збуту.	1. Низька ціна послуги може дозволити виборити першість на ринку серед конкурентів. 2. Постійна клієнтська база може забезпечити ефективну діяльність підприємства в нестабільній економічній умові країни
Фактори внутрішнього середовища		
Слабка сторона	Слабка сторона/можливість	Слабка сторона/загроза
1. Низький рівень політики маркетингу.	1. Завдяки слабкій маркетинговій діяльності підприємству дуже важко вийти на новий ринок збуту.	1. Низький рівень маркетингової діяльності може привести до втрати потенційного клієнта і послабити конкурентну перевагу підприємства.

Виконання функцій інноваційного менеджменту підприємства

ПП «Агрофірма «Узинська»

Функції	Зміст	Виконавці функцій
Планування	1) Планування інноваційної діяльності; 2) встановлення цілей інноваційної діяльності; 3) планування створення нових видів продукції; 4) розподіл завдань між учасниками інноваційних впроваджень; 5) виявлення необхідних ресурсів для реалізації інноваційних впроваджень; 6) економічні розрахунки для аналізу доцільності запланованих інновацій.	Директор, заступники директора, бухгалтерія
Організація	1) Розподіл функцій та створення структури управління інноваційними проєктами; 2) організація процесу реалізації та розробки нових технологій та продукції; 3) організація праці персоналу в процесі реалізації інновацій.	Заступники директора, виробничий відділ
Мотивація	1) Управління процесом мотивації персоналу; 2) розробка мотиваційної системи працівників у інноваційній діяльності.	Заступники директора, бухгалтерія
Контроль	1) Збір інформації про стан та результати інноваційної діяльності; 2) аналіз результатів інноваційної діяльності; 3) аналіз технічного рівня нововведень.	Бухгалтерія