

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СВК «РОДИНА»
БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В
УМОВАХ ВІЙНИ**

здобувача вищої освіти **Васильченко Богдана Сергійовича**

Науковий керівник: д.е.н., професор
кафедри менеджменту
Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ _____

Рецензент: д.е.н., проф., зав. каф.
економічної теорії та економіки
підприємства, Одеського державного
аграрного університету
Олена КНЯЗЕВА

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПІША
«____» _____ 202__р.

ОДЕСА 2025

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЗАПША

«_____» _____ 20__р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Богдану ВАСИЛЬЧЕНКО

1. Тема роботи: *«Управління інноваційним потенціалом СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області в умовах війни»*, науковий керівник роботи д.е.н., професор кафедри менеджменту Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 349 від «30» грудня 2024 року.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи _____ 20__р.

3. Об'єкт дослідження: *процес управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства.*

4. Предмет дослідження: *виступають теоретико-методологічні та прикладні аспекти управління інноваційним потенціалом СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області в умовах війни.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- розкрити сутність інноваційного потенціалу та його складових;
- узагальнити особливості інноваційної діяльності в Україні в умовах війни;
- визначити методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу аграрного підприємства;

5.2. Аналітичний розділ:

- проаналізувати сучасний стан інноваційного розвитку економіки України;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- оцінити використання інноваційного потенціалу підприємства;

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- запропонувати пропозиції щодо підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу в умовах війни;

- обґрунтувати інвестиційний проєкт вирощування листовий салат на гідропонії;
- здійснити оцінку ефективності від впровадження інноваційного проєкту.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Дефініції понять «інновації», «інноваційний потенціал»; Типи інноваційного потенціалу підприємства; Структурними елементами інноваційного потенціалу; Технологічні інновації; Екологічні інновації; Зміст методів оцінки ефективності інвестиційних проєктів.

6.2. До аналітичного розділу:

Динаміка рангу України у міжнародних рейтингах інновацій; Україна займає рейтинг у Глобальному індексі інновацій 2024; Кількість організацій, які здійснювали наукові дослідження і розробки, за секторами діяльності за 2022-2024 роки; Витрати на наукові дослідження і розробки за видами витрат за видами економічної діяльності за 2022-2024 роки; Основних факторів, що гальмують інноваційний розвиток підприємств; Організаційна структура управління СВК «Родина»; Динаміка чисельності та структури використання персоналу в СВК «Родина» за 2022-2023 рік; Динаміка чисельності персоналу щоквартально в СВК «Родина» за 2022-2025 рік; Динаміка обсягів виробництва за основними видами продукції СВК «Родина» у 2022-2024 роках; Фінансові результати та ефективність господарської діяльності в СВК «Родина» за 2022–2024 рік; Показники ефективності виробничої діяльності СВК «Родина» за 2022-2024 рік; Показники фінансової стійкості СВК «Родина» за 2022-2024 рік; Показники ділової активності СВК «Родина» за 2022-2024 рік; Економічна ефективність використання виробничих ресурсів в СВК «Родина» за 2022-2024 рік; Факторний аналіз прибутку СВК «Родина»; Зведена таблиця впливу чинників на чистий прибуток.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

PEST-аналіз зовнішнього середовища СВК «Родина» в контексті інноваційного потенціалу станом на 2025 рік; SWOT-аналіз діяльності СВК «Родина»; Стратегічні цілі інноваційного розвитку СВК «Родина»; Матриця вибору інноваційної стратегії; Основними каналами збуту продукції для СВК «Родина»; Характеристика субстратів для гідропонного вирощування; Загальна сума витрат; Надходження від операційної діяльності; Витрати операційної діяльності; Грошові потоки проєкту по вирощувані листового салату на гідропонії; Оцінка економічної доцільності впровадження інвестиційного проєкту по вирощувані листового салату на гідропонії; Якісна оцінка ризиків проєкту з вирощування листового салату на гідропонії для СВК «Родина»; Вихідна інформація для кількісної оцінки ризиків проєкту з вирощування

листового салату на гідропоніці; Оцінка ризиків проекту вирощування листового салату на гідропоніці за методом аналізу сценаріїв ; Оцінка ризиків проекту вирощування листового салату на гідропоніці за методом визначення зони виробничої стійкості; Економічна ефективність виробництва.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти України, що регулюють інноваційну діяльність сільськогосподарських підприємств; нормативно-довідкову інформацію щодо обліку, оподаткування та організаційної структури підприємств; дані періодичних фахових видань з питань економіки, агробізнесу та управління; офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України OECD, World Bank, FAO та Глобальний індекс інновацій; фінансову звітність підприємства: баланс (форма №1), звіт про фінансові результати (форма №2); штатний розклад підприємства.

8. Дата видачі завдання:

202 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.02.25 – 15.02.25	0,2	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	15.02.25	0,1	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	15.02.25	0,1	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	16.02.25– 25.03.25	1	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	25.03.25– 05.04.25	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	05.04.25– 25.04.25	1	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	25.04.25– 22.05.25	1	
8	Написання висновків, списку літератури	22.05.25 – 27.05.25	0,3	
9	Перевірка роботи науковим керівником	27.05.25– 4.06.25	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	5.06.25 – 7.06.25	0,3	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	8.06.25– 9.06.25	0,5	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	10.06.25	0,1	
14	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.25 – 17.06.25	0	
15	Попередній захист на кафедрі	17.06.25– 19.06.25	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.25 – 22.06.25	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	24.06.25 – 28.06.25	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «бакалавр» _____ Богдан ВАСИЛЬЧЕНКО

Науковий керівник: _____ Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ

РЕФЕРАТ

Васильченко Б.С. Управління інноваційним потенціалом СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області в умовах війни. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Актуальність теми. У сучасних умовах стрімких змін зовнішнього середовища, що супроводжуються високим рівнем нестабільності та непередбачуваності, підприємства стикаються з необхідністю постійної адаптації до нових викликів, ризиків і можливостей. Однією з ключових умов ефективного функціонування та довгострокової життєздатності підприємства є результативне управління його розвитком.

У традиційних умовах управлінські підходи здебільшого базувалися на стабільності зовнішнього середовища, що нині є малоефективним. У зв'язку з цим актуальності набуває використання інноваційно-орієнтованих підходів до управління розвитком підприємств. Їх сутність полягає у впровадженні сучасних технологій, цифрових інструментів, аналітики великих даних, штучного інтелекту, автоматизованих систем управління, що забезпечують оперативне реагування на зміни ринку, підвищення продуктивності та розширення спектра товарів і послуг.

Крім технологічної складової, інноваційно-орієнтоване управління передбачає тісну взаємодію зі споживачами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Орієнтація на потреби клієнтів, залучення їх до процесу розробки нових продуктів, формування гнучких бізнес-моделей сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства.

Важливою умовою успішної реалізації інноваційних стратегій є наявність розвиненої інноваційної культури в організації. Вона передбачає сприятливе середовище для генерації ідей, підтримку ініціатив, заохочення до експериментів, командну взаємодію та відкриту комунікацію. Така культура формує основу для сталого розвитку підприємства як цілісної соціально-економічної системи.

Застосування інноваційно-орієнтованих підходів до управління розвитком підприємства забезпечує низку переваг, зокрема підвищення конкурентоспроможності, створення нових можливостей для зростання, зниження рівня ризиків, адаптацію до змін і забезпечення стратегічної стабільності.

Таким чином, управління розвитком підприємства на основі інноваційно-орієнтованих підходів є не лише актуальним, але й стратегічно необхідним напрямом діяльності, що визначає здатність організації до успішного функціонування в умовах глобальної невизначеності та цифрової трансформації економіки.

Проблематика управління інноваційним потенціалом знаходить відображення в наукових працях таких дослідників, як Мюллер Р. [5], Шумпетер Й. [6], Пімошенко Ю. [11], Ніксон Ф. [23], Барнет Г. [27], Гурочкіна В.В. [7], Федулова Л.І. [45], Хмизова О.В. [37], Шилова О.Ю. [25], Чермошенцева Є.С.

[26], Гриньов А.В. [56], Микитюк П. П. [44]. Попри значну кількість досліджень у цій сфері, існує потреба в подальшому вивченні сучасних підходів до реалізації інноваційного потенціалу, а також у комплексному аналізі його складових та механізмів управління в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління інноваційним потенціалом СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області в умовах війни.

Відповідно до поставленої мети необхідно виконати ряд завдань:

- розкрити сутність інноваційного потенціалу та його складових;
- узагальнити особливості інноваційної діяльності в Україні в умовах війни;
- визначити методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу аграрного підприємства;
- проаналізувати сучасний стан інноваційного розвитку економіки України;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- оцінити використання інноваційного потенціалу підприємства;
- запропонувати пропозиції щодо підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу в умовах війни;
- обґрунтувати інвестиційний проєкт вирощування листовий салат на гідропоніці;
- здійснити оцінку ефективністю від впровадження інноваційного проєкту.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні та прикладні аспекти управління інноваційним потенціалом СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області в умовах війни.

Методи дослідження. У процесі дослідження було застосовано низку наукових методів: метод наукової абстракції - для формалізації ключових понять та діагностики стану ресурсного забезпечення інноваційного розвитку досліджуваного підприємства; методологічні прийоми аналізу та синтезу - для виявлення наявних резервів, необхідних для впровадження інновацій; діалектичний метод - дослідити динаміку змін складових інноваційного потенціалу; метод економічного моделювання - для оцінки ефективності запропонованих заходів щодо активізації інноваційного потенціалу СВК «Родина».

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методологічні основи управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства» розкрито сутність інноваційного потенціалу та його складових; узагальнено особливості інноваційної діяльності в Україні в умовах війни; визначено методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу аграрного підприємства.

У другому розділі «Аналіз управління інноваційним потенціалом СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області в умовах війни» проаналізовано сучасний стан інноваційного розвитку економіки України; здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства; оцінено використання інноваційного потенціалу підприємства;

У третьому розділі « Напрями удосконалення управління інноваційним потенціалом СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області в умовах війни» запропоновано пропозиції щодо підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу в умовах війни; обґрунтовано інвестиційний проєкт вирощування листовий салат на гідропоніці; здійснено оцінку ефективністю від впровадження інноваційного проєкту.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що на основі комплексного аналізу ключових показників діяльності СВК «Родина» розроблено прикладні рекомендації щодо вдосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства. Запропоновані управлінські рішення мають практичну спрямованість, придатні до впровадження у виробничо-господарську діяльність кооперативу в короткостроковій перспективі.

Кваліфікаційна робота містить 81 сторінку, 18 таблиць, 24 рисунків, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 67 найменування.

Ключові слова: інновації, інноваційний потенціал, листовий салат, гідропоніка, інвестиційний проєкт, агротехнологічні тенденції.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність інноваційного потенціалу та його складові	6
1.2. Особливості інноваційної діяльності в Україні в умовах війни	12
1.3. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу аграрного підприємства	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ	26
2.1. Сучасний стан інноваційного розвитку економіки України	26
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства	33
2.3. Оцінка використання інноваційного потенціалу підприємства	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД- ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ	73
3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу в умовах війни	73
3.2. Обґрунтування інвестиційного проєкту вирощування листовий салат на гідропоніці	53
3.3. Ефективність від впровадження інноваційного проєкту	61
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах стрімких змін зовнішнього середовища, що супроводжуються високим рівнем нестабільності та непередбачуваності, підприємства стикаються з необхідністю постійної адаптації до нових викликів, ризиків і можливостей. Однією з ключових умов ефективного функціонування та довгострокової життєздатності підприємства є результативне управління його розвитком.

У традиційних умовах управлінські підходи здебільшого базувалися на стабільності зовнішнього середовища, що нині є малоефективним. У зв'язку з цим актуальності набуває використання інноваційно-орієнтованих підходів до управління розвитком підприємств. Їх сутність полягає у впровадженні сучасних технологій, цифрових інструментів, аналітики великих даних, штучного інтелекту, автоматизованих систем управління, що забезпечують оперативне реагування на зміни ринку, підвищення продуктивності та розширення спектра товарів і послуг.

Крім технологічної складової, інноваційно-орієнтоване управління передбачає тісну взаємодію зі споживачами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Орієнтація на потреби клієнтів, залучення їх до процесу розробки нових продуктів, формування гнучких бізнес-моделей сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства.

Важливою умовою успішної реалізації інноваційних стратегій є наявність розвиненої інноваційної культури в організації. Вона передбачає сприятливе середовище для генерації ідей, підтримку ініціатив, заохочення до експериментів, командну взаємодію та відкриту комунікацію. Така культура формує основу для сталого розвитку підприємства як цілісної соціально-економічної системи.

Застосування інноваційно-орієнтованих підходів до управління розвитком підприємства забезпечує низку переваг, зокрема підвищення конкурентоспроможності, створення нових можливостей для зростання, зниження рівня ризиків, адаптацію до змін і забезпечення стратегічної стабільності.

Таким чином, управління розвитком підприємства на основі інноваційно-орієнтованих підходів є не лише актуальним, але й стратегічно необхідним напрямом діяльності, що визначає здатність організації до успішного функціонування в умовах глобальної невизначеності та цифрової трансформації економіки.

Проблематика управління інноваційним потенціалом знаходить відображення в наукових працях таких дослідників, як Мюллер Р. [5], Шумпетер Й. [6], Пімошенко Ю. [11], Ніксон Ф. [23], Барнет Г. [27], Гурочкіна В.В. [7], Федулова Л.І. [45], Хмизова О.В. [37], Шилова О.Ю. [25], Чермошенцева Є.С. [26], Гриньов А.В. [56], Микитюк П. П. [44]. Попри значну кількість досліджень у цій сфері, існує потреба в подальшому вивченні сучасних підходів до реалізації інноваційного потенціалу, а також у комплексному аналізі його складових та механізмів управління в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління інноваційним потенціалом СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області в умовах війни.

Відповідно до поставленої мети необхідно виконати ряд *завдань*:

- розкрити сутність інноваційного потенціалу та його складових;
- узагальнити особливості інноваційної діяльності в Україні в умовах війни;
- визначити методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу аграрного підприємства
- проаналізувати сучасний стан інноваційного розвитку економіки України;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- оцінити використання інноваційного потенціалу підприємства;
- запропонувати пропозиції щодо підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу в умовах війни;
- обґрунтувати інвестиційний проєкт вирощування листовий салат на гідропоніці;
- здійснити оцінку ефективністю від впровадження інноваційного проєкту.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні та прикладні аспекти управління інноваційним потенціалом СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області в умовах війни.

Методи дослідження. У процесі дослідження було застосовано низку наукових методів: метод наукової абстракції - для формалізації ключових понять та діагностики стану ресурсного забезпечення інноваційного розвитку досліджуваного підприємства; методологічні прийоми аналізу та синтезу - для виявлення наявних резервів, необхідних для впровадження інновацій; діалектичний метод - дослідити динаміку змін складових інноваційного потенціалу; метод економічного моделювання - для оцінки ефективності запропонованих заходів щодо активізації інноваційного потенціалу СВК «Родина».

Інформаційне забезпечення. Підґрунтям для проведення дослідження слугували чинні законодавчі та нормативно-правові акти, наукова, навчальна, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, а також фінансова та статистична звітність СВК «Родина».

Практичне значущість результатів полягає в тому, що на основі комплексного аналізу ключових показників діяльності СВК «Родина» розроблено прикладні рекомендації щодо вдосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства. Запропоновані управлінські рішення мають практичну спрямованість, придатні до впровадження у виробничо-господарську діяльність кооперативу в короткостроковій перспективі.

Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 81 сторінку. Робота містить в собі 18 таблиць та 24 рисунка, список використаних джерел 67 найменувань та 3 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність інноваційного потенціалу та його складові

Інноваційний потенціал підприємства характеризує рівень його здатності до реалізації інноваційної діяльності, що безпосередньо пов'язана зі створенням якісно нових технологій, продуктів або з удосконаленням і модифікацією вже апробованих рішень. Його можна розглядати як інтегровану характеристику, що об'єднує матеріальні, інтелектуальні, фінансові, кадрові та інфраструктурні ресурси, доступні підприємству для впровадження інновацій.

Формування інноваційного потенціалу здійснюється на основі як матеріальних, так і нематеріальних складових. До них належать, зокрема, інтелектуальний потенціал, а також інноваційний потенціал матеріальних ресурсів і технічних засобів. Кожна з цих складових має свою специфіку використання, однак лише їх комплексна взаємодія дозволяє підприємству ефективно реагувати на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища, формуючи як сильні, так і слабкі сторони його діяльності.

У найширшому значенні потенціал трактується як сукупність засобів, джерел та резервів, які перебувають у розпорядженні підприємства і можуть бути використані для досягнення стратегічних і тактичних цілей, а також для вирішення поточних завдань у межах певної галузі чи напрямку [3].

Слід зазначити, що в сучасній економічній літературі, особливо в національних джерелах, нерідко поняття «інновації» і «інноваційний потенціал» застосовуються як синоніми, без чіткого розмежування їх змістового навантаження. Попри значний науковий інтерес до комплексного осмислення поняття «інноваційний потенціал», єдиної загальновизнаної дефініції цього терміна в науковому дискурсі досі не існує.

Таблиця 1.1 – Дефініції понять «інновації», «інноваційний потенціал»

Автор	Визначення поняття «інноваційний потенціал»
<i>«інновації»</i>	
Мюллер Р.	Процес цілеспрямованої та адаптивної трансформації елементів системи, що обумовлена взаємодією із зовнішнім середовищем та спрямована на підвищення її ефективності чи функціональності.
Шумпетер Й.	Комерціалізація або практичне впровадження наукових відкриттів, технічних винаходів або нових ідей, що призводить до створення нових або значно вдосконалених продуктів, послуг, виробничих процесів чи організаційних методів.
Пімошенко Ю.	успішна реалізація нових ідей та знань на ринку, яка потребує залучення інвестицій та ефективного ринкового обміну, забезпечуючи економічну та/або соціальну цінність
Ніксон Ф.	Комплексний процес, що об'єднує технічні, виробничі та комерційні аспекти, результатом якого є виведення на ринок якісно нових або значно вдосконалених промислових процесів, продуктів, послуг або організаційних рішень
Барнет Г.	Впровадження принципово нових або суттєво вдосконалених ідей, методів, продуктів чи послуг, які якісно відрізняються від існуючих аналогів та створюють нову цінність
<i>«інноваційний потенціал»</i>	
Гурочкіна В.В.	Здатність до змін, удосконалення, прогресу; джерело розвитку підприємства.
Федулова Л.І.	Міра готовності організації реалізовувати завдання, спрямовані на досягнення інноваційної мети, тобто до впровадження стратегічних інноваційних змін.
Хмизова О.В.	Інтегральна сукупність взаємопов'язаних у певних соціально-економічних формах ресурсів, що забезпечують здатність підприємства, під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, створювати й ефективно впроваджувати інновації з метою стратегічних змін та підвищення конкурентоспроможності.
Шилова О.Ю., Чермошенцева Є.С.	Результат наявності ресурсів, залучених для досягнення поставлених цілей шляхом застосування існуючих методів регулювання і координації діяльності на основі соціального менеджменту.
Гриньов А.В.	Сукупність матеріальних, фінансових, інтелектуальних, інформаційних та інших ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності.

Джерело побудовано автором на основі [5,6,8,11,14,23,25,26,]

Аналіз дефініцій поняття «інновації» показує, що вони трактуються як процес адаптації та комерціалізації нових ідей з метою створення цінності. Це свідчить про багатовимірність поняття, що охоплює як технологічні, так і соціально-економічні зміни. Поняття «інноваційного потенціалу» інтерпретується або як готовність до змін, або як наявність необхідних ресурсів, або як інтегрована система управління інноваціями. Така варіативність вказує на відсутність єдиного підходу, але підтверджує складність і багатокomпонентність цього явища.

Критично оцінюючи обидва поняття, можна зробити висновок, що їхній зміст залежить від контексту, а тому для ефективного впровадження інновацій потрібен комплексний, системний підхід, що враховує внутрішні можливості підприємства та зовнішнє середовище.

Сутність будь-якого процесу, явища чи об'єкта зазвичай розкривається через його функції, проте не менш інформативним є виділення його основних структурних компонентів. Найбільш доцільним є підхід, який передбачає виділення трьох ключових складових інноваційного потенціалу - ресурсної, внутрішньої та результативної [17] Такий підхід дозволяє комплексно оцінити взаємозв'язок та пропорції між структурними елементами інноваційного потенціалу.

Отже, структура інноваційного потенціалу формується єдністю трьох складових, що взаємодіють, доповнюють і визначають одна одну, утворюючи його «триєдину сутність».

Категорія «потенціал» відображає сутність методологічних основ множини реальних процесів і явищ, а не лише характеризує поточний стан об'єкта або системи. Такий підхід забезпечує адекватне відображення як конкретних ситуацій і відносин, так і процесів та тенденцій їх розвитку, що в сукупності визначає ефективність функціонування економічної системи.

Інноваційний потенціал підприємства - це сукупність характеристик підприємства, які визначають його здатність до створення та практичного впровадження нововведень.

Існують різні типи інноваційного потенціалу підприємства (див. табл.1.2).

При цьому слід враховувати зовнішні бар'єри, що впливають на реалізацію потенціалу і формують так званий інноваційний клімат. Інноваційний клімат охоплює сукупність зовнішніх факторів, які впливають на інноваційний потенціал підприємства, зокрема:

- можливості виробництва нових або удосконалених видів продукції чи послуг;
- можливості зміни соціальних відносин у колективі;

- можливості розробки нових управлінських методів;
- можливості створення нових механізмів просування продукції на ринок;
- доступ до ноу-хау, патентів;
- законодавче регулювання, низькі ставки рефінансування, пільгове оподаткування;
- взаємодія органів влади з бізнесом;
- практика комерціалізації технологій.

Таблиця 1.2 - Типи інноваційного потенціалу підприємства

Тип інноваційного потенціалу	Коротка характеристика	Джерела покриття витрат
Високі інноваційні можливості	Підприємство має високу забезпеченість власними ресурсами, що дозволяє реалізовувати стратегії інноваційного розвитку без залучення зовнішніх фінансових ресурсів.	Власні кошти
Середні інноваційні можливості	Фінансова забезпеченість достатня для підтримки виробництва, проте для ефективного впровадження нових технологій необхідне часткове залучення позикових коштів.	Власні кошти, довгострокові кредити
Низькі інноваційні можливості	Фінансові ресурси забезпечують лише підтримку поточних виробничих запасів і витрат; для реалізації інноваційних стратегій необхідне значне залучення зовнішніх фінансових ресурсів.	Власні кошти, довгострокові та короткострокові кредити і позики
Нульові інноваційні можливості	Відсутність або значний дефіцит фінансових джерел для формування витрат на інноваційну діяльність.	Відсутні

Джерело побудовано автором на основі [3,с.139]

Внутрішні фактори значною мірою визначають вплив на інноваційний потенціал підприємства, зокрема через інноваційну культуру організації. Інноваційна культура розглядається як ступінь сприйнятливості підприємства до нововведень, досвід впровадження інноваційних проектів, політика менеджменту щодо інновацій, а також ставлення персоналу до інноваційної діяльності. Розвинена інноваційна культура сприяє прискоренню і підвищенню ефективності впровадження нових технологій, протидії бюрократичним бар'єрам та розкриттю інноваційного потенціалу працівників.

Таким чином, для ефективного управління інноваційним потенціалом підприємство має систематично моніторити інноваційний клімат і постійно працювати над формуванням та вдосконаленням власної інноваційної культури.

В загальному вигляді інноваційний потенціал розглядається як сукупність усіх наявних матеріальних та нематеріальних активів підприємства, які використовуються у процесі здійснення інноваційної діяльності. Він охоплює всі ресурси, здатні забезпечити створення, впровадження та комерціалізацію нововведень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності і ефективності підприємства. Структурними елементами інноваційного потенціалу є (див. рисунок 1.1):

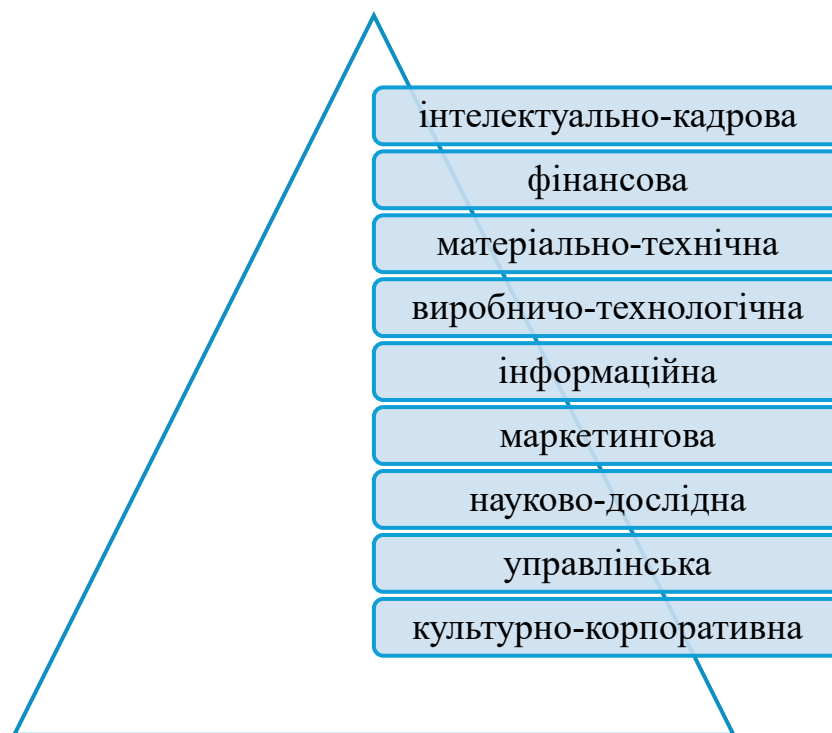


Рисунок 1.1 - Структурними елементами інноваційного потенціалу

Джерело побудовано автором на основі [6]

1. *інтелектуально-кадрова складова*, що передбачає здатність генерувати, сприймати інноваційні ідеї та трансформувати їх у новітні технології, конструкції, організаційні й управлінські рішення;
2. *фінансова складова* - наявність фінансових ресурсів, необхідних для реалізації інноваційних проєктів;

3. *матеріально-технічна складова*, що охоплює наявність засобів та предметів праці: сировини, матеріалів, палива, енергетичних ресурсів, інструментів, устаткування та робочих місць;

4. *виробничо-технологічна складова*, яка визначає здатність підприємства оперативно адаптувати виробничі потужності та забезпечувати ефективне виготовлення інноваційної продукції, що відповідає потребам споживачів;

5. *інформаційна складова*, що характеризується рівнем інформаційного забезпечення підприємства, а також ступенем захищеності, повноти і точності інформації;

6. *маркетингова складова*, що передбачає формування стратегій просування та збуту продукції, здатність до систематичного планування і координації функцій підприємства для задоволення потреб споживачів;

7. *науково-дослідна складова*, яка включає результати науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, потенціал для генерування нових знань, проведення досліджень для верифікації інноваційних ідей та їх використання для удосконалення бізнес-процесів;

8. *управлінська складова*, що відображає рівень ефективності впливу керівництва на персонал з метою підвищення інноваційності, креативності та спрямування діяльності співробітників на досягнення максимального прибутку;

9. *культурно-корпоративна складова*, яка охоплює комунікативні системи та мову спілкування, корпоративні традиції, накопичений досвід, впевненість у можливостях підприємства, трудову етику та мотивацію персоналу.

Інноваційний потенціал підприємства є інтегрованою сукупністю матеріальних, фінансових, інтелектуальних, організаційних та соціальних ресурсів, що забезпечують його здатність до створення, впровадження та комерціалізації інновацій. Його структура формується трьома ключовими складовими: ресурсною, внутрішньою та результативною.

Кожна з компонент має власну функцію, але лише у взаємодії вони визначають загальний інноваційний потенціал.

Реалізація інноваційного потенціалу значною мірою залежить від зовнішнього середовища та внутрішньої інноваційної культури підприємства. Сформована система управління інноваційним потенціалом дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до викликів ринку, забезпечуючи сталий розвиток і конкурентні переваги.

1.2. Особливості інноваційної діяльності в Україні в умовах війни

Український аграрний сектор за три роки повномасштабної війни зазнав суттєвих викликів, але водночас продемонстрував високу стійкість і активність у впровадженні інновацій. Інновації розглядають як ключ до підвищення ефективності виробництва та забезпечення продовольчої безпеки в умовах обмежених ресурсів. Державна політика та міжнародна підтримка спрямовані на збереження та розвиток інноваційного потенціалу агробізнесу [24]. За даними досліджень [37], інноваційна діяльність є «важливим фактором забезпечення розвитку країни» навіть у воєнний час, при цьому держава і партнери мобілізують ресурси для підтримки агросектору (фінансова допомога, гранти, міжнародні програми тощо).

Таблиця 1.3 – Технологічні інновації

Системи точного землеробства	обладнання з автопілотом і навігацією, що збільшує точність посіву та обприскування.
Дрони та безпілотні засоби	використання БПЛА і наземних роботів з камерами і сенсорами для 3D-картографування полів, оцінки NDVI, моніторингу посівів тощо
Датчики та IoT-платформи	впровадження датчиків вологості, живлення та ін. у ґрунті/рослинах; збір великих даних для аналітики урожайності.
Робототехніка	автоматизація ручних процесів (водіння, обприскування) і поступове заміщення робітників роботами
Цифрове управління й е-агросервіси	застосування мобільних додатків (наприклад, державного порталу «Дія») для подачі заявок на держдопомогу (гранти, субсидії) без відвідування установ, а також інтеграція системи Державного аграрного реєстру (ДАР) для точного обліку субсидій
Інновації прискорюють модернізацію господарств	за даними аналітики, державні програми з використанням діджитал-рішень дали можливість вже понад 150 малим фермам отримати гранти на садівництво та ягідництво. У підсумку цифрові технології в АПК сприяють підвищенню рентабельності бізнесу та зменшенню виробничих ризиків.

Джерело побудовано автором на основі [27]

Технологічні інновації в АПК охоплюють сучасні технічні рішення та цифрові платформи. Серед найпріоритетніших - точне землеробство та цифрова трансформація управління агровиробництвом. Зокрема, впроваджуються GPS-навігація і автопілоти для сільгосптехніки, дрони для моніторингу полів, сенсори та IoT-пристрої для збору агроданих, платформи Big Data і аналітика врожайності [5]. Також розвивається роботизація обробітку полів та логістики: очікується, що в перспективі машини замінять багато ручних операцій. Цифрові сервіси підвищують продуктивність і стійкість виробництва завдяки економії ресурсів і оптимізації процесів [64].

В умовах війни агровиробники та органи державної влади впроваджують організаційні новації для адаптації до викликів. Держава проводить реформу інституцій агросектору: введено Державний аграрний реєстр, здійснюється інтеграція з європейською сільськогосподарською політикою. Зокрема планується, що понад 80% держпідтримки надаватиметься через ДАР, а також запроваджено агентство, яке забезпечить своєчасні виплати. Фінансування відновлено за програмою компенсації до 25% вартості вітчизняної сільгосптехніки, що стимулює оновлення парку агрегатів [27]. Налагоджено системи товарного кредитування, держгарантій і грантів для підтримки ліквідності господарств.

Серед організаційних новацій - кооперація фермерів та нові управлінські моделі. В Україні запущено експеримент зі створення «Інноваційних груп малих агровиробників» (SIGs). У таких групах фермери, громади та дорадчі служби спільно вирішують проблеми доступу до ресурсів, закупівлі та збуту продукції. Наприклад, групи фермерів спільно закуповують техніку й ресурси, будують спільні сховища та продають продукцію під єдиним брендом. Це дозволяє дрібним виробникам консолідувати зусилля для ефективнішого використання ринкових можливостей і зниження витрат.

Логістичні інновації набули важливості створено спеціальні коридори й мультимодальні ланцюги постачання для безперебійного експорту зерна і продукції, за оцінками, понад 80% українського зерна відправляється морським

«зерновим коридором». Заходи допомагають компенсувати руйнування інфраструктури та змінені маршрути перевезень.

Соціальні інновації в аграрній сфері спрямовані на підтримку трудових ресурсів і місцевих громад. З початком війни багато сільських працівників було мобілізовано або змушено евакуюватися, тому виникла потреба в нових формах організації праці. Зокрема, міжнародні програми та NGO допомагають відновити робочі місця: Mercy Corps та інші міжнародні організації надають гранти та технічну підтримку малим фермерам, зокрема внутрішньо переміщеним особам, щоб вони могли поновити сільськогосподарську діяльність [55].

Державна та міжнародна підтримка також фокусуються на малих і середніх господарствах, що виробляють продовольство з доданою вартістю. Наприклад, у 2022–2023 рр. урядова програма за підтримки Світового банку надала понад 150 малим фермам гранти на розвиток садівництва та ягідництва [64]. Такі ініціативи стимулюють розмаїття виробництва, створення нових робочих місць та утримання населення у сільській місцевості.

Крім того, проводяться освітні заходи та консультаційна підтримка фермерів (семінари, онлайн-платформи, дорадчі служби), а також розвиваються нові форми трудових відносин: наприклад, кооперативне об'єднання дрібних виробників для спільної переробки та збуту продукції. Ці соціальні інновації підвищують стійкість сільських громад, сприяють соціальній згуртованості та збільшують можливості дрібних агровиробників виживати та розвиватися під час кризи.

Таблиця 1.4 - Екологічні інновації

Інновація	Сутність
Рациональне землекористування	впровадження сівозмін, мінімального і нульового обробітку ґрунту, органічного землеробства для збереження родючості ґрунтів і здоров'я екосистем
Економне водокористування	використання систем крапельного зрошення та «точного поливу» для оптимізації витрат води
Зменшення викидів	застосування екологічної техніки, розвиток виробництва біоенергетики та локальної переробки продукції
Відновлення біорізноманіття	висадка захисних лісосмуг, медоносних і покривних культур, що підтримують природні екосистеми й захищають ґрунт від ерозії
Урядова стратегія розвитку с/г	планується розвиток зрошувальних систем, екологічного виробництва та адаптації до кліматичних змін

Джерело побудовано автором на основі [34]

У фокусі екологічних інновацій – сталий розвиток і збереження природних ресурсів в агровиробництві. Аграрії дедалі більше впроваджують технології, що поєднують ефективність з екологічною відповідальністю. Серед ключових напрямів. Таким чином, екологічні інновації сприяють довгостроковій стійкості агровиробництва та збільшують його конкурентоспроможність у світі.

Повномасштабне вторгнення створило подвійний ефект з одного боку, зростання невпевненості та руйнування інфраструктури різко обмежили інвестиції в інновації, з іншого – стимулювало пошук нових рішень. Дослідження вказують [53], що запровадження воєнного стану мало «значний негативний вплив на процеси залучення державних інвестицій у різні інноваційні галузі». Через ризик неможливості завершити інвестиційні проєкти під час бойових дій багатьом інвесторам стало не вигідно вкладати кошти, що призвело до різкого скорочення приватних інноваційних ініціатив. Водночас аграрний сектор виявився одним із найперспективніших для інвестування в інновації навіть під час війни.

В умовах скорочення активностей у інших галузях Україна переорієнтувала ресурси на життєво важливі напрямки - зокрема розвиток АПК, де забезпечується продовольча безпека. Держава була змушена спрямувати левову частку коштів на оборону, однак це також привернуло потужну міжнародну підтримку інновацій: уряд одержав транші, гуманітарну і соціально-фінансову допомогу від партнерів. Таким чином, війна істотно змінила структуру фінансування інновацій, але при цьому мобілізувала зовнішні джерела підтримки агросектора.

Уряд України намагається компенсувати втрати від війни через спеціальні інструменти підтримки агробізнесу. З 2022 р. активно діють програми грантового фінансування та компенсацій. Наприклад, відновлено програму відшкодування до 25% вартості вітчизняної сільгосптехніки, що полегшує модернізацію машинно-тракторного парку [34]. Впроваджуються грантові програми на розвиток садівництва, ягідництва, тваринництва і тепличних господарств (до 7–10 млн грн на господарство). Механізми підтримки включають державні гарантії за кредитами, часткове відшкодування витрат на добрива та паливо, компенсації відсоткових ставок тощо.

Важливим елементом стало діджиталізація держпідтримки. Міністерство агрополітики розробило мобільні додатки і онлайн-сервіси (наприклад, через «Дію») [27], що дозволяють подавати заявки на субсидії та гранти дистанційно. Планується також створення єдиного державного геопорталу, який забезпечить доступ до актуальних даних про землекористування. У стратегічних документах передбачено реформування керівних інституцій і підвищення європейських стандартів управління (закон про аграрний реєстр, запуск ДАР тощо)

Міжнародні партнери відіграють вирішальну роль у підтримці українського АПК під час війни. Так, Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО) [37] оголосила про виділення \$150 млн на дворічний план реагування і відновлення, розрахований на понад 500 тис. постраждалих сільських громад. Цей план покликаний долати наслідки війни - міновані поля, зруйновану інфраструктуру, обмежений доступ до ринків і підвищувати продовольчу безпеку.

Світовий банк та інші донори підтримують урядові програми: зокрема, через проєкт прискорених приватних інвестицій у АПК агровиробники отримали кредитно-грантові програми для розвитку малих господарств. Європейський Союз спільно з Україною розробляє Стратегію розвитку сільського господарства до 2030 р. та фінансує реформи (проєкт IPRSA тощо). Крім того, багато фондів і НГО (наприклад, USAID, Mercy Corps, ЄБПП) концентрують зусилля на відновленні сільгосппідприємств – від надання посівмату, будівництва тимчасових сховищ до розбудови переробки й ланцюгів постачання. Таким чином, міжнародна допомога адресно доповнює державні ініціативи, покращуючи фінансовий та матеріальний стан українських фермерів.

Війна істотно вплинула на інноваційну діяльність у вітчизняному АПК: вона спричинила як суттєві труднощі (зростання інвестиційних ризиків, руйнація інфраструктури), так і нові стимули (консолідація зусиль, міжнародна допомога, державні програми підтримки). Незважаючи на виклики, аграрії та держава знаходять шляхи інноваційного розвитку: активно впроваджуються технології точного землеробства, цифрові платформи, організаційні моделі співпраці та практики сталого ведення господарств. З огляду на стратегічну роль АПК, його

відновлення й модернізація залишаються пріоритетом державної політики і міжнародних партнерів.

1.3. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу аграрного підприємства

Аналіз інноваційного потенціалу дозволяє виявити пріоритетні напрями інноваційної діяльності та розробити оптимальні інноваційні стратегії. Оцінка інноваційного потенціалу забезпечує отримання як статичної характеристики інноваційного стану підприємства, так і можливості для поглибленого аналізу та прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

В економічній літературі виділяють два основні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу:

- *детальний*, який передбачає оцінку за комплексом показників з метою визначення спроможності реалізації конкретного проекту;
- *діагностичний*, що базується на експертному аналізі стану підприємства за низкою внутрішніх і зовнішніх параметрів.

У світовій практиці управління інноваційним потенціалом широко застосовується показник «ТАТ» (Time-to-Market), що відображає час від усвідомлення потреби в новому продукті до його масового виведення на ринок. Наприклад, у сфері побутової техніки рекорд належить компанії «Мацусіта» - 4,7 місяці [26, с.144].

Проте в сучасних умовах для формування ефективного механізму управління інноваційним потенціалом доцільно застосовувати комплексну систему показників, що всебічно характеризують стан та рівень його використання. Для оцінки інноваційного потенціалу підприємства використовують такі ключові показники [26, с.144]

- науково-технічний потенціал (чисельність працівників із науковими ступенями, кількість раціоналізаторських пропозицій на одного працівника, кількість патентів);

- показники комерціалізації (частка нової продукції у загальному обсязі виробництва, кількість укладених ліцензійних договорів);
- тривалість виконання інноваційних робіт (інноваційний лаг);
- характеристика інноваційності системи управління (форми стимулювання інноваційної діяльності, рівень участі керівництва в реалізації інноваційних проєктів, ступінь автономії учасників інноваційного процесу).

У контексті другого аналітичного зрізу, що передбачає оцінку економічної ефективності конкретного інвестиційного проєкту в рамках реалізації стратегії з орієнтацією на підвищення інноваційного потенціалу, сучасна економічна література пропонує розвинені підходи до системного аналізу результативності таких ініціатив. Відповідні системи показників дозволяють здійснювати комплексну оцінку ефективності проєкту не лише для його безпосередніх ініціаторів та інвесторів, а й для ширшого кола стейкхолдерів, включаючи місцеві громади, органи державної влади та суспільство в цілому.

Особливої актуальності ці підходи набувають при реалізації інноваційних інвестиційних проєктів, що мають потенціал формування нових технологічних укладів, розвитку високотехнологічних секторів або запровадження ресурсоефективних та екологічно збалансованих виробничих рішень.

До основних груп показників ефективності інноваційно-орієнтованих проєктів належать [42]:

- показники комерційної ефективності, що відображають фінансові результати реалізації проєкту для його безпосередніх учасників (підприємств-ініціаторів, інвесторів, партнерів) з урахуванням прибутковості, ліквідності, термінів окупності тощо;
- показники економічної ефективності, що враховують більш широкий спектр вигод та витрат проєкту, включаючи екологічні, технологічні, соціальні наслідки, а також ефекти від впровадження інновацій. ці показники часто мають інтегрований (грошовий і негрошовий) вимір і можуть демонструвати стратегічний вплив проєкту на економіку регіону або галузі;

- показники бюджетної ефективності, які оцінюють фінансові наслідки реалізації проєкту для державного та місцевих бюджетів, зокрема обсяг податкових надходжень, витрат на інфраструктурну підтримку, субсидії чи інші державні стимули.

Основні методичні підходи до оцінки ефективності інноваційних проєктів узагальнено у таблиці 1.5

Таблиця 1.5 - Зміст методів оцінки ефективності інвестиційних проєктів

Метод оцінки	Сутність методу
Методи оцінки в умовах визначеності	
Метод чистої приведеної вартості (NPV)	Полягає в дисконтуванні прогнозованих грошових потоків проєкту до поточного моменту за ставкою, яка відображає альтернативну вартість капіталу (ставку залучення позикових коштів або очікувану доходність інвестора). Позитивне значення NPV свідчить про доцільність інвестування.
Метод строку окупності інвестицій (PP)	Оцінює період, протягом якого сума чистих (або дисконтованих) грошових надходжень зрівнюється з обсягом первинних інвестицій. Швидша окупність вказує на менший інвестиційний ризик.
Метод внутрішньої норми прибутковості (IRR)	Визначає ставку дисконту, за якої чиста приведена вартість проєкту дорівнює нулю. Якщо IRR перевищує вартість капіталу, інвестування вважається економічно доцільним.
Метод індексу рентабельності інвестицій (PI)	Обчислюється як відношення дисконтованих грошових потоків до початкових інвестицій. Значення $PI > 1$ свідчить про ефективність проєкту.
Метод середньої норми прибутку (ARR)	Грунтується на розрахунку відношення середньорічного прибутку до середньої вартості інвестованих ресурсів. Метод простий, проте не враховує часову вартість грошей.
Методи оцінки в умовах невизначеності та ризику	
Метод скоригованої NPV (Adjusted NPV)	Варіація традиційного NPV з урахуванням премії за ризик. Ставка дисконту коригується відповідно до ймовірності реалізації ризикових сценаріїв.
Модель оцінки капітальних активів (CAPM)	Базується на теорії портфельного інвестування. Дозволяє оцінити очікувану прибутковість активів залежно від ринкового ризику. Обмеження: модель орієнтована на один період інвестування та ігнорує часову динаміку доходності.
Арбітражна теорія оцінки активів (APT)	Ураховує множинність факторів, що впливають на прибутковість активів. Відмінність від CAPM полягає у відсутності обмеження лише одним ринковим ризиком.
Метод WACC (середньозважена вартість капіталу)	Передбачає порівняння очікуваної прибутковості інвестиційного проєкту із середньозваженою вартістю капіталу підприємства. Проєкт доцільний, якщо його прибутковість перевищує WACC. Метод не враховує різні рівні ризику між альтернативними проєктами.
Концепція стратегічної чистої поточної вартості (Strategic NPV)	Дозволяє моделювати грошові потоки з урахуванням альтернативної вартості ліквідних активів. Підходить для довгострокових стратегічних рішень в умовах високої динаміки зовнішнього середовища.

Джерело побудовано автором на основі [42]

Зазначені групи показників можуть використовувати однакові методи розрахунку (наприклад, чиста приведена вартість, внутрішня норма прибутковості), однак вхідні параметри та їх економічна інтерпретація істотно відрізнятимуться залежно від цілей аналізу та зацікавлених сторін. Важливо також враховувати часову структуру інвестиційного циклу: для проєктів з довготривалим впровадженням доцільно застосовувати багатоперіодичну оцінку з урахуванням дисконтованих потоків.

В межах завдань проектного розділу бакалаврського дослідження доцільним є детальний розгляд класичних методів оцінювання ефективності інвестицій у умовах визначеності. Серед них найбільш широко застосовуються:

- метод чистої приведеної вартості (NPV);
- метод визначення строку окупності інвестицій (PP);
- метод внутрішньої норми прибутковості (IRR);
- метод індексу рентабельності (PI);
- метод середньої норми прибутку (ARR).

Метод NPV є базовим у системі дисконтних оцінок інвестиційних рішень і дозволяє визначити чистий економічний ефект від реалізації проєкту, тобто створену додану вартість.

NPV визначається як різниця між сумарною поточною вартістю (PV) очікуваних грошових надходжень від проєкту та поточною вартістю інвестиційних витрат: $NPV = \text{Поточна оцінка віддачі} - \text{Поточна оцінка інвестиційних витрат}$.

Критерій прийняття рішення:

- якщо $NPV > 0$ - проєкт є доцільним, оскільки генерує чисту вартість понад очікувану прибутковість;
- якщо $NPV < 0$ - інвестування не забезпечує необхідної віддачі.

У випадку, коли проєкт генерує постійний грошовий потік у вигляді безстрокового ануїтету, розрахунок NPV може бути спрощено:

$$NPV = \frac{CF}{k} - PV(Inv), (1.1) [29]$$

Позитивне значення чистої приведеної вартості (NPV) свідчить про те, що інвестиційні витрати формують грошові потоки, прибутковість яких перевищує альтернативну дохідність на ринку капіталу з аналогічним рівнем ризику. Інакше кажучи, проєкт генерує додану вартість, а його реалізація є економічно доцільною для інвестора, оскільки забезпечує перевищення доходності над вартістю залученого капіталу.

Одним із найпростіших, проте широко застосовуваних індикаторів оцінки ефективності інвестиційного проєкту є період окупності інвестицій (Payback Period, PP). Цей показник відображає кількість років, необхідних для повного відшкодування початкових вкладень за рахунок генерованих чистих грошових надходжень.

Формально період окупності визначається як:

$$NPV = \frac{IC}{CF}, (1.2) [23]$$

де PP – період окупності; CF – величина грошового потоку; IC – первісна інвестиція.

Якщо розрахований період окупності є прийнятним для підприємства, інвестиційний проєкт може бути схвалений до реалізації. У разі аналізу кількох альтернативних проєктів, перевага надається тим із меншим строком окупності, оскільки вони забезпечують швидше повернення вкладеного капіталу та, відповідно, нижчий інвестиційний ризик. Водночас важливо, щоб кожен з ухвалених проєктів не перевищував гранично допустимого (нормативного) періоду окупності, який слід визначити на етапі стратегічного планування або у межах інвестиційної політики підприємства.

Внутрішня норма прибутковості (IRR) є одним з ключових показників, що використовується у фінансово-економічному аналізі для оцінки прибутковості інвестиційних проєктів. IRR визначається як така ставка дисконтування, при якій чиста приведена вартість (NPV) всіх майбутніх грошових потоків від проєкту

дорівнює нулю. Іншими словами, це той рівень рентабельності інвестицій, за якого проєкт не генерує ані економічного прибутку, ані збитку.

Розрахунок IRR базується на загальній формулі NPV, що має вигляд:

$$NPV_{IRR} = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - CI = 0, (1.3) [25]$$

Метод визначення індексу рентабельності інвестицій (Profitability Index, PI) є логічним продовженням методу чистої приведеної вартості (NPV), однак має принципову відмінність у формі подання результату. Якщо NPV демонструє абсолютну величину ефекту, то PI є відносним показником, який характеризує рівень прибутковості інвестицій у розрахунку на одну вкладену грошову одиницю.

Індекс рентабельності інвестицій розраховується за формулою:

$$PI = \sum \frac{P_n}{(1+r)^n} / CI, (1.4) [25]$$

де: PI - індекс рентабельності інвестицій; CF_t - грошовий потік у періоді t ; r - ставка дисконтування; n - кількість періодів проєкту; IC - первісні інвестиційні витрати.

У разі застосування індексу рентабельності інвестицій (PI) інтерпретація результатів має такий вигляд:

- якщо $PI > 1$, проєкт вважається прибутковим і доцільним до реалізації, оскільки кожна вкладена грошова одиниця забезпечує більше однієї одиниці доходу у дисконтованому вираженні;

- якщо $PI < 1$, проєкт є збитковим і має бути відхилений;

- якщо $PI = 1$, прибутковість інвестицій точно відповідає граничному (нормативному) рівню дохідності, тобто проєкт не створює доданої вартості, але й не спричиняє прямих фінансових втрат.

Таким чином, PI слугує відносним показником ефективності, що дозволяє здійснювати порівняльну оцінку альтернативних інвестиційних рішень, особливо у випадках обмежених ресурсів.

Метод середньої норми прибутковості інвестицій (ARR) передбачає розрахунок відношення середнього прибутку до середньої вартості інвестицій за весь строк реалізації проєкту [25]. Цей підхід ґрунтується на даних бухгалтерського обліку, що є його відмінністю від методів NPV, IRR чи PI.

Залежно від цілей аналізу, у розрахунках ARR може використовуватись [25]:

- прибуток до сплати податків та відсотків (EBIT), або
- прибуток після сплати податку, але до сплати відсотків, що є поширенішим варіантом, оскільки він краще відображає вигоду для власників капіталу.

Середню величину інвестицій зазвичай визначають як середнє арифметичне значення активів на початок і кінець розрахункового періоду. Формула розрахунку ARR має такий вигляд:

$$ARR = \frac{P * (1 - t)}{IC + RV} * 100\%$$

, (1.5) [25]

де P - середньорічний прибуток від реалізації проєкту (грошовий потік); t - ставка оподаткування; RV - залишкова або ліквідаційна вартість проєкту.

Одним із основних недоліків методу середньої норми прибутковості (ARR) є складність у визначенні того, який саме рік реалізації інвестиційного проєкту слід обрати для розрахунку прибутку, що ускладнює об'єктивність аналізу. Крім того, метод не враховує фактор часу - інвестовані кошти порівнюються з прибутком, який може бути отриманий у віддаленій перспективі, без урахування дисконтованої вартості грошових потоків. Це обмежує точність результатів і підвищує ризик прийняття необґрунтованих рішень.

З-поміж показників оцінки ефективності інвестицій, важливе місце займає рентабельність власного капіталу, зокрема її модифікація на основі грошового потоку, що дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство генерує прибуток на вкладений капітал з позицій реального надходження коштів.

У межах сучасного фінансового аналізу ефективності диверсифікованих проєктів використовують систему коефіцієнтів грошового покриття, яка поділяється на чотири основні групи:

1. *Коефіцієнти грошового покриття загальної діяльності*, що характеризують результати диверсифікації основної операційної діяльності підприємства;
2. *Коефіцієнти покриття прибутку грошовими потоками*, що дозволяють оцінити ступінь відповідності між обліковим прибутком та фактичним грошовим потоком;
3. *Коефіцієнти покриття капітальних витрат*, які дають уявлення про здатність підприємства фінансувати інвестиційну діяльність з внутрішніх джерел;
4. *Коефіцієнти рентабельності грошових потоків*, що визначають рівень ефективності використання грошових коштів у процесі здійснення диверсифікованої діяльності.

Аналітичні групи дозволяють провести всебічну оцінку фінансової стійкості та потенціалу підприємства, що реалізує проєкт диверсифікації. Важливо підкреслити, що ефективний аналіз повинен базуватися не лише на ретроспективних фінансових показниках, а й на прогностичних даних, які враховують очікувану динаміку ринкових та внутрішніх умов функціонування підприємства.

Достовірність такого аналізу значною мірою залежить від кваліфікації фахівця, що його проводить, зокрема, в частині оцінювання ризиків та побудови сценаріїв розвитку. Водночас прогностичний аналіз є логічним продовженням фінансової оцінки, зокрема - аналізу звіту про рух грошових коштів, на основі якого формується інформаційна база для управлінських рішень щодо доцільності та результативності диверсифікації.

Методики оцінки ефективності проєктів диверсифікації мають практичну цінність для всіх учасників проєкту, зокрема власників, інвесторів, місцевих громад та органів державної влади, оскільки дозволяють оцінити потенційні вигоди залежно від рівня їх участі та зацікавленості. Проєкт вважається економічно ефективним, якщо різниця між дисконтованими вигодами та витратами протягом

визначеного періоду є позитивною, і ця тенденція має стабільний або зростаючий характер.

Успішна реалізація проєкту, відповідно до поставлених стратегічних цілей, у підсумку забезпечує підприємству очікуваний рівень прибутковості та підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, проведені узагальнення теоретичних засад управління проєктами диверсифікації у сфері аграрного виробництва підтверджує їхню ключову роль у забезпеченні стабільного економічного розвитку підприємств. Реалізація таких проєктів у ринковому середовищі, орієнтованому на маркетингову адаптацію, сприяє підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх загроз, зростанню виручки, прибутку та рентабельності діяльності.

Розробка та ефективна реалізація стратегії розвитку інноваційного потенціалу, що супроводжується трансформацією організаційно-виробничої структури підприємства з урахуванням кон'юнктури ринку, вимагає глибокого аналізу макро- та мікроекономічних чинників, які визначають доцільність і перспективність таких проєктів в аграрній сфері.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Сучасний стан інноваційного розвитку економіки України

Інноваційний потенціал доцільно розглядати як складну, багатовимірну та динамічну систему, що забезпечує процеси генерації, акумулювання, трансформації та практичної реалізації наукових ідей, а також науково-технічних результатів у вигляді інноваційних продуктів і процесів [4]. Така система має ознаки економічної підсистеми, що функціонує в межах національного господарства, та характеризується рядом ключових властивостей: цілісністю, синергійністю, структурованістю, взаємодією з зовнішнім середовищем, динамічністю, адаптивністю та реалізаційним потенціалом.

На міжнародному рівні оцінювання інноваційного потенціалу держави та її здатності до сталого інноваційного розвитку здійснюється на основі комплексного підходу, який передбачає всебічний аналіз інноваційної системи країни [17]. Широке застосування у цьому контексті отримали міжнародні рейтинги, що дозволяють визначити рівень технологічної конкурентоспроможності, інституційної спроможності до впровадження інновацій, а також загальний стан інноваційного середовища.

Серед найбільш авторитетних індикаторів інноваційного розвитку виокремлюють Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index, GII) [63], Індекс інноваційного розвитку агентства Bloomberg (Bloomberg Innovation Index, BII) [47], Глобальний індекс конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index, GCI) [50], Інноваційний індекс Європейського інноваційного табло (European Innovation Scoreboard, EIS), Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів (Global Talent Competitiveness Index, GTCI) [51], а також Оцінку готовності до майбутнього виробництва (Readiness for the Future of Production Assessment) [53].

На сьогодні Україна представлена лише в окремих рейтингах, таких як GII, ВП, GCI та GTCI, що вказує на певну обмеженість її інституційної присутності у глобальному інноваційному вимірі. Відсутність країни в інших авторитетних рейтингах свідчить про наявність системних проблем, зокрема - невідповідність критеріям оцінювання, дефіцит надійної статистичної звітності та обмежена прозорість інформаційних потоків.

У контексті глобальної економіки, де позиції в міжнародних рейтингах формують уявлення про інвестиційну привабливість країни, така ситуація створює суттєві ризики. Йдеться, передусім, про зниження довіри з боку міжнародних інвесторів, ускладнення партнерства з високотехнологічними компаніями та гальмування процесів інтеграції у світову інноваційну екосистему. Як наслідок, зростає ймовірність маргіналізації України в міжнародному поділі інноваційної праці та посилення технологічного відставання від провідних економік світу.

Аналіз динаміки позицій України в зазначених рейтингах дозволяє констатувати недостатню ефективність державної політики у сфері інноваційного розвитку. Це також свідчить про слабку мотивацію приватного сектору до інвестування у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи. Таким чином, актуалізується потреба в розробці цілісної стратегії підтримки інноваційної діяльності на основі міжсекторної взаємодії, інституційного оновлення та системної інтеграції України в глобальний інноваційний простір (див.рис.2.1).

На рисунку 2.1 проілюстровано зміну позицій України у Глобальному індексі інновацій упродовж 2020–2024 років. Цей рейтинг щорічно формується Всесвітньою організацією інтелектуальної власності та охоплює понад 130 країн, оцінюючи їх інноваційну спроможність за низкою індикаторів, таких як інституційне середовище, людський капітал, розвиток інфраструктури, рівень ринкової та бізнес-софістикації, а також результати інноваційної діяльності.

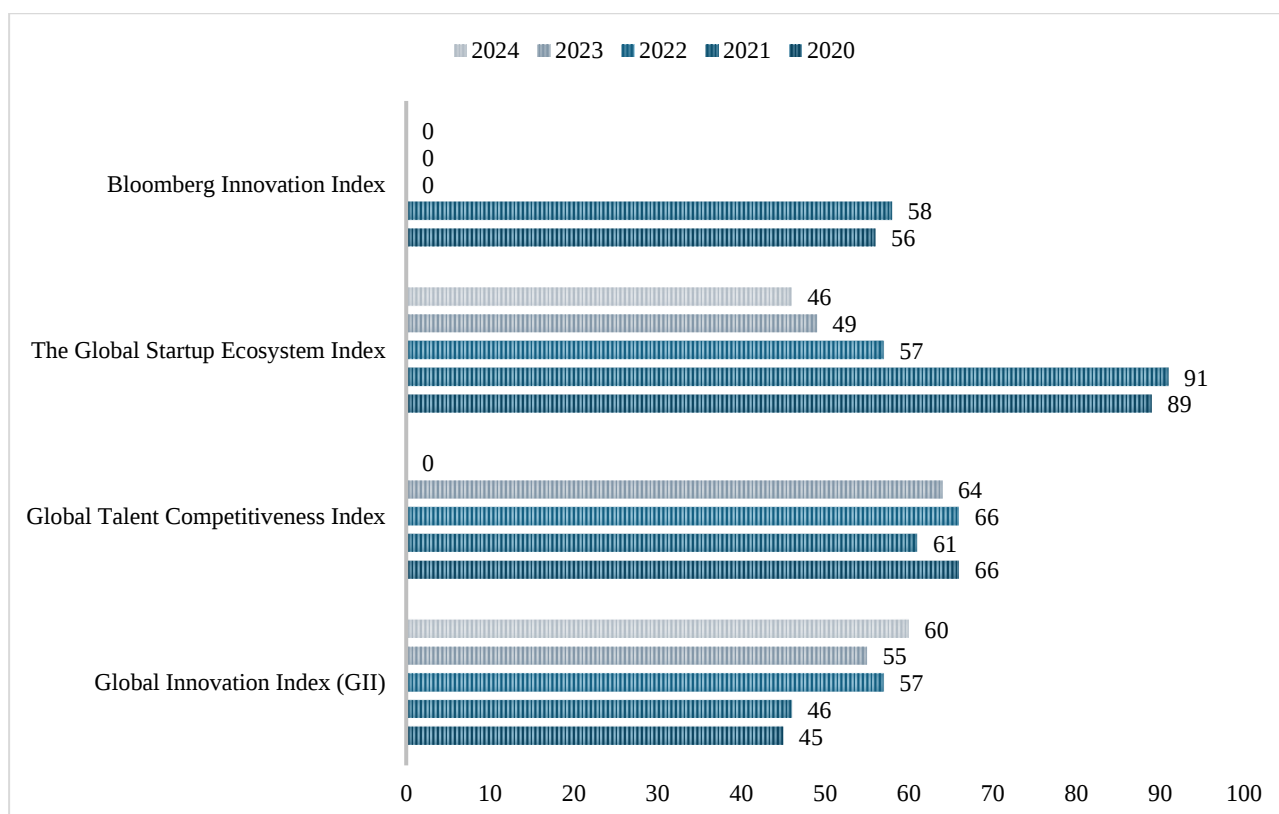


Рисунок 2.1 – Динаміка рангу України у міжнародних рейтингах інновацій

Джерело побудовано автором на основі [8]

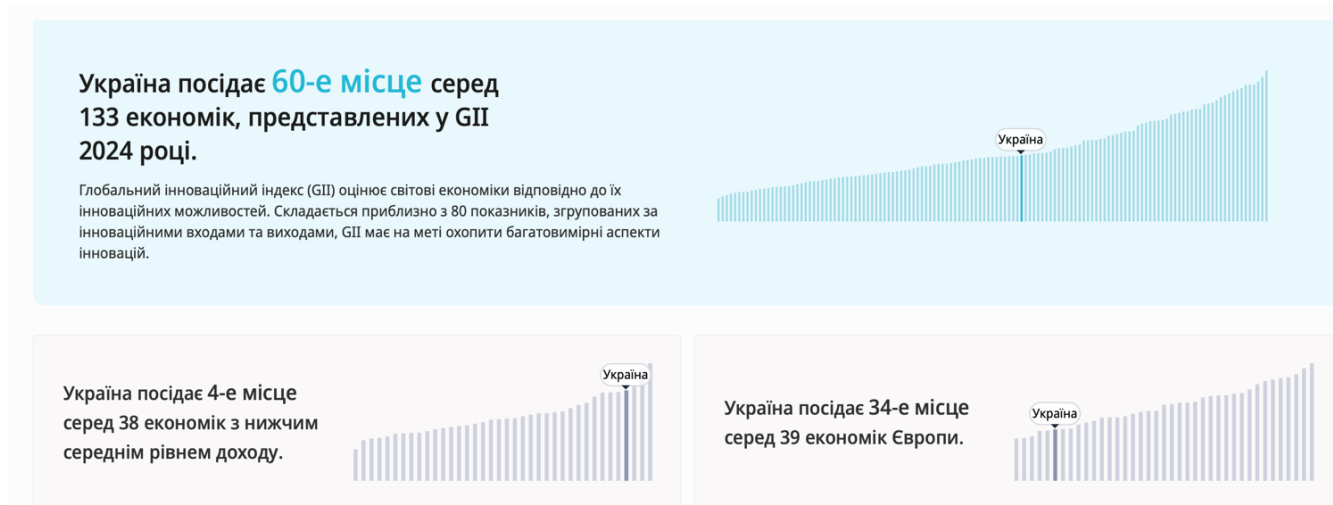


Рисунок 2.2 - Україна займає рейтинг у Глобальному індексі інновацій 2024

Джерело побудовано автором на основі Global Innovation Index 2024 [63]

За результатами 2024 року Україна посіла 60-е місце у Глобальному індексі інновацій, демонструючи зростання позицій порівняно з попередніми роками. Незважаючи на складні умови воєнного стану, країна зберігає відносно стабільні позиції в міжнародних інноваційних рейтингах, що свідчить про наявність певного інституційного та людського потенціалу для інноваційного розвитку.

У таблиці 2.1 наведено динаміку кількості організацій, що здійснювали наукові дослідження і розробки, згрупованих за секторами діяльності: підприємницький, державний та сектор вищої освіти.

Таблиця 2. 1- Кількість організацій, які здійснювали наукові дослідження і розробки, за секторами діяльності за 2022-2024 роки

Показники	2022	2023	2024	Відношення 2024 до 2022 року	
				+/-	%
за секторами діяльності					
підприємницький	109	99	143	34	131,2
державний	345	329	344	-1	99,7
вищої освіти	113	119	129	16	114,2
Усього	567	547	616	49	108,6

Джерело побудовано автором на основі Державної служби статистики України

Упродовж 2022–2024 років загальна кількість наукових організацій зросла на 49 одиниць, або на 8,6%. Найбільш динамічне зростання зафіксовано у підприємницькому секторі - на 31,2%, що свідчить про активізацію участі приватного бізнесу у дослідницькій діяльності. Сектор вищої освіти також продемонстрував позитивну динаміку 14,2%. Водночас у державному секторі зберігається стабільність із незначним зменшенням 0,3%, що може вказувати на завершення реорганізаційних процесів або обмеженість фінансування.

У таблиці 2.2, узагальнено обсяги витрат на наукові дослідження та розробки в Україні за основними видами економічної діяльності.. Зокрема розподілено витрати за трьома основними напрямками: фундаментальні (ФНД), прикладні (ПНД) та науково-технічні розробки (НТР). Порівняння проведено у динаміці за 2022–2024 роки.

Загальний обсяг фінансування наукових досліджень і розробок в Україні у 2024 році склав понад 28,3 млрд грн, що майже вдвічі перевищує рівень 2022 року 65,4%. Найбільші витрати традиційно припадають на сферу професійної, наукової та технічної діяльності, а також на дослідження і розробки у сфері природничих і технічних наук, які у сукупності формують ядро науково-технічного потенціалу країни.

Таблиця 2.2 - Витрати на наукові дослідження і розробки за видами витрат за видами економічної діяльності за 2022-2024 роки, тис. грн.

Рік	Витрати на наукові дослідження і розробки			У тому числі		
	тис.грн	у %		ФНД	ПНД	НТР
		до заг.обсягу	до попер.року			
Усього						
2022	17117836,2	100,0	81,6	4081358,3	4827588,4	8208889,5
2023	21348062,6	100,0	124,7	4424348,0	6348434,0	10575280,6
2024	28328170,6	100,0	131,6	5831267,9	9013762,8	13483139,9
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство						
2022	35726,6	0,2	61,4	к/с	20916,4	к/с
2023	47345,9	0,2	132,5	к/с	30421,4	к/с
2024	54431,4	0,2	115,0	к/с	32161,3	к/с
Переробна промисловість						
2022	523433,3	3,1	42,6	—	к/с	к/с
2023	2866427,1	13,4	547,6	—	—	2866427,1
2024	2979581,0	10,5	104,0	к/с	к/с	2972341,9
Професійна, наукова та технічна діяльність						
2022	14725302,2	86,0	93,1	3616710,7	3655733,4	7452858,1
2023	14164718,0	66,4	96,2	3890344,4	4840230,7	5434142,9
2024	18784478,5	66,9	132,6	5151991,2	6991759,4	6640727,9
Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження						
2022	147894,7	0,9	109,0	к/с	к/с	к/с
2023	146175,2	0,7	98,8	к/с	к/с	к/с
2024	345632,8	1,2	236,5	к/с	к/с	237149,8
Наукові дослідження та розробки						
2022	14560492,5	85,1	92,9	3574559,2	3590859,8	7395073,5
2023	14005426,8	65,6	96,2	3856094,5	4770947,1	5378385,2
2024	18194636,5	64,8	129,9	5106509,2	6871199,2	6216928,1
Дослідження й експериментальні розробки у сфері природничих і технічних наук						
2022	13672186,8	79,9	92,8	3092247,3	3198855,7	7381083,8
2023	13114740,0	61,4	95,9	3360543,2	4392264,1	5361932,7
2024	17064584,2	60,7	130,1	4487168,9	6371802,4	6205612,9
Дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук						
2022	888305,7	5,2	94,4	482311,9	392004,1	13989,7
2023	890686,8	4,2	100,3	495551,3	378683,0	16452,5
2024	1130052,3	4,0	126,9	619340,3	499396,8	11315,2
Освіта						
2022	1474847,3	8,6	91,2	337695,1	910719,7	226432,5
2023	1610205,3	7,5	109,2	418285,4	952780,4	239139,5
2024	1951852,0	6,9	121,2	496276,9	1240573,3	215001,8
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги						
2022	144765,5	0,8	87,2	к/с	129945,6	к/с
2023	140788,2	0,7	97,3	к/с	127866,0	к/с
2024	125702,8	0,4	89,3	к/с	111509,1	к/с
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок						
2022	153182,3	0,9	83,3	73961,4	79220,9	—
2023	149306,6	0,7	97,5	66647,8	82658,8	—
2024	185736,0	0,7	124,4	87729,2	98006,8	—

Джерело побудовано автором на основі Державної служби статистики України

Суттєве зростання спостерігається в переробній промисловості 469% у 2023 році порівняно з 2022-м, що може свідчити про зростання попиту на інновації в реальному секторі економіки. У галузі освіти витрати зросли на понад 30% за досліджуваний період, що демонструє тенденцію до зміцнення зв'язку між освітою та наукою.

Водночас витрати у таких сферах, як охорона здоров'я, мистецтво та культура, залишаються незначними й мають нестабільну динаміку, що потребує посиленої уваги у контексті формування збалансованої науково-інноваційної політики.

Сучасні умови господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції та виходом на глобальні ринки, зумовлюють необхідність для українських підприємств впроваджувати інноваційні технології, модернізувати виробниче обладнання та підвищувати технологічний рівень продукції. Водночас вітчизняні компанії стикаються з низкою перешкод, які істотно стримують розвиток їхньої інноваційної діяльності.

До основних факторів, що гальмують інноваційний розвиток підприємств, належать (рис.2.3) [12,21].

Інноваційна діяльність є ключовим чинником забезпечення економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності України в умовах глобалізованого ринку. Вона сприяє зростанню продуктивності підприємств, створенню нових робочих місць, вирішенню соціальних проблем та загальному покращенню якості життя населення. В умовах повномасштабної російської агресії розвиток інноваційної сфери набуває нового стратегічного значення, адже відіграє важливу роль у посиленні економічної стійкості та мобілізації ресурсного потенціалу країни.

На сучасному етапі саме бізнес-середовище виступає провідним рушієм інноваційних трансформацій, що, зокрема, сприяло покращенню позицій України в міжнародних інноваційних рейтингах протягом останнього року. Одним із перспективних напрямів інноваційного розвитку є розвиток стартап-ініціатив, що поєднують гнучкість, технологічність та здатність до швидкої адаптації.

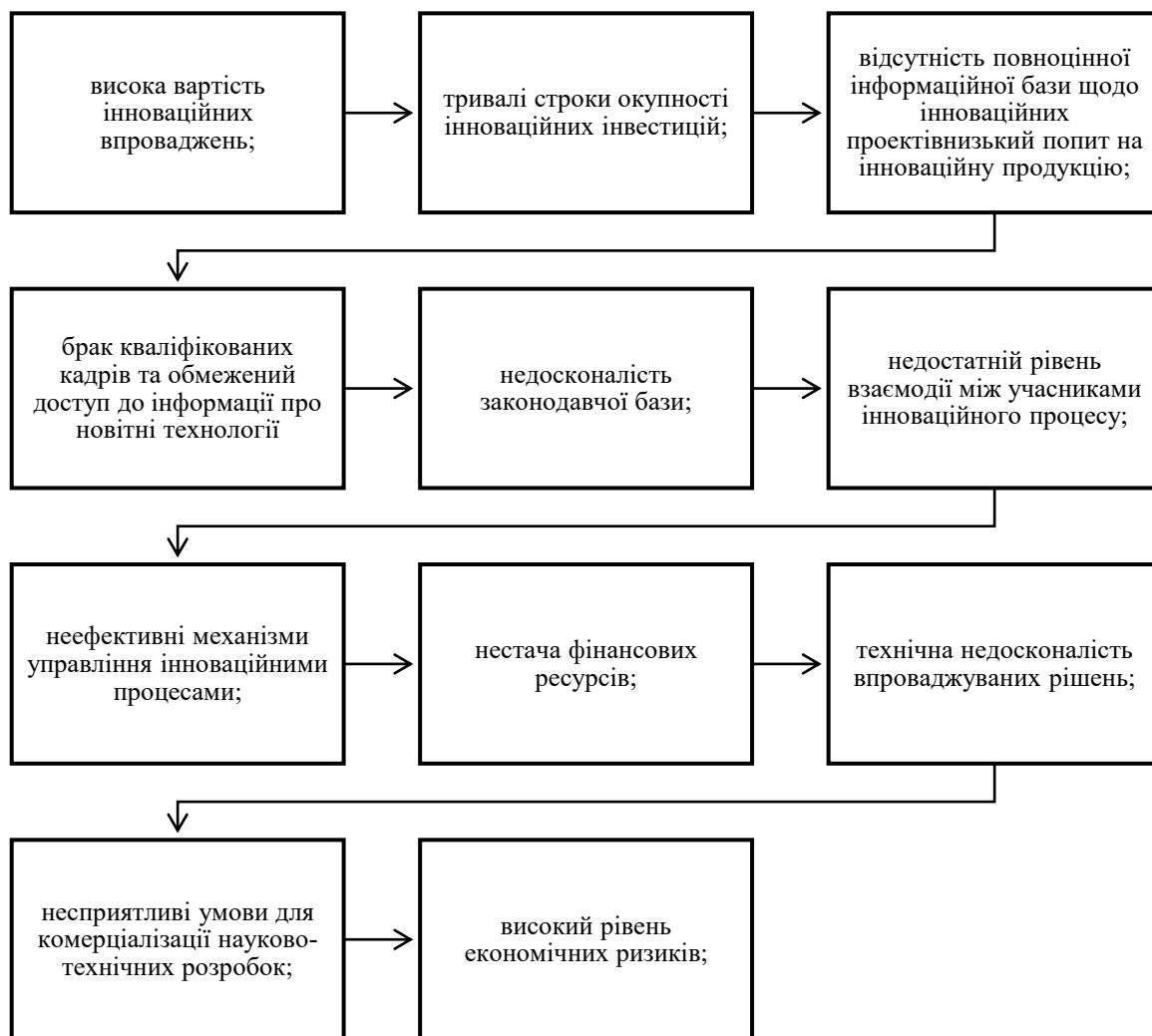


Рисунок 2.3 - Основних факторів, що гальмують інноваційний розвиток підприємств

Джерело побудовано автором на основі [12,21]

Для забезпечення сталого розвитку інноваційної діяльності доцільно зосередити зусилля на створенні сприятливого інституційного середовища, яке включає:

- формування платоспроможного попиту на інноваційну продукцію;
- впровадження науково-технічних розробок у виробничу сферу;
- забезпечення фінансової підтримки інноваційної діяльності, зокрема через використання механізмів грантового фінансування;
- розвиток міжнародного науково-технічного співробітництва з іноземними компаніями, ринками та інноваційними екосистемами;
- підтримку бізнес-асоціаціями корпоративних програм інноваційного розвитку;

- стимулювання кооперації між підприємствами, науково-дослідними установами та органами державної влади;
- інвестування в розвиток людського капіталу та вдосконалення інформаційної інфраструктури, що забезпечує трансфер знань та технологій.

Комплексна реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню ефективної національної інноваційної системи, здатної забезпечити довгострокову економічну стійкість та соціальний прогрес.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Юридична адреса сільськогосподарського виробничого кооперативу «Родина» (СВК «Родина») - 68232, Одеська область, Білгород-Дністровський район, село Плахтіївка, вулиця Сонячна, будинок 126. Суб'єкт господарювання функціонує безперервно з 27 березня 2000 року, тобто має понад 23-річний досвід діяльності в аграрному секторі. За цей період кооператив жодного разу не змінював своєї назви, що свідчить про сталу організаційну ідентичність та стратегічну сталість. Від початку створення і до сьогодні незмінним керівником кооперативу є голова правління Мандриченко Віталій Юхимович.

Види діяльності - основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; допоміжні: 01.21 Вирощування винограду; 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід; 01.45 Розведення овець і кіз; 01.46 Розведення свиней; 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві; 01.63 Післяурожайна діяльність; 10.11 Виробництво м'яса; 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів; 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру; 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості; 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання; 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах; 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; 49.41

Вантажний автомобільний транспорт; 52.10 Складське господарство; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Географічне розташування СВК «Родина» є сприятливим для здійснення сільськогосподарської діяльності: підприємство знаходиться у центральній частині Білгород-Дністровського району, на відстані 66 км від районного центру - м. Білгород-Дністровський та 146 км від обласного центру - м. Одеса. Адміністративний офіс кооперативу функціонує на території Плахтіївської територіальної громади, забезпечуючи значну частку надходжень до її бюджету. Завдяки стабільним фінансовим результатам та соціально орієнтованій політиці підприємство здійснює регулярну сплату орендної плати власникам земельних часток (паїв), а також активно підтримує розвиток місцевої інфраструктури. Зокрема, кооператив долучився до ремонту сільських доріг, що постраждали внаслідок вантажного руху, пов'язаного з транспортуванням зернових культур. Крім того, СВК «Родина» фінансово підтримує спортивну сферу: здійснює фінансування місцевої футбольної команди та інвестував 400 тис. грн у будівництво нового футбольного поля.

Успішне функціонування агропромислового підприємства значною мірою зумовлюється ефективним використанням природно-кліматичних ресурсів, які виступають ключовим елементом у системі продуктивних сил. Для прийняття обґрунтованих рішень у сільському господарстві необхідним є комплексний аналіз природно-кліматичних умов території землекористування, що дозволяє адаптувати технології виробництва до наявного агроекологічного середовища.

Землекористування СВК «Родина» розміщене у межах Центрального агрокліматичного району, що характеризується дуже теплим кліматом. Кліматичні умови регіону формуються під впливом повітряних мас, які надходять з Атлантичного океану та Середземного моря, внаслідок чого формується помірно континентальний клімат. СВК «Родина» розташоване в межах степової зони, ґрунтовий покрив якої представлений південними чорноземами з відносно низьким вмістом гумусу. Поверхня території рівнинна, що сприяє механізації виробничих процесів і зменшує витрати на обробіток ґрунтів.

Кількість ефективних температур вище $+10^{\circ}\text{C}$ у межах регіону становить від 3200 до 3400 $^{\circ}\text{C}$, що є достатнім для вирощування більшості польових культур. Рівень зволоження характеризується як середній: річна кількість опадів у межах землекористування СВК «Родина» коливається в межах 350 - 380 мм, демонструючи поступове збільшення з південного сходу на північний захід. Літній період є відносно жарким - середня температура в липні, за даними метеоспостережень, сягає 27 - 28 $^{\circ}\text{C}$ у полуденний час. Сніговий покрив у зимовий період нестійкий, що впливає на гідротермічні умови перезимівлі озимих культур. Вегетаційний період триває приблизно 185 днів, що дозволяє ефективно використовувати агротехнічні цикли для вирощування як зернових, так і просапних культур.

Ґрунтово-кліматичні умови регіону створюють сприятливе середовище для розвитку різних напрямів аграрного виробництва, зокрема зернового господарства, овочівництва, молочного тваринництва та вівчарства. Рівнинна топографія території забезпечує добрі умови для ефективного ведення сільськогосподарського виробництва з використанням сучасної техніки. Зазначені фактори обумовлюють спеціалізацію господарства та є передумовою для досягнення сталого чистого доходу в межах обраних галузей.

У подальшому для глибшого розуміння структури та ефективності господарської діяльності СВК «Родина» доцільно здійснити аналіз структури чистого доходу від реалізації продукції за окремими напрямами аграрного виробництва.

Динаміка чисельності та структури використання персоналу в СВК «Родина» у 2021–2025 роках важливий індикатор кадрової спроможності підприємства до реалізації інноваційного потенціалу. Інноваційна діяльність у сільському господарстві безпосередньо залежить від якісного та кількісного складу трудових ресурсів, їхньої кваліфікації, а також здатності підприємства адаптувати кадрову політику до змін у технологіях, ринкових умовах і цифровізації виробництва.

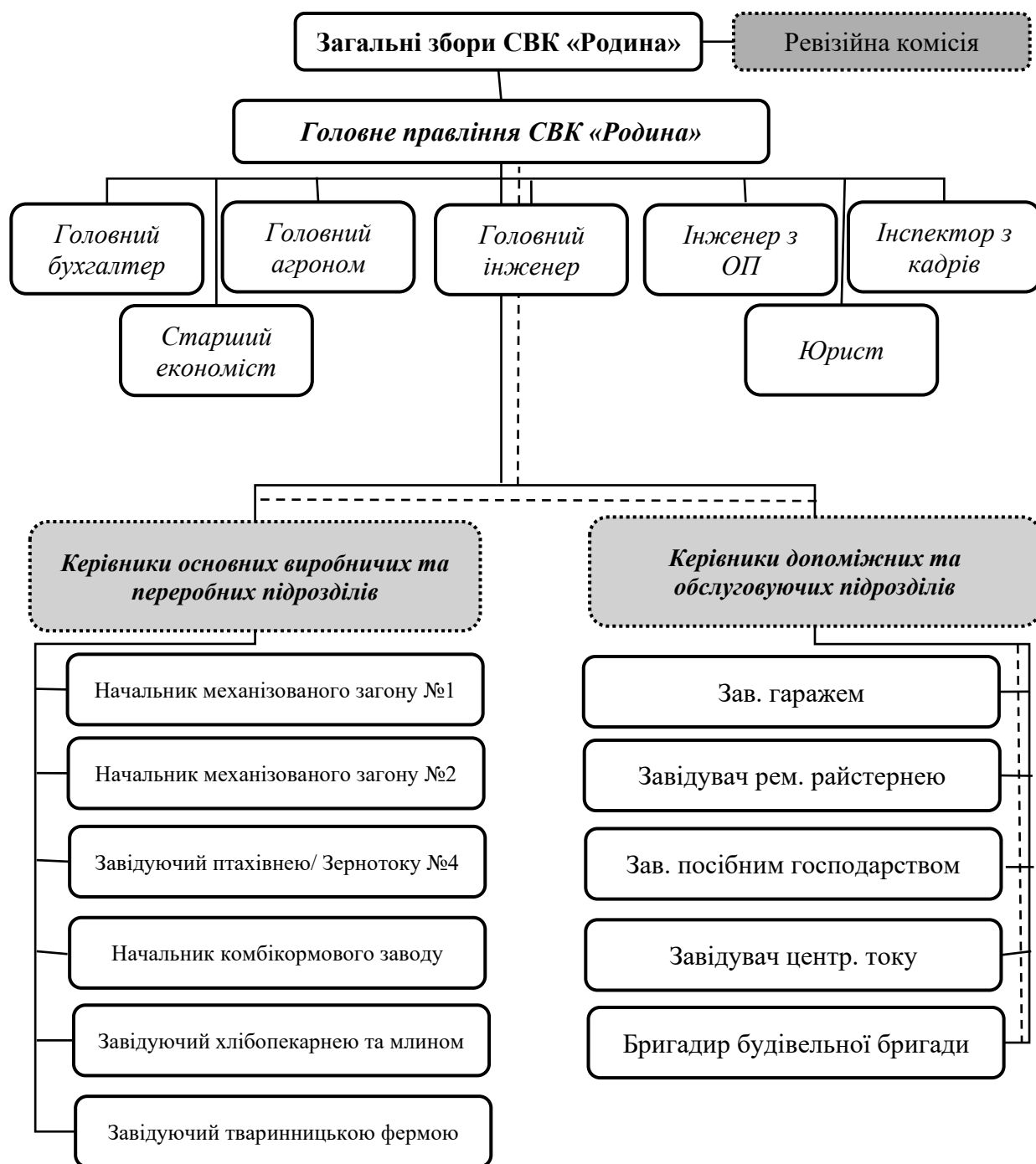


Рисунок 2.4 – Організаційна структура управління СВК «Родина»

Джерело побудовано автором на основі штатного розкладу підприємства

Зростання чисельності персоналу, збереження професійної структури та сезонне коригування кадрових ресурсів є передумовами для впровадження інноваційних агротехнологій, логістичних рішень і цифрових інструментів управління виробничими процесами. Тому аналіз таких показників є важливим для

оцінки здатності підприємства до організаційних змін, прийняття нових рішень і підвищення ефективності функціонування інноваційної моделі (рис.2.5).

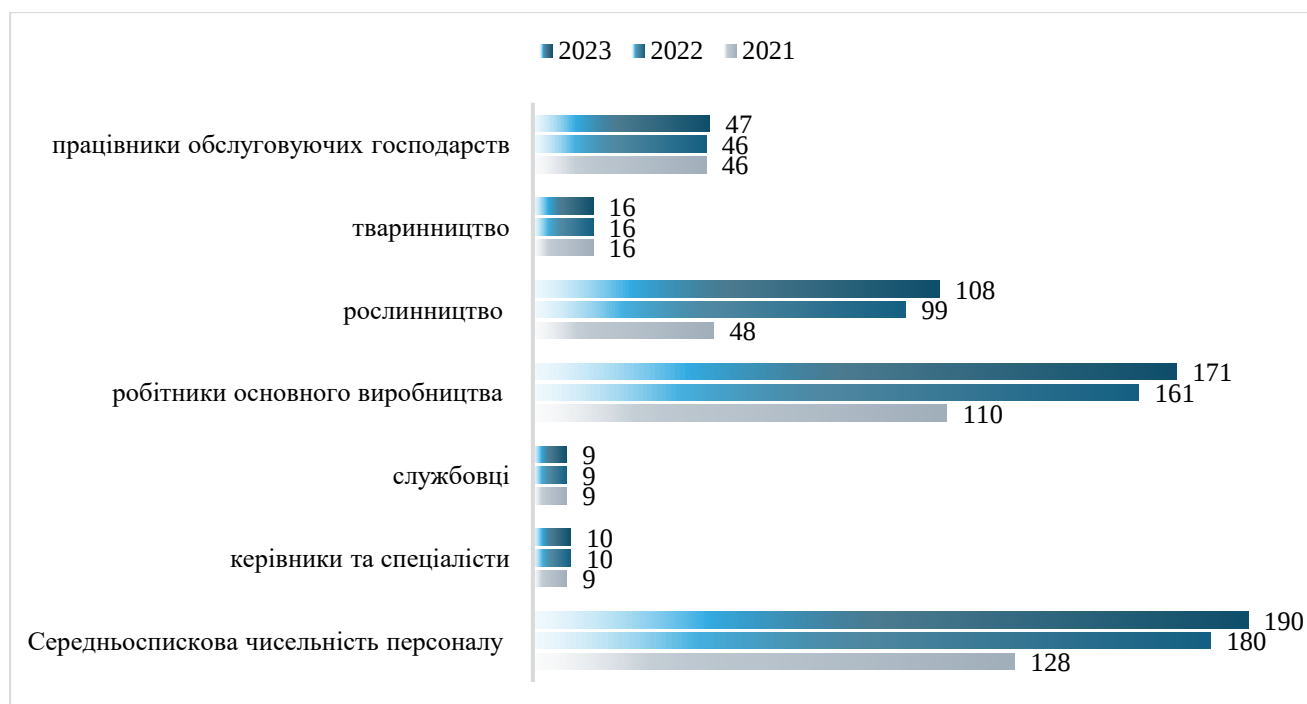


Рисунок 2.5 - Динаміка чисельності та структури використання персоналу в СВК «Родина» за 2022-2023 рік

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Стабільна чисельність персоналу у ключових категоріях, таких як службовці, керівники та спеціалісти впродовж 2021 - 2023 років, свідчить про збереження управлінського та технологічного ядра підприємства, що, у свою чергу, є необхідною передумовою для формування стійкої інституційної спроможності до розробки та впровадження інноваційних підходів в управлінні агровиробництвом. Одночасно, значне зростання чисельності працівників у сфері рослинництва - з 48 до 108 осіб у зазначений період - відображає інтенсифікацію діяльності в цьому напрямі, що, ймовірно, пов'язано з впровадженням сучасних агротехнологій, таких як точне землеробство, гідропонні системи або біологізація виробництва. Така динаміка свідчить про активне освоєння підприємством інноваційного потенціалу, спрямованого на підвищення ефективності виробництва та адаптацію до сучасних технологічних трендів в аграрному секторі.

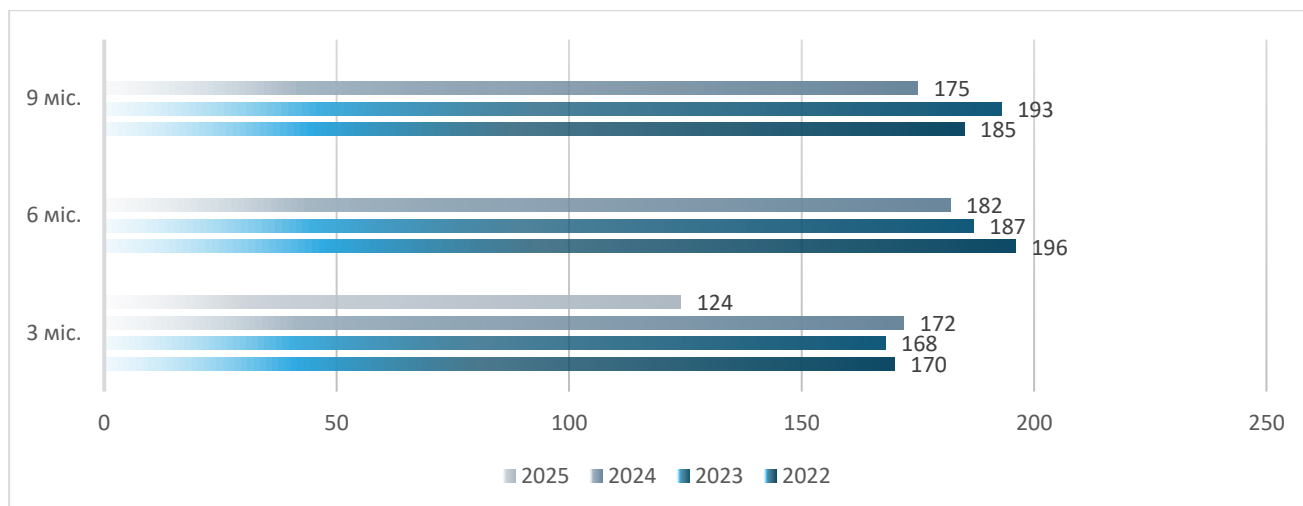


Рисунок 2.6 - Динаміка чисельності персоналу щоквартально в СВК «Родина» за 2022-2025 рік

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

У 2021-2023 роках СВК «Родина» зберіг стабільну чисельність управлінського персоналу, що свідчить про сталість кадрового потенціалу для реалізації інновацій. Значне зростання кількості працівників у рослинництві вказує на активізацію інновацій у виробництві, зокрема впровадження нових технологій. Поквартальне зростання чисельності персоналу у 2022–2025 роках демонструє адаптивність до виробничих потреб і розвиток кадрової спроможності підприємства до впровадження інноваційних підходів в агросекторі.

СВК «Родина» зазнав суттєвих змін у структурі виробництва під час досліджуваного періоду (див.табл.2.7).

Спостерігається скорочення обсягів основних зернових культур - озимої пшениці, ячменю, кукурудзи, що може бути зумовлено як зовнішніми викликами, так і зміною стратегічних пріоритетів. Водночас зафіксовано зростання виробництва нішевих культур - гороху, нуту, насіння льону, ріпаку та кользи, що свідчить про диверсифікацію виробництва та впровадження інноваційних агротехнологій. У тваринництві зменшились обсяги свинини й м'яса ВРХ, але зросло виробництво молока та м'яса овець. Загалом підприємство демонструє прагнення до адаптації, ефективнішого використання ресурсів і підвищення інноваційного потенціалу.

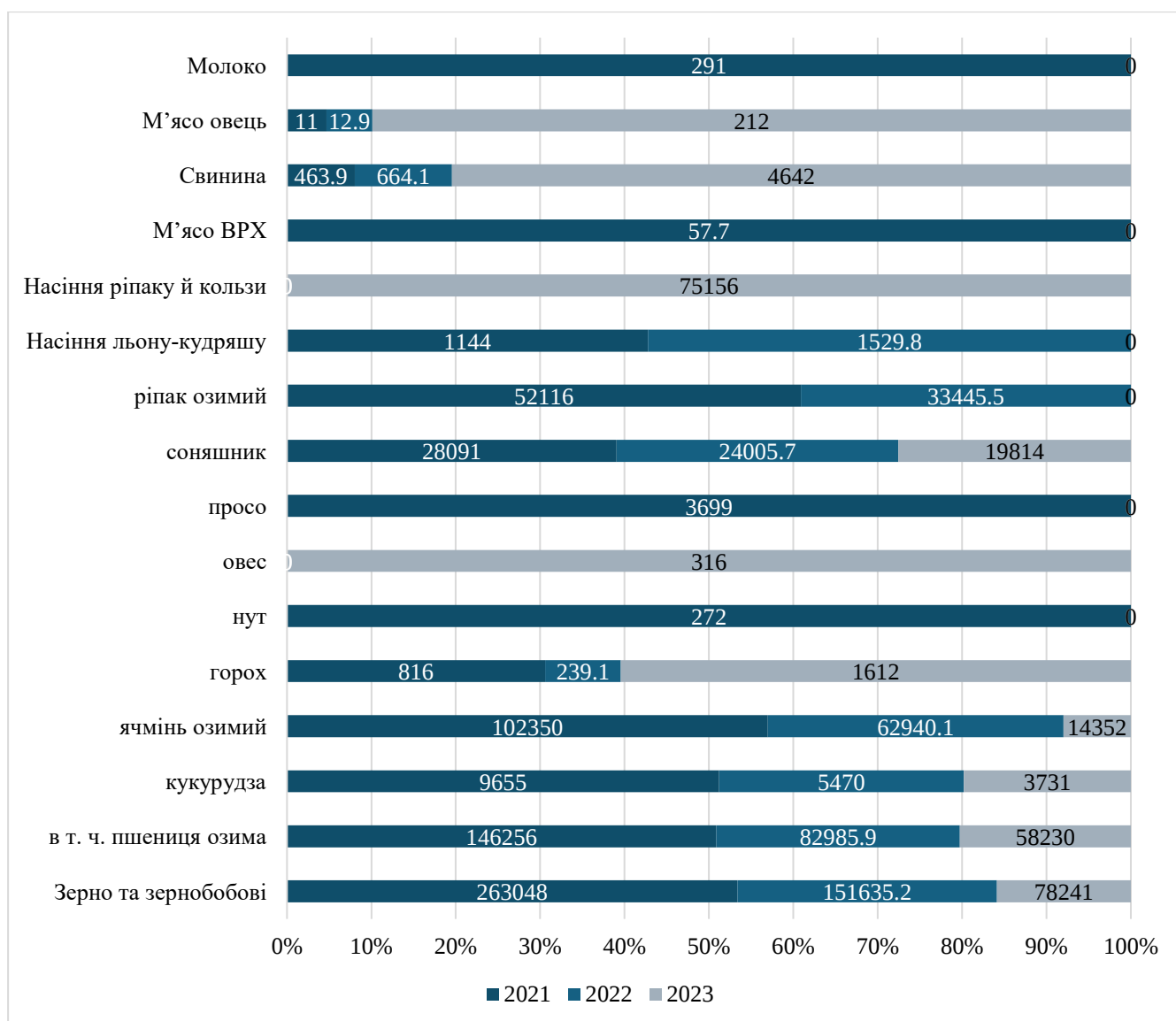


Рисунок 2.7 – Динаміка обсягів виробництва за основними видами продукції СВК «Родина» у 2022-2024 роках

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз фінансових результатів діяльності СВК «Родина» у 2022–2024 роках дозволяє оцінити динаміку ключових економічних показників підприємства, зокрема чистого доходу, прибутку, рентабельності та ефективності використання трудових і майнових ресурсів. У контексті підвищення інноваційного потенціалу особливу увагу приділено продуктивності праці, дохідності на одиницю активів, а також рівню рентабельності, як індикаторам адаптивності господарства до змін зовнішнього середовища, технологічних оновлень і можливостей інвестування в інновації.

Таблиця 2.3 - Фінансові результати та ефективність господарської діяльності в СВК «Родина» за 2022–2024 рік

Показник	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	214281,1	186452,0	265855	51573,9	124,07
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	172887,1	157581,0	227220	54332,9	131,43
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	22210,1	8347,0	22262	51,9	100,23
Отримано на 1 працівника чистого доходу, тис. грн.	1190,5	981,3	1641,1	450,6	137,85
Отримано чистого доходу на 1 грн. активів, грн.	1,3	1,0	1,3	0,0	103,19
Отримано прибутку на 1 грн. активів, грн.	0,134	0,045	0,112	0,0	83,37
Отримано прибутку на 1 працівника, тис. грн.	123,4	43,9	137,4	14,0	111,37
Рентабельність, %	12,8	5,3	9,8	-3,0	X

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Упродовж аналізованого періоду СВК «Родина» демонструє загальну позитивну фінансову динаміку, зокрема зростання чистого доходу на 24 % та прибутку на одного працівника на понад 11 %, що свідчить про підвищення ефективності управління ресурсами. Попри тимчасове зниження прибутковості у 2023 році, в 2024 році спостерігається стабілізація й відновлення основних фінансових показників. Зростання чистого доходу на одного працівника та часткове відновлення рентабельності свідчать про зміцнення внутрішнього потенціалу господарства, зокрема й передумов для впровадження інноваційних рішень, модернізації виробничих процесів і підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

2.3. Оцінка використання інноваційного потенціалу підприємства

В умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції особливої актуальності набуває питання ефективного використання інноваційного потенціалу підприємства. Інновації виступають ключовим чинником підвищення продуктивності, оптимізації виробничих процесів і забезпечення сталого розвитку. Оцінка рівня використання цього потенціалу дає змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також перспективи його подальшого вдосконалення.

Для об'єктивного аналізу доцільно звернутися до показників ефективності виробничої діяльності, що відображають реальний стан справ на підприємстві. У Таблиці 2.4 представлено динаміку основних економічних показників СВК «Родина» за 2022–2024 роки, яка дозволяє зробити висновки про ступінь реалізації інноваційного потенціалу та його вплив на результати господарської діяльності.

Таблиця 2.4 - Показники ефективності виробничої діяльності СВК «Родина» за 2022-2024 рік

Показники	2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р., +/-
Відносний показник операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції	0,887	0,956	0,89	0,003
Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	0,037	0,044	0,02	-0,017
Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	0,047	0,058	0,04	-0,007
Рентабельність операційної діяльності	1,239	1,183	0,09	-1,149
Рентабельність активів	0,135	0,041	0,11	-0,025
Рентабельність реалізованої продукції	0,104	0,045	0,08	-0,024

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз виробничої ефективності підприємства показав суперечливі результати. Незважаючи на незначне покращення відносного показника операційних витрат з 0,887 у 2022 р. до 0,89 у 2024 р., спостерігається зниження рентабельності всіх ключових показників. Зокрема, рентабельність операційної діяльності зменшилася на 1,149 пунктів, а рентабельність реалізованої продукції - на 0,024. Отже, підприємство демонструє потенціал зростання продуктивності, але потребує покращення рентабельності через, ймовірно, нераціональну структуру витрат.

Таблиця 2.5 - Показники фінансової стійкості СВК «Родина» за 2022-2024

Показники	2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р., +/-
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,96	2,52	3,73	1,77
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,09	0,14	0,04	-0,05
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,77	0,70	0,79	0,02
Коефіцієнт незалежності	0,48	0,51	0,78	0,3
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,65	0,61	0,30	-0,35
Коефіцієнт автономії	0,77	0,66	0,78	0,01
Коефіцієнт фінансового лівериджу	0,00	0,06	0,29	0,29

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

У 2022 - 2024 роках фінансова стійкість СВК «Родина» зазнала позитивних змін. Коефіцієнт загальної ліквідності зріс з 1,96 до 3,73, а коефіцієнт незалежності - з 0,48 до 0,78. Це свідчить про підвищення здатності підприємства самостійно фінансувати свою діяльність і зміцнення фінансової автономії. Водночас спостерігається зниження коефіцієнта миттєвої ліквідності на 0,05 та коефіцієнта маневреності власних коштів на 0,35, що може свідчити про зменшення короткострокових фінансових резервів і потребує додаткової уваги.

Таблиця 2.6 - Показники ділової активності СВК «Родина» за 2022-2024 рік

Показники	2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р., +/-
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,09	0,77	31,737	30,647
Коефіцієнт оборотності активів	0,32	0,25	1,367	1,047
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,45	0,34	1,927	1,477
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,46	0,36	1,757	1,297
Коефіцієнт ділової активності	0,26	0,18	0,21	-0,05
Індекс росту ділової активності	0,98	1,24	1,92	0,94

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Ділова активність СВК «Родина» у 2024 році значно зросла. Особливо показовим є стрімке збільшення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості - з 1,09 у 2022 р. до 31,737 у 2024 р., що свідчить про значне пришвидшення розрахунків із постачальниками. Також суттєво зросла оборотність активів і власного капіталу. Однак загальний коефіцієнт ділової активності дещо зменшився на 0,05, що може вказувати на нерівномірність окремих бізнес-процесів.

Економічна ефективність використання виробничих ресурсів є ключовим показником результативності функціонування аграрного підприємства. Вона відображає рівень продуктивності праці, ефективність використання землі, основних засобів та фінансових вкладень. Аналіз відповідних показників дозволяє оцінити, наскільки раціонально та результативно СВК «Родина» використовує свої ресурси у процесі виробництва та реалізації продукції. У таблиці наведено динаміку основних економічних показників за 2022–2024 роки, що дає змогу виявити тенденції, сильні й слабкі сторони діяльності підприємства у розрізі ресурсної ефективності.

Таблиця 2.7 - Економічна ефективність використання виробничих ресурсів в СВК «Родина» за 2022-2024 рік

Показники	2022	2023	2024	В середньому за 2022-24 р.	2024 р. до 2022 р., +/-
Отримано валової прибутку	41394	28 871	38635	36300	-2759
Отримано чистого доходу від реалізації продукції	214281	186452	265855	222196	51574
Отримано чистого прибутку	22210	8347	22262	17606,3	52
<i>Вироблено на 100 га с/г угідь, тис. грн.</i>					
валової прибутку	481,3	327,8	438,6	1247,7	-42,7
чистого доходу	2491,6	2116,9	3018,4	7626,9	526,8
чистого прибутку	258,2	94,8	252,8	605,8	-5,4
<i>Отримано на 1000 грн. вартості основних виробничих фондів с/г призначення, грн.:</i>					
валової прибутку	326,0	174,4	210,1	236,8	-116,0
чистого доходу	1294,1	1013,9	1335,4	1214,5	41,3
чистого прибутку	134,1	45,4	111,8	97,1	-22,3
<i>Отримано на 1 середньорічного працівника, грн.</i>					
валової прибутку	230,0	152,0	238,5	206,8	8,5
чистого доходу	1190,5	981,3	1641,1	1271,0	450,6
чистого прибутку	123,4	43,9	137,4	101,6	14,0
Капіталовіддача	3,09	4,24	5,34	4,2	2,2
Капіталомісткість	0,32	0,24	0,19	0,2	-0,1

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Упродовж 2022–2024 років СВК «Родина» продемонстрував переважно позитивну динаміку щодо використання виробничих ресурсів. Незважаючи на зниження валового прибутку в 2024 році на 2759 тис. грн порівняно з 2022 роком, чистий дохід від реалізації продукції зріс на значну суму - 51 574 тис. грн. Чистий прибуток залишився майже незмінним, з незначним приростом у 52 тис. грн.

Продуктивність на 100 га сільськогосподарських угідь зросла за показником чистого доходу на 526,8 тис. грн, а валовий і чистий прибуток дещо зменшились. Схожа ситуація спостерігається й при розрахунку на 1000 грн вартості основних виробничих фондів: зростання чистого доходу супроводжується зниженням рентабельності.

Разом із цим, продуктивність праці одного середньорічного працівника покращилась: зокрема, на 450,6 грн зріс чистий дохід, а чистий прибуток - на 14,0 грн. Водночас відбулося істотне зростання капіталовіддачі з 3,09 до 5,34, що вказує

на підвищення ефективності використання вкладених ресурсів. Зниження капіталомісткості підтверджує цю тенденцію.

Таким чином, підприємство демонструє ефективне управління ресурсами, з особливою позитивною динамікою в показниках доходів і продуктивності праці. Водночас зниження прибутковості на одиницю площі та фондів свідчить про необхідність підвищення рентабельності виробництва через оптимізацію витрат і ширше впровадження інновацій.

Прибуток є одним із ключових інтегральних показників результативності інноваційної діяльності підприємства, оскільки він безпосередньо відображає ефективність використання наявних ресурсів, управлінських рішень та впровадження інновацій. Визначення залежності прибутку від сукупності виробничо-економічних чинників є важливим завданням економічного аналізу, оскільки дозволяє об'єктивно оцінити вплив окремих елементів господарської діяльності на кінцеві результати функціонування підприємства в ринкових умовах.

Здебільшого прибуток формується як різниця між доходами від реалізації продукції та витратами на її виробництво. У випадках, коли витрати перевищують обсяги грошових надходжень, підприємство зазнає збитків [59, с. 42].

Факторний аналіз прибутку передбачає застосування системного підходу до вивчення сукупного впливу різних факторів на зміну величини прибутку підприємства [71]. Це дозволяє виявити основні резерви підвищення ефективності діяльності та сформулювати рекомендації щодо оптимізації управлінських рішень. Відповідні розрахункові показники наведено в таблиці 2.8

Таблиця 2.8 - Факторний аналіз прибутку СВК «Родина»

Показник	2023 р. (базисний)	2024 р. (звітний)	Зміна (Δ)
1. Виручка (В)	186 452	265 855	79 403
2. Собівартість (С)	157 581	227 220	69 639
3. Інші операційні доходи (ОД)	616	757	141
4. Адміністративні витрати (АВ)	6 325	5 452	-873
5. Витрати на збут (ЗВ)	9 189	9 382	193
6. Інші операційні витрати (ІОВ)	4 662	1 967	-2 695
7. Фінансові доходи (ФД)	379	886	507
8. Фінансові витрати (ФВ)	809	1 033	224
9. Фіксований податок (ФП)	0	0	0
10. Чистий прибуток (ЧП)	8 347	22 262	13 915

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Використовуючи дані фінансової звітності СВК «Родина», доцільно провести факторний аналіз чистого прибутку підприємства з урахуванням основних чинників, представлених у таблиці 2.8. Такий аналіз дозволяє оцінити вплив змін у виручці від реалізації, собівартості продукції, адміністративних, збутових та інших витрат, а також фінансових результатів на кінцевий фінансовий результат господарської діяльності.

Одним із ключових параметрів, що впливають на зміну прибутковості підприємства, є динаміка цін на реалізовану продукцію. Згідно з даними Міністерства аграрної політики та продовольства України та Державної служби статистики, середні ціни на аграрну продукцію в Україні у 2024 році зросли приблизно на 18% порівняно з 2023 роком. Це дозволяє прийняти індекс цін ($I_{\text{ц}}$) = 1,18, що свідчить про середній приріст вартості реалізованої продукції на 18%.

Для визначення впливу цінового фактору та зміни обсягу реалізації на загальний розмір виручки використовується така формула:

$$\Delta B_{\text{заг}} = B_1 - B_0 = 265855 - 225293 = 79403 \text{ тис. грн.}$$

Деталізуємо зміну виручки на два складники: вплив цінової динаміки та фізичного обсягу реалізованої продукції:

$$\Delta B_{\text{ц}} = B_1 - \frac{B_1}{I_{\text{ц}}} = 265855 - \frac{265855}{1,18} = 265\,855 - 225\,293 \approx 40\,562 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta B_{\text{нвп}} = \frac{B_1}{I_{\text{ц}}} - B_0 = 225293 - 186452 \approx 38841 \text{ тис. грн.}$$

Аналогічним чином аналізується вплив зазначених чинників на зміну собівартості реалізованої продукції:

$$\Delta C_{\text{заг}} = C_1 - C_0 = 227220 - 157581 = 69639 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta C_{\text{ц}} (B_{\text{змін}}) = C_1 - C_1 / I_{\text{ц}} = 227220 - 192551 = 34669 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta C_{\text{нвп}} = C_1 / I_{\text{ц}} - C_0 = 192551 - 157581 = 34970 \text{ тис. грн.}$$

На підставі отриманих розрахунків визначено вплив цінової динаміки на чистий прибуток:

$$\Delta \Pi_{\text{ц}} = \Delta B_{\text{ц}} - \Delta C_{\text{ц}} (B_{\text{змін}}) = 40562 - 34669 = 5893 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta \Pi_{\text{нвп}} = \Delta B_{\text{нвп}} - \Delta C_{\text{нвп}} = 38841 - 34970 = 3871 \text{ тис. грн.}$$

Наступним етапом є аналіз впливу непрямих витрат, таких як адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати. Оскільки ці витрати чинять обернений вплив на прибуток, у формулі використовується від'ємний знак:

$$\Delta \text{Пв} = - ((\text{AB}_1 + \text{ЗВ}_1 + \text{IOB}_1) - (\text{AB}_0 + \text{ЗВ}_0 + \text{IOB}_0)) = -[(5452+9382+1967)-(6325+9189+4662)] = -[16801-20176] = 3375$$

Крім того, враховується вплив зміни фінансових доходів та інших операційних доходів:

$$\Delta \text{Пфд, од} = (\text{ФД}_1 + \text{ОД}_1) - (\text{ФД}_0 + \text{ОД}_0) = (886+757)-(379+616) = 648$$

Окремо розраховується вплив зміни фінансових витрат:

$$\Delta \text{Пфв} = - (\text{ФВ}_1 - \text{ФВ}_0) = -(1033 - 809) = -224$$

Усі розрахунки зведено до підсумкової таблиці (див. табл. 2.9), яка узагальнює вплив окремих факторів на зміну чистого прибутку та дозволяє візуально оцінити їх вагомість у динаміці фінансового результату.

Таблиця 2.9 - Зведена таблиця впливу чинників на чистий прибуток

Чинник	Вплив на прибуток, тис. грн
Зміна цін	5 893
Обсяг реалізації	3 871
Витрати (AB, ЗВ, IOB)	3 375
Фінансові та операційні доходи	648
Фінансові витрати	-224
Усього	13 915

Джерело: розраховано автором

Загальна зміна чистого прибутку СВК «Родина» у 2024 році становить 13 915 тис. грн. Основними факторами зростання виступили: підвищення цін на реалізовану продукцію, що забезпечило приріст прибутку на 5,9 млн грн; зростання обсягів реалізації, що дало додатково 3,9 млн грн прибутку; скорочення адміністративних та операційних витрат - позитивний вплив у 3,4 млн грн.

Зростання фінансових витрат дещо стримало приріст прибутку, однак його компенсували підвищені доходи та оптимізація витратної частини. Надалі підприємству доцільно спрямувати зусилля на утримання собівартості та більш ефективного використання ресурсів, зокрема уникнення надлишкових інвестицій у малоприбуткові напрямки.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу в умовах війни

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкурентного тиску та зростання технологічної динаміки аграрний сектор України змушений адаптуватися до нових викликів шляхом активного впровадження інновацій. Сільськогосподарські виробничі кооперативи, як форми аграрного підприємництва, зокрема СВК «Родина», перебувають у ситуації, коли стратегічне планування їх розвитку неможливе без комплексного врахування впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. З огляду на це, поєднання інструментів PEST-аналізу та SWOT-аналізу є доцільним підходом для системної діагностики умов функціонування підприємства та оцінки його інноваційного потенціалу.

У цьому контексті надзвичайно важливим інструментом стратегічного аналізу є PEST-аналіз - (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental) метод оцінки політичних, економічних, соціальних, технологічних факторів, що впливають на підприємство. Його застосування дозволяє комплексно виявити детермінанти зовнішнього середовища, які мають безпосередній вплив на формування, реалізацію та ефективне використання інноваційного потенціалу агропідприємства.

Результати PEST-аналізу є важливою складовою обґрунтування стратегічних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємства в умовах мінливого ринкового середовища (рис.3.1).

Таблиця 3.1 - PEST-аналіз зовнішнього середовища СВК «Родина» в контексті інноваційного потенціалу станом на 2025 рік

Фактор	Опис	Вплив	Вага	Зважена
<i>Політичні</i>				
Державна підтримка інновацій	Ефективні програми та гранти стимулюють інновації	+4	0,25	1,0
Стабільність аграрної політики	Часті зміни створюють невизначеність для інноваційних проєктів	-3	0,15	-0,45
Загальна політична стабільність	Впливає на інвестиційний клімат та готовність до інноваційних вкладень	-5	0,20	-1,0
Екологічні законодавчі ініціативи	Стимулюють впровадження екологічно безпечних технологій	+4	0,25	1,0
Міжнародна співпраця	Сприяє доступу до технологій, фінансування та обміну досвідом	+3	0,15	0,45
<i>Економічні</i>				
Вартість енергоресурсів	Висока вартість стимулює енергоефективні інновації.	+4	0,20	0,8
Доступність інвестицій	Наявність грантів та кредитів для фінансування інновацій	+3	0,15	0,45
Коливання вал. курс	Збільшує вартість імпортного обладнання	-2	0,20	-0,4
Динаміка цін на аграрну продукцію	Впливає на фінансову стабільність та інвестиції в інновації	-3	0,25	-0,75
Розвиток ринків збуту	Розширення ринків стимулює інновації.	+4	0,20	0,8
<i>Соціальні</i>				
Зміна споживчих переваг	Зростання попиту на органічну продукцію стимулює інновації.	+4	0,30	1,2
СВБ	Спонукає до сталих, етичних та інноваційних практик.	+3	0,20	0,6
Освітні та квал. ініціативи	Забезпечують приплив кваліфікованих кадрів для інновацій.	+3	0,15	0,45
Процеси урбанізації	Впливають на попит та стимулюють інтенсифікацію виробництва.	+2	0,20	0,4
Динаміка трудової міграції	Може створювати дефіцит кадрів або відкривати можливості.	-2	0,15	-0,3
<i>Технологічні</i>				
Розвиток ВДЕ	Знижує енергозалежність, заохочуючи інновації	+5	0,25	1,25
Автоматизація та роботизація	Оптимізує виробництво, підвищує точність.	+4	0,20	0,8
Розвиток IoT та сенсорних систем	Сприяє точному моніторингу та оптимізації ресурсів.	+4	0,15	0,6
Прогрес у біотехнологіях	Може суттєво підвищити врожайність та якість продукції.	+3	0,20	0,6
Удосконалення систем управління відходами	Зменшує екологічне навантаження, створює додаткову цінність.	+4	0,20	0,8

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Для СВК «Родина» PEST-аналіз виявив низку важливих чинників, що впливають на її інноваційний потенціал. До позитивних факторів належать: державна підтримка інновацій, зростання попиту на екологічно чисту продукцію, розвиток відновлюваних джерел енергії та автоматизація виробничих процесів. Однак існують і виклики: часті зміни в аграрній політиці та загальна політична нестабільність негативно позначаються на стабільності бізнесу; висока вартість енергоресурсів та коливання валютного курсу; освітні ініціативи та урбанізація; зміни клімату та необхідність збереження біорізноманіття, вимагають впровадження стійких технологічних рішень.

Згідно з проведенням SWOT-аналізом, СВК «Родина» має низку вагомих внутрішніх переваг, серед яких варто відзначити раціонально сформовану організаційно-управлінську структуру, системне оновлення матеріально-технічної бази, вузьку спеціалізацію на вирощуванні зернових і технічних культур, а також вигідне географічне розташування поблизу ключових ринків збуту. Ці чинники створюють сприятливі умови для впровадження інноваційних рішень та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Разом із тим, аналіз виявив і низку критичних слабких сторін, зокрема відсутність спеціалізованого інноваційного підрозділу, обмежене впровадження сучасних агротехнологій та низький рівень цифровізації виробничих процесів. Ці аспекти стримують повноцінну реалізацію інноваційного потенціалу та вимагають стратегічного переосмислення управлінських підходів.

Ідентифіковані можливості, зокрема розширення співпраці з переробними підприємствами, впровадження адаптованих сортів культур, а також оптимізація логістики, можуть бути реалізовані шляхом трансформації організаційної моделі, диверсифікації технологічних рішень, посилення міжсекторальної взаємодії та впровадження цифрових інструментів. У свою чергу, для мінімізації впливу зовнішніх загроз доцільно інтегрувати страхові механізми, розвивати кліматоадаптовані технології, посилювати моніторинг природних ризиків та забезпечувати гнучкість стратегічного планування.

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз діяльності СВК «Родина»

Сильні сторони 1. Раціонально побудована організаційно-управлінська структура, що відповідає чинним нормативно-правовим вимогам. 2. Системне оновлення матеріально-технічної бази виробництва. 3. Вузька спеціалізація на вирощуванні зернових і технічних культур, що дозволяє зосередити ресурси. 4. Конкурентоспроможна цінова політика продукції. 5. Вигідне територіальне розташування поблизу основних логістичних та експортних напрямків	Можливості 1. Оптимізація логістики та зниження витрат завдяки географічному розташуванню. 2. Сприятливі кліматичні умови для вирощування сільськогосподарських культур. 3. Можливість задоволення стабільного попиту на продукцію рослинництва протягом усього року. 4. Розширення каналів реалізації через співпрацю з переробними підприємствами 5. Застосування високопродуктивних сортів, адаптованих до регіональних умов. 1. Як скористатися можливостями, використовуючи сильні сторони? – Розширення співпраці з переробними підприємствами для укріплення ринкових позицій. – Максимальне використання близькості до ринків збуту для скорочення логістичних витрат. – Інтеграція адаптованих сортів у виробничий процес для підвищення ефективності. – Впровадження сучасних технологій вирощування для підвищення урожайності.	Загрози (Threats) 1. Зростаюча конкуренція з боку вітчизняних та іноземних виробників. 2. Політична та правова нестабільність, що ускладнює стратегічне планування. 3. Збільшення вартості основних ресурсів (паливо, добрива, техніка). 4. Підвищення ризику стихійних лих та кліматичних змін. 5. Посилення конкуренції з боку імпортованої високоякісної продукції. 6. Погодні коливання, що негативно впливають на врожайність. 1. Як нейтралізувати загрози за допомогою сильних сторін? – Використання географічних переваг як чинника конкурентосійності – Запровадження страхування врожаю для зниження кліматичних ризиків. – Технічне оновлення для зменшення втрат і підвищення ефективності. – Моніторинг кліматичних змін через впровадження автономних метеостанцій.
Слабкі сторони 1. Відсутність спеціалізованого інноваційного підрозділу. 2. Значні втрати врожаю під час збирання через недосконалу техніку. 3. Обмежене використання сучасних технологій у процесі вирощування. 4. Низький рівень цифровізації виробничих процесів. 5. Відсутність власних торговельних точок або бренду на ринку.	Які слабкі сторони можуть завадити використанню можливостей? – Розробка інноваційної стратегії та створення профільного підрозділу. – Впровадження цифрових технологій для обліку, контролю та прогнозування. – Підвищення урожайності шляхом оновлення агротехнологій. – Адаптація виробництва до цілорічного попиту через удосконалення зберігання та логістики	Яких загроз, посилених слабкими сторонами, потрібно побоюватися? – Модернізація технологічного парку для досягнення конкурентоспроможності з іноземними виробниками. – Розробка кризових стратегій на випадок природних катаклізмів. – Поступове впровадження альтернативних технологій вирощування як засобу диверсифікації ризиків.

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

З метою ефективного функціонування та сталого розвитку, СВК «Родина» формулює такі стратегічні цілі інноваційного розвитку (табл.3.3):

Таблиця 3.3 - Стратегічні цілі інноваційного розвитку СВК «Родина»

Цілі	Сутність
Розробка та впровадження нових видів сільськогосподарської продукції і супутніх послуг.	Основна мета полягає у створенні продуктів, що відповідають сучасним потребам споживачів, а також узгоджуються з ринковими тенденціями та науково-технологічними інноваціями у сфері агровиробництва
Інтеграція передових технологій у виробничі процеси.	Йдеться про застосування технологій прецизійного землеробства, цифрових систем управління, аналітики великих даних, автоматизації та елементів штучного інтелекту з метою підвищення ефективності та стійкості виробничих операцій [2].
Оптимізація бізнес-процесів та підвищення продуктивності.	Запровадження інноваційних управлінських рішень дозволяє мінімізувати витрати, зменшити ресурсоємність та підвищити загальну рентабельність агровиробництва

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Реалізація зазначених цілей можлива завдяки запровадженню управлінських інноваційно-орієнтованих підходів, що передбачають системний аналіз зовнішнього середовища, моніторинг технологічних трендів та стратегічну адаптацію. Такі підходи забезпечують гнучкість і мобільність підприємства, підвищують його здатність швидко реагувати на зміни ринку агропродукції.

Крім того, використання інноваційно-орієнтованої моделі управління сприяє створенню внутрішнього середовища, де стимулюється ініціатива працівників, запроваджується командна робота у впровадженні інновацій, що у підсумку формує стійку інноваційну екосистему в межах кооперативу.

З метою формування ефективної інноваційної стратегії для СВК «Родина», доцільно застосувати матрицю вибору інноваційної стратегії, що базується на співвідношенні інноваційного потенціалу підприємства та привабливості галузі, в якій воно функціонує (рис. 3.1).

Основні критерії матриці:

- інноваційний потенціал - здатність підприємства генерувати та реалізовувати інноваційні рішення. Він оцінюється за наявністю людського капіталу з інноваційними компетентностями, матеріально-технічної бази, фінансових ресурсів, а також історією попередніх інноваційних реалізацій [15].

- привабливість галузі - рівень економічної та інвестиційної привабливості аграрного сектору, зокрема темпи його розвитку, рівень конкуренції, доступність ринків збуту, державна підтримка, екологічні ризики тощо [35].

Матриця дозволяє визначити доцільні стратегічні напрями дій від активного інноваційного прориву до поступової модернізації або концентрації на збереженні позицій при обмежених ресурсах.

		Інноваційний потенціал		
		Низький	Середній	Високий
Рівень рентабельності галузі	Низький	Залежна стратегія або вихід з ринку Оптимізація внутрішніх процесів і сервісів	Стратегія очікування (захисна стратегія) Удосконалення сервісу впровадження інновацій у межах допустимих ресурсів	Традиційна або імітаційна стратегія Розвиток унікальних концепцій та радикальна трансформація бізнесу
	Середній	Залежна або імітаційна стратегія Адаптація до змін у попиті та покращення послуг	Традиційна стратегія Розширення асортименту послуг і впровадження нових технологій	Опортуністична стратегія Розробка спеціалізованих пакетів та інноваційних програм
	Високий	Традиційна або імітаційна стратегія Підвищення якості обслуговування та персоналізація послуг	Захисна стратегія Інтеграція високотехнологічних рішень	Наступальна стратегія Лідерство в інноваціях і встановлення нових стандартів обслуговування

Рисунок 3.1. – Матриця вибору інноваційної стратегії

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Таким чином, у сучасних умовах формування інноваційно-орієнтованих управлінських стратегій є не лише актуальним, але й стратегічно необхідним завданням для агропідприємств. Для СВК «Родина» впровадження таких підходів відкриває можливості для диверсифікації продукції, зростання конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку на ринку агропродукції.

3.2. Обґрунтування інвестиційного проєкту вирощування листовий салат на гідропонії

СВК «Родина» пропонується ініціювати впровадження інноваційного аграрного напрямку в рамках своєї господарської діяльності - організацію вирощування зелені в умовах закритого ґрунту, зокрема, листового салату. Такий напрям виробництва є актуальним як для великих урбанізованих центрів, так і для невеликих населених пунктів, оскільки стабільне постачання свіжої зелені впродовж усього року є складним завданням навіть для власників приватних присадибних ділянок. Додатково, зростаючий попит на екологічно чисту та корисну продукцію, обумовлений тенденціями здорового харчування, посилює економічну доцільність реалізації зазначеного проєкту.

Метою проєкту є впровадження технології вирощування листового салату методом гідропоніки в умовах закритого ґрунту з метою комерційної реалізації продукції.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- дослідити морфолого-біологічні характеристики листового салату, його харчову та дієтичну цінність, а також сфери застосування;
- проаналізувати ринок збуту та обґрунтувати потенційно ефективні канали реалізації готової продукції;
- вивчити технологічні аспекти гідропонного вирощування листового салату в умовах закритого ґрунту;
- визначити обсяги необхідних фінансових вкладень для реалізації інвестиційного проєкту, а також проаналізувати можливі джерела фінансування;
- провести оцінку економічної ефективності проєкту та обґрунтувати його доцільність для підприємства;
- біологічна та харчова характеристика листового салату

Листовий салат (*Lactuca sativa*) - однорічна рослина родини складноцвітих (*Asteraceae*), яка вирізняється високими дієтичними властивостями. У харчовій

промисловості його класифікують як овочеву культуру з низькою калорійністю та багатим мінерально-вітамінним складом. У хімічному складі салату наявні [32]:

- вітаміни групи В (В1, В2, В6), каротиноїди, а також вітаміни РР, К, Е;
- мінеральні елементи, серед яких калій, кальцій, залізо, мідь, йод;
- клітковина та білкові речовини.

У світі вирощується понад 1000 різновидів салатів [44], які класифікують на листові та качанні форми. Представники родини зелених салатів відрізняються за морфологією, ароматом і смаковими властивостями - від нейтрального до гостро-пряного або гіркуватого. Текстура листя також варіюється: від хрусткої до м'якої, що дозволяє задовольнити широкий спектр споживчих уподобань [2].

У сучасних наукових та дієтологічних колах поширена думка про високу біологічну цінність листового салату (*Lactuca sativa*) [57] як джерела корисних речовин та його позитивний вплив на здоров'я людини. Завдяки легкому засвоєнню в організмі, салат рекомендується для підтримки нормального функціонування травної системи, зокрема шлунка. Його регулярне вживання сприяє зменшенню симптомів безсоння, а також рекомендоване як допоміжний засіб у лікуванні жовтяниці. Салат вживають як у сирому вигляді, так і після кулінарної обробки.

Ця овочева культура є надзвичайно корисною для дітей та широко застосовується в системі дієтичного харчування [66]. Її включають до раціону хворих на ожиріння, цукровий діабет, запальні захворювання сечостатевої системи. У людей похилого віку вживання салату сприяє нормалізації артеріального тиску, запобігає розвитку атеросклерозу та сприяє поліпшенню функції щитоподібної залози.

1. Особливу цінність салат становить при авітамінозах. За вмістом вітамінів групи В та вітаміну Е він займає провідне місце серед овочевих культур. До складу листя входять: каротиноїди, залізо, аскорбінова кислота, кальцій, фосфор, йод, кобальт, цинк, магній [54].

Сік салату містить до 30% калію, що позитивно впливає на функціонування серцевого м'яза. Окрім цього, до його складу входять фолієва кислота та хлорофіл - компоненти, що стимулюють утворення еритроцитів і підвищують рівень

гемоглобіну в крові. Хлорофіл, який у найбільшій кількості зосереджений у зовнішньому, темно-зеленому листі, також сприяє зниженню рівня холестерину.

Листовий салат проявляє седативні, знеболювальні та сечогінні властивості. За вмістом заліза він поступається лише шпинату та шнит-цибулі. Один із характерних біоактивних компонентів салату - лактуцин - чинить заспокійливу дію на центральну нервову систему та покращує якість сну. Вітамін Р у складі листя підвищує еластичність і міцність стінок кровоносних судин, запобігаючи їх ламкості.

На експериментальному рівні доведено [45], що висушений молочний сік, отриманий із стебел листового салату, так званий лактукарій, виявляє виражену болезаспокійливу дію. Дослідження свідчать, що ця речовина знижує больову чутливість, а також зменшує рефлекторну та рухову збудливість. За фармакологічною активністю лактукарій частково подібний до опіатів рослинного походження (наприклад, алкалоїдів маку), проте вирізняється м'якшою дією та меншою токсичністю.

Останніми роками фармацевтична промисловість європейських країн активно використовує біологічно активні компоненти салату - зокрема каротиноїди та ефірну олію, що містить цінний зелений пігмент хлорофіл [31]. Хлорофіл бере участь у стимуляції кровотворення, сприяє виведенню токсинів і загальному оздоровленню організму, що робить його перспективною сировиною для виробництва дієтичних добавок і медичних препаратів.

З огляду на біохімічний склад, лікувально-профілактичну цінність та підвищений споживчий попит, листовий салат має високий комерційний потенціал. Основними каналами збуту продукції можуть стати (рис.3.2).

Збут продукції може бути зосереджений на території Одеської області та суміжних регіонів, з огляду на логістичну доступність і концентрацію цільової аудиторії.

У процесі дослідження технології вирощування салату в умовах закритого ґрунту було встановлено, що гідропоніка є ефективним методом культивування рослин без використання традиційного ґрунтового субстрату. В основі

гідропонного методу лежить забезпечення рослини поживними речовинами через спеціальний водний розчин, що дозволяє повністю контролювати процес живлення.



Рисунок 3.2 - Основними каналами збуту продукції для СВК «Родина»

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Порівняно з традиційним ґрунтовим землеробством, гідропонне вирощування має низку суттєвих переваг (рис.3.3) [3]:

Цілорічне виробництво	Рациональне використання ресурсів	Стабільність умов вирощування	Фітосанітарна безпека
технологія дає змогу вирощувати салат та інші овочі у будь-яку пору року, забезпечуючи стабільні врожаї завдяки повному контролю мікроклімату та складу поживного середовища.	відсутність потреби в регулярному поливі та підживленні, зменшення обсягів ручної праці.	поживний розчин забезпечує оптимальний водно-сольовий режим, що унеможливорює перезволоження або пересихання кореневої системи	відсутність контакту з ґрунтом запобігає зараженню рослин ґрунтовими хворобами та шкідниками

Рисунок 3.3 - Переваги вирощування на гідропоніці для СВК «Родина»

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Таким чином, гідропонне вирощування листового салату є доцільною технологічною альтернативою традиційному землеробству, що поєднує екологічність, ефективність і високу рентабельність виробництва.

Одним із ключових критеріїв вибору субстрату для гідропонних систем є його водоутримувальна здатність і аераційні властивості. Ідеальний субстрат повинен забезпечувати оптимальний баланс між утриманням вологи та доступом кисню до кореневої системи. Ці характеристики безпосередньо залежать від гранулометричного складу субстрату: чим більший розмір частинок, тим гірше зберігається волога, проте покращується аерація.

До субстратів із високими водоутримувальними властивостями належать: керамзит; вермикуліт; перліт. Субстрати з низькою здатністю до утримання вологи: гранітний щебінь; гравій.

Таблиця 3.4 - Характеристика субстратів для гідропонного вирощування

№	Назва субстрату	Характеристики	Переваги	Недоліки
1	Гранітний щебінь	Фракція: 3 - 6 мм (розсада), 3 -10 мм (дорослі рослини); висока теплопровідність	Стійкий, довговічний	Перепади температур, що шкідливо впливають на корені
2	Гравій	Річкове походження; придатний лише кварцовий/крем'яний	Доступність	Погане водоутримання; може містити кальцій, що змінює рН
3	Керамзит	Легкий, теплоізоляційний, водоутримувальний	Добра аерація, доступність	Крихкість, можливі шкідливі домішки (сульфати, хлориди)
4	Перліт	Вулканічне походження; розмір 5 - 15 мм	Легкий, дешевий, добре утримує воду	Крихкий, обмежений термін використання
5	Вермикуліт	Розмір 5 - 15 мм; стабільна структура	Придатний до багаторазового використання (5–6 років), не шкідливий для рослин	Висока ціна (порівняно з перлітом); легкий, іноді потребує змішування з важчими матеріалами
6	Куби Oasis	рН нейтральний, формовані кубики до 5×5 см	Висока водоемність, легкість пересадки	Тимчасове використання — лише на стартовому етапі
7	Альтернативні субстрати	Тирса, пемза, мінеральна вата та інші	Варіативність, можливість адаптації під потреби	Потребують додаткового аналізу на хімічний склад та сумісність з культурами

Джерело побудовано автором на основі [3]

Ще одним важливим фактором при виборі субстрату є структурна стійкість. Деякі матеріали мають крихку структуру, що з часом призводить до їх руйнування, погіршення аерації і, відповідно, до зниження ефективності вирощування. Через це потреба в заміні або оновленні субстрату кожні 2–3 роки негативно впливає на економіку виробництва, підвищуючи собівартість продукції.

Для ефективного застосування гідропонної технології для СВК «Родина» необхідно враховувати фізико-хімічні властивості кожного виду субстрату.

Аналіз дозволяє здійснити обґрунтований вибір субстрату відповідно до цілей гідропонного вирощування та виду рослин, з урахуванням фізико-хімічних властивостей матеріалів, їх довговічності та впливу на фінансові показники підприємства.

З урахуванням сучасних агротехнологічних тенденцій та потреб ринку свіжої зелені, доцільно рекомендувати підприємству організацію гідропонного вирощування листового салату із застосуванням формованого субстрату – кубів Oasis. Такий підхід забезпечує високий рівень контролю за вологістю, рН, аерацією коренів та дозволяє оптимізувати цикл вирощування культури.

СВК «Родина» доцільно впровадити у виробничий процес вирощування чотирьох сортів напівголовчастого салату з різним забарвленням, що забезпечить високу привабливість продукції та задовольнить попит на ринку свіжої зелені. Зокрема, рекомендовано використовувати такі сорти:

1. «Констана РЦ» та «Кармезі РЦ» - основні сорти типу Лолло rosso. «Кармезі РЦ» - новий високопродуктивний сорт із насиченим потрійним червоним забарвленням, характеризується інтенсивним ростом та естетично привабливим виглядом. «Констана РЦ» має характерне забарвлення: зелений центр із поступовим переходом до червоного відтінку на краях листя, що забезпечує високу декоративність.

2. «Алепо РЦ» - новітній сорт типу Лолло блондо, із яскраво-зеленим дрібнокучерявим листям. Сорт універсальний у вирощуванні, придатний як для відкритого, так і для закритого ґрунту, забезпечує стабільну врожайність у різних умовах.

3. «Мурай РЦ» - перший червоний сорт дуболистного салату. Відзначається вираженим кольоровим градієнтом - від насичено-червоного по краях до жовто-зеленого в центрі. Має високу стійкість до стрілкування та подовжений період збору врожаю. Завдяки характерному зовнішньому вигляду сорт візуально нагадує листя базиліку.

Технологічна схема вирощування листового салату для СВК «Родина»:

1. *Початкова стадія – пророщування насіння.* Насіння салату розміщується у формованих отворах на металевому піддоні (1×1 м), що має 400 комірок. Посів здійснюється вакуумним методом: через спеціальний шланг насіння затягується в отвори, після чого накривається субстратом Oasis зі співпадаючими отворами. Потім піддон перевертається, і насіння опиняється в отворах куба.

2. *Фаза проростання.* Після початкового зволоження піддони з Oasis переміщуються у теплицю. Вода в резервуарах постійно контролюється за вмістом мінеральних елементів і рівнем насичення киснем. На цьому етапі здійснюється краплинне зрошення, яке переходить у кореневе живлення у водному середовищі.

3. *Пересадки за фазами розвитку.*

День 1 - 9 (середній показник за рік) після проростання насіння проводиться перша пересадка на пінопластові дошки (1×1 м) з 400 отворами, дошки поміщаються у зону розплідника.

День 10 - 16 друга пересадка – на дошки з 100 отворами, що забезпечує більше світла й простору.

День 17 - 36 третя пересадка – на дошки з 36 отворами, після чого рослини переводять у зону виробництва до повного дозрівання.

4. *Збір урожаю*

Урожайність досягається: влітку - на 45-й день; взимку – на 75-й день, у середньому - на 60-й день.

Перед пакуванням салат проходить процес вакуумного охолодження для подовження терміну зберігання.

Оскільки цикл вирощування займає в середньому 60 днів, а мінімальна пауза між циклами - 24 дні, річна кількість можливих зборів - щонайменше 15 разів, що забезпечує щорічний урожай понад 360 000 шт. салату ($24\,000 \times 15$).

Пропонується побудова енергоефективної, автоматизованої теплиці площею 1850 м², зокрема: зона вирощування - 1080 м² (9 рядів по 3×40 м); проходи між рядами - 400 м²; зона пакування - залишкова площа (370 м²).

Зонування простору

1 ряд (60 м²) - для пророщування насіння та першої пересадки;

2 ряди (240 м²) - зона розплідника;

6 рядів (720 м²) - зона продуктивного вирощування.

Сучасна теплична інфраструктура дозволяє реалізувати повну автоматизацію: управління кліматом, освітленням, зрошенням, живленням, системи пакування та транспортування, централізований контроль з комп'ютера.

Вартість промислової теплиці «під ключ» :

Середня ціна - 160 євро/м² (включає повний комплекс систем).

Загальна вартість теплиці 1850 м² становить:

$1850\text{ м}^2 \times 160\text{ євро} \times \text{курс } 47,4\text{ грн/євро} = 14\,030\,400\text{ грн}$

Таблиця 3.5 - Загальна сума витрат, грн.

№	Стаття витрат	Од. виміру	Кількість	Ціна за од. (грн)	Сума (грн)
1	Вартість води	м ³	419,58	41	17 202,78
2	Теплопостачання	Гкал	719,73	1 654	1 190 771,42
3	Вартість електроенергії	кВт·год	61 050	4,32	263 736,00
4	Субстрат	мішок 50 л	740	180	133 200,00
5	Оазис	рік	1	370 000	370 000,00
6	Вартість насіння	шт.	22 200	5	111 000,00
7	Добрива та засоби захисту	-	-	-	74 000,00
8	Заробітна плата персоналу	міс.	12	65 000	780 000,00
9	Амортизація теплиці	рік	1	561 216	561 216,00
10	Паливо	літри	2 775	60	166 500,00
11	Інші витрати	-	-	-	64 750,00
	Загальна сума				3 732 376,20

Джерело розраховано автором

З наведених даних видно, що загальна сума поточних витрат на виробництво та реалізацію листового салату щорічно планується у розмірі 3 732 376,20 грн.

3.3. Ефективність від впровадження інноваційного проєкту

Для реалізації інвестиційного проєкту з вирощування листового салату методом гідропоніки СВК «Родина» необхідно залучити капіталовкладення в розмірі 14 030 400 грн, що зумовлено потребою у придбанні сучасної теплиці площею 1850 м², необхідного обладнання, інфраструктурної підготовки та технологічного забезпечення процесу виробництва.

Загальна потреба у фінансових ресурсах може бути частково або повністю забезпечена за рахунок внутрішніх резервів підприємства, зокрема шляхом оптимізації обсягу виробничих запасів, раціонального управління обіговими коштами та повернення дебіторської заборгованості.

Разом із тим, доцільно розглянути альтернативні джерела фінансування, що можуть сприяти зменшенню фінансового навантаження на СВК «Родина»:

1. СВК «Родина» може претендувати на отримання безповоротної фінансової допомоги (грантів) у межах державних програм розвитку сільського господарства України, а також міжнародних програм, зокрема:

- програми ЄС (наприклад, EU4Business), спрямовані на підтримку малого та середнього агробізнесу;
- програми USAID (АГРО), що фінансують інноваційні підходи до сільськогосподарського виробництва;
- програми від ООН/FAO або GIZ, орієнтовані на підтримку сталого сільського господарства та адаптацію до змін клімату.

2. Існує можливість залучення пільгового кредитного фінансування в межах державної програми «Доступні кредити 5 - 7 - 9%», де субсидування процентної ставки дозволяє зменшити вартість залученого капіталу.

3. Окремі банки у партнерстві з Міністерством аграрної політики України також пропонують спеціальні кредитні лінії на: будівництво та модернізацію тепличних комплексів; придбання енергоефективного обладнання; упровадження технологій точного землеробства та гідропоніки.

4. Як альтернатива одноразовим великим інвестиціям, підприємство може скористатися лізингом обладнання чи модульних теплиць, що дозволить рівномірно розподілити фінансові навантаження на декілька років. Частина витрат на лізинг також може бути компенсована за рахунок державних програм підтримки АПК.

Таким чином, оптимальне поєднання внутрішніх джерел фінансування з інструментами державної підтримки або залучення грантових коштів дозволить забезпечити фінансову стійкість інвестиційного проєкту, прискорити його реалізацію та мінімізувати ризики ліквідності.

Для управління реалізацією проєкту сформовано проєктну команду, до складу якої увійшли:

- замовник проєкту - директор СВК «Родина»;
- члени проєктної команди - головний економіст, головний агроном, головний механік та технолог.

З метою оцінки економічної ефективності інвестиційного проєкту, насамперед було складено бюджет проєкту, що включає обґрунтовані операційні витрати та прогнозовані доходи.

Для обчислення прогнозного доходу від реалізації салату було проведено аналіз цінової політики мереж супермаркетів, зокрема: АТБ, Варус, Фоззі, Сільпо.

За результатами дослідження встановлено, що:

- у зимовий період ціна реалізації салату становить від 200 до 250 грн/кг,
- у літній від 150 до 180 грн/кг.

З огляду на комерційні умови реалізації, рівень торгових націнок та логістичні витрати роздрібних мереж, доцільно закласти середньорічну відпускну ціну для підприємства на рівні 180 грн/кг.

У процесі реалізації інвестиційного проєкту з вирощування листового салату на основі гідропоніці ключовим чинником ефективності функціонування виробничо-комерційної системи є баланс між динамікою надходжень та витрат підприємства.

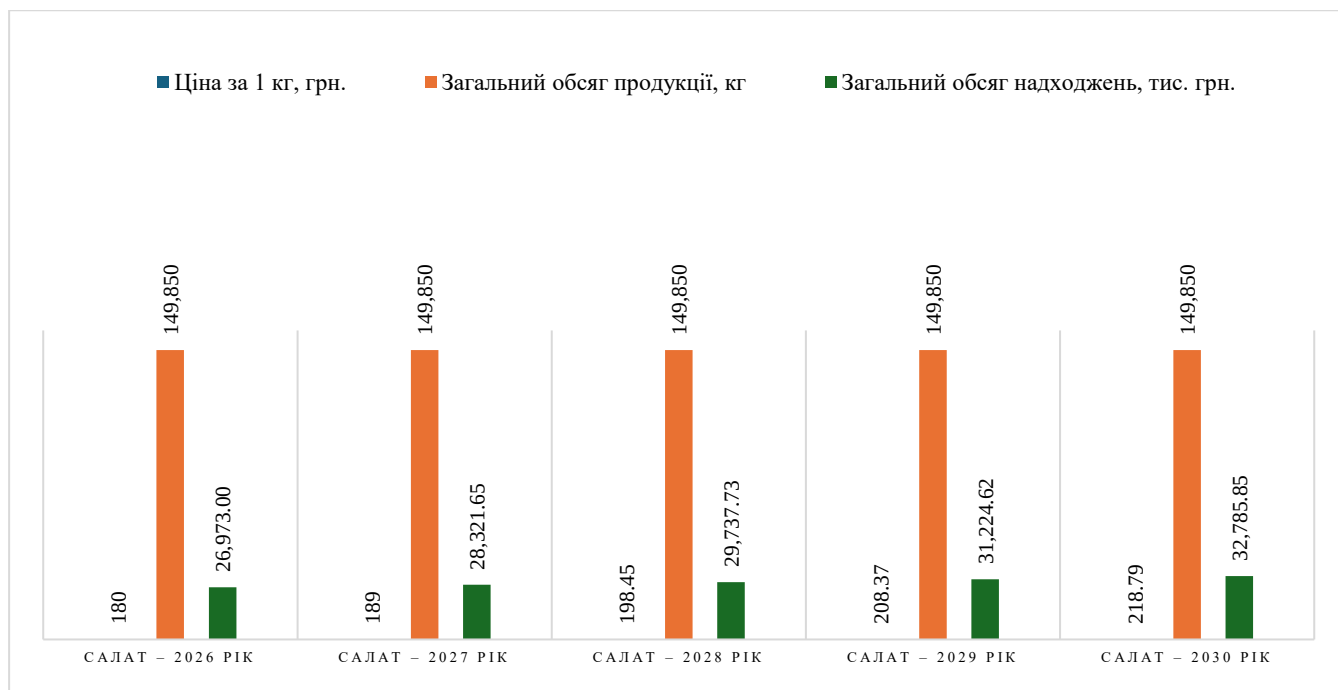


Рисунок 3.4 - Надходження від операційної діяльності

Джерело розраховано автором

З метою формування обґрунтованої фінансової моделі було прийнято припущення про стабільність обсягів реалізації продукції за роками та щорічне зростання відпускної ціни на 5%, що відображає вплив інфляційних та ринкових чинників. У той самий час, витрати підприємства - як прямі, так і непрямі - проєктуються із щорічним приростом на рівні 3%, що відповідає середньостроковим індексам інфляції у виробничому секторі.

Таблиця 3.6 - Витрати операційної діяльності, тис.грн.

Показники	2026	2027	2028	2029	2030	Усього
Прямі матеріальні витрати	1 956,41	2 015,00	2 075,45	2 137,80	2 202,04	10 386,70
Прямі трудові витрати	780,00	803,40	827,50	852,33	877,90	4 141,13
Разом прямі витрати	2 736,41	2 818,40	2 902,95	2 990,12	3 080,04	14 527,93
Операційні витрати - всього	3 732,38	3 844,35	3 959,68	4 078,47	4 200,82	19 815,69
у т.ч. адміністративні та інші витрати	64,75	66,69	68,69	70,75	72,88	343,77
Амортизація	931,22	959,15	987,93	1 017,56	1 048,09	4 943,95
Всього витрат операційної діяльності	3 732,38	3 844,35	3 959,68	4 078,47	4 200,82	19 815,69

Джерело розраховано автором

Аналіз структури витрат операційної діяльності в табл. показує сталу динаміку зростання витрат протягом аналізованого періоду. Загальний обсяг операційних витрат за п'ять років становить 19 815,69 тис. грн. Найбільшу частку у витратах займають прямі матеріальні витрати - 52,4%, що свідчить про високу ресурсомісткість виробництва. Прямі трудові витрати мають стабільну, але менш значну частку - 20,9%. Сума амортизаційних відрахувань становить 4 943,95 тис. грн, що свідчить про інтенсивне використання основних засобів. Зростання витрат є помірним, що є позитивним фактором з точки зору фінансового планування та забезпечення стабільного грошового потоку.

Тепер складемо бюджет проекту з урахуванням динаміки надходжень та витрат.

Таблиця 3.7 - Грошові потоки проекту по вирощувані листового салату на гідропоніці, тис. грн.

Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Надходження від продажів чисті (без ПДВ)	26 973,00	28 321,65	29 737,73	31 224,62	32 785,85
Поточні грошові витрати	3 732,38	3 844,35	3 959,68	4 078,47	4 200,82
Грошовий потік від операційної діяльності	23 240,62	24 477,30	25 778,05	27 146,15	28 585,03
Інвестиційні витрати на придбання активів	14 030,40	0,00	0,00	0,00	0,00
Баланс готівки на початок періоду, тис. грн	0,00	9 210,22	33 687,52	59 465,57	86 611,72
Баланс готівки на кінець періоду, тис. грн	9 210,22	33 687,52	59 465,57	86 611,72	115 196,75

Джерело розраховано автором

Здійснивши узагальнення грошових надходжень та витрат за інвестиційним проектом, можна зробити висновок, що фінансова структура проекту є збалансованою. Протягом усього періоду його реалізації дефіциту фінансових ресурсів не спостерігалось.

Для визначення економічної доцільності реалізації інвестиційного проекту з вирощування листового салату на гідропоніці здійснено фінансове моделювання ключових показників: інвестиційних витрат, вигод, поточних витрат, амортизації та грошових потоків. Оцінка базується на п'ятирічному прогностному періоді із застосуванням дисконтування майбутніх надходжень на рівні 20% річних.

Представлені результати дозволяють проаналізувати ефективність проекту в часовому аспекті та обґрунтувати доцільність капіталовкладень.

Для розрахунку вказаних показників сформуємо відповідну аналітичну таблицю 3.8

Таблиця 3.8 - Оцінка економічної доцільності впровадження інвестиційного проекту по вирощувані листового салату на гідропонії, тис.грн.

№	Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік	Разом
1.	Валовий дохід	26 973	28 321,65	29 737,7	31 224,6	32 785,9	149 043
2.	Поточні грошові витрати	3 732,4	3 844,35	3 959,7	4 078,5	4 200,8	19 816
3.	Інвестиційні витрати	14 030,4	0	0	0	0	14 030
4.	Усього витрат	17 762,8	3 844,35	3 959,7	4 078,5	4 200,8	33 846
5.	Чистий дохід проекту	9 210,2	24 477,30	25 778,1	27 146,2	28 585,0	115 197
6.	Накопичення ЧД	9 210,2	33 687,53	59 465,6	86 611,7	115 196,8	X
7.	Коефіцієнти дисконтування 20%	0,83	0,69	0,58	0,48	0,40	X
8.	Дисконтований валовий дохід	22 477,5	19 667,81	17 209,3	15 058,2	13 175,9	87 588,7
9.	Дисконтовані витрати	14 802,3	2 669,69	2 291,5	1 966,9	1 688,2	23 418,6
10.	NPV	7 675,2	16 998,13	14 917,9	13 091,3	11 487,7	64 170,2
11.	Накопич. дисконт. ЧД	7 675,2	24 673,31	39 591,2	52 682,5	64 170,2	X
12.	CBR	3,74					
13.	Чистий прибуток	101 166,4					
14.	Дисконтований ЧП	50 139,8					
15.	PI	6,24					

Джерело розраховано автором

У загальноприйнятому підході до оцінки ефективності інвестиційного проекту чиста приведена вартість (NPV) розраховується як сума дисконтованих грошових потоків за кожен рік реалізації проекту, де для певного року t :

B_t - грошові надходження (доходи) від проекту;

C_t - сукупні витрати, що включають інвестиційні вкладення (

r_{dis} - ставка дисконтування..

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{B_t - C_t}{(1 + r_{dis})^t}, \quad (3.1)$$

Згідно з результатами, наведеними в таблиці 3.15, значення чистої приведеної вартості є додатним ($NPV > 0$), що свідчить про економічну доцільність та фінансову привабливість проекту.

Крім того, для комплексної оцінки ефективності використовується коефіцієнт ефективності (Cost Benefit Ratio, CBR), який характеризує співвідношення між сукупними вигодами від реалізації проекту та загальними витратами на його впровадження. Значення коефіцієнта, яке перевищує одиницю ($CBR > 1$), підтверджує економічну доцільність інвестиційних вкладень.

$$CBR = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r_{dis})^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r_{dis})^t}}. (3.2)$$

де для року t :

- B_t - доходи проекту у році t
- C_t - витрати на реалізацію проекту;
- r_{dis} - ставка дисконту.

За результатами проведених розрахунків коефіцієнт ефективності CBR становить 3,74 що перевищує граничне значення ефективності ($CBR > 1$). Це свідчить про економічну доцільність проекту, адже очікувані вигоди перевищують витрати з урахуванням фактору часу.

Ще одним важливим показником є індекс прибутковості (Profitability Index, PI), що дозволяє порівняти обсяг чистого доходу проекту з первинними інвестиційними витратами:

$$PI = \frac{1}{I} \times \sum_{t=0}^n \frac{B_t - C_t^*}{(1+r_{dis})^t}, (3.3)$$

де $C_t^* = \text{поточні витрати} + \text{податки} = C_t - I$

I - інвестиційні витрати проекту

У нашому випадку індекс прибутковості становить:

$$To = 1 + \frac{14030,4 - 9210,22}{24477,30} = 1,2 \text{ роки}$$

Таким чином, термін окупності проекту становить приблизно 1 рік і 2 місяці.

Таблиця 3.9 – Якісна оцінка ризиків проєкту з вирощування листового салату на гідропонії для СВК «Родина»

	Ризик	Причини	Наслідки	Міри для мінімізації ризиків
Виробничі	Втрата врожаю/зниження якості продукції	Несправність гідропонної системи, збої в освітленні та опаленні, хвороби, шкідники	Зниження обсягів виробництва, втрата доходу, репутаційні втрати	Впровадження автоматизованих систем моніторингу, розробка протоколів біозахисту, навчання персоналу
	Нестача/дорожчання ресурсів	Зростання цін на електроенергію, воду, добрива, перебої з постачанням	Збільшення собівартості, зниження рентабельності	Довгострокові договори з постачальниками, оптимізація витрат
	Технологічні збої	Несправність автоматизованих систем, необхідність ремонту обладнання	Зупинка виробництва, додаткові витрати на ремонт, затримки в зборі врожаю	Регулярне обслуговування, впровадження резервних систем
Ринкові	Зміна попиту	Зміна споживчих уподобань, нові конкуренти, зниження купівельної спроможності	Зниження обсягів продажу, необхідність зниження цін, надлишок продукції	Моніторинг ринку, маркетингова стратегія, довгострокові партнерства
	Цінова конкуренція	Поява більш дешевої продукції (імпорт, традиційне вирощування)	Зниження виручки та прибутку	Стратегії диференціації продукції, контроль якості продукції
	Несприятливі зміни умов збуту	Зміна вимог до сертифікації, логістичні проблеми	Затримки в реалізації, зростання витрат на збут	Партнерства з великими мережами, контроль якості
Фінансові	Інфляція	Зростання загального рівня цін в економіці	Зниження реальної вартості доходів, зростання собівартості	Розробка бюджету з урахуванням відхилень, резервний фонд
	Валютний ризик	Коливання валютних курсів, імпорт компонентів	Зростання витрат на імпорт, зниження рентабельності	Моніторинг валютних курсів, хеджування валютних ризиків
	Ліквідність	Недостатній грошовий потік для покриття зобов'язань	Нездатність вчасно розрахуватися з постачальниками, затримка виробництва	Оцінка ліквідності, планування грошових потоків
	Недофінансування	Затримки з отриманням фінансування	Зупинка проєкту, необхідність залучення коштів на менш вигідних умовах	Додаткове фінансування за вигідними умовами
Організаційні управлінські	Кадровий дефіцит	Нестача кваліфікованих кадрів, висока плинність	Зниження ефективності, додаткові витрати на навчання	Підвищення кваліфікації персоналу, навчальні програми
	Неефективне управління	Неправильні управлінські рішення, відсутність контролю	Зниження прибутковості, неефективне використання ресурсів	Впровадження системи внутрішнього контролю, навчання менеджерів
Юридичні регуляторні	Зміна законодавства	Зміни в податковій політиці, сільському господарстві, екологічних стандартах	Збільшення податкового навантаження, штрафи, додаткові інвестиції для відповідності нормам	Консультації з юристами, моніторинг змін у законодавстві
Форс-мажорні	Стихійні лиха	Пожежі, повені, сильні вітри	Пошкодження теплиці та обладнання, повна або часткова втрата врожаю, значні фінансові збитки	Страховання майна та врожаю, план дій на випадок надзвичайних ситуацій

Джерело побудовано автором

З огляду на сучасну економічну ситуацію, яка супроводжується підвищеною невизначеністю, обумовленою як внутрішніми (інфляційні процеси, валютні коливання, політична нестабільність), так і зовнішніми чинниками (глобальні ринкові шоки, геополітичні ризики, зміни у зовнішньоекономічній політиці), інвестиційні проєкти набувають значної чутливості до ризиків. Тому проведення системної оцінки ризиків на етапі планування є необхідною умовою для забезпечення сталості та ефективності реалізації проєктів у довгостроковій перспективі.

Оцінка ризиків інвестиційного проєкту здійснюється як за якісними, так і за кількісними підходами. Якісна оцінка дозволяє ідентифікувати потенційні джерела ризиків (рис. 3), а кількісна – визначити ступінь впливу окремих змінних на кінцеві фінансові результати проєкту. У межах даного дослідження для кількісної оцінки було обрано два найбільш поширені методи [24]:

- метод аналізу сценаріїв, який дозволяє змодельовати зміну результативних показників при різних варіантах розвитку подій (оптимістичному, песимістичному, базовому);

- метод визначення зони виробничої стійкості, що дозволяє визначити критичний обсяг виробництва, за якого проєкт ще залишається прибутковим.

Вихідні дані для проведення кількісного аналізу ризиків наведено у таблиці 3.10

Таблиця 3.10 - Вихідна інформація для кількісної оцінки ризиків проєкту з вирощування листового салату на гідропонії

Ймовірність сценарію	Ціна за 1 кг, грн.	Собівартість 1 кг, грн.	Кількість реалізованої продукції, кг
0,5	180	41,47	90 000
0,3	200	39,40	99 000
0,2	150	45,62	81 000

Джерело розраховано автором

Метод аналізу сценаріїв дозволяє оцінити фінансову стійкість інвестиційного проєкту в умовах невизначеності, пов'язаної зі зміною основних параметрів діяльності. У межах даного аналізу розглянуто декілька варіантів розвитку подій,

що відображають зміну витрат на одиницю продукції при фіксованій ціні реалізації.

Базовий сценарій, відображає реалізацію проєкту згідно із запланованими показниками. У цьому випадку, валовий дохід очікується на рівні 26973 тис. грн, а поточні витрати - 3732,38 тис. грн. Обсяг реалізованої продукції становитиме 90000 кг (що еквівалентно 360000 шт. салату по 0,25 кг/шт.). Середньорічна відпускна ціна за 1 кг салату прогнозується на рівні 180 грн, а собівартість 1 кг - 41.47 грн .

Такий підхід дає змогу не лише оцінити потенційні фінансові втрати при реалізації несприятливого сценарію, а й виявити межі економічної доцільності проєкту. Результати оцінки ризиків за методом аналізу сценаріїв наведено у таблиці 3.11

Таблиця 3.11- Оцінка ризиків проєкту вирощування листового салату на гідропонії за методом аналізу сценаріїв

Ймовірність сценарію	Валовий дохід (рік), тис. грн.	Поточні грошові витрати (змінні) (рік), тис. грн.	Інші фінансові витрати (постійні) (рік), тис. грн.	Чистий дохід проєкту (МЗД), тис. грн.
0,5	16 200	3 732,3	995,97	11 471,73
0,3	19 800	3 899,9	995,97	14 904,13
0,2	12 150	3 695,22	995,97	7 458,81

Джерело розраховано автором

Оцінка ризиків проєкту за методом аналізу сценаріїв доводить, що підприємство може отримати дохід у розмірі:

$E(ЧД) = (0,5 \times 11471,73) + (0,3 \times 14904,13) + (0,2 \times 7458,81) = 5735,865 + 4471,24 + 1491,76 = 11698,87$ тис. грн ризик є досить низьким.

Таблиця 3.12 - Оцінка ризиків проєкту вирощування листового салату на гідропонії за методом визначення зони виробничої стійкості

Ймовірність	ТБВ, кг	ЗВС, %	ЗВСо, %
0,50	7190,14	92,01	-
0,3	6201,56	93,74	-
0,2	9541,67	88,22	-
Очікуваний рівень зони виробничої стійкості	X	X	91,77%

Джерело розраховано автором

За базовим сценарієм, точка беззбитковості (ТБВ) становить 7190,14 кг. Це означає, що для покриття всіх своїх витрат підприємству потрібно реалізувати

лише 7190,14 кг салату. При запланованому обсязі виробництва 90000 кг це свідчить про високу стійкість до зниження обсягів реалізації.

Очікуваний рівень зони виробничої стійкості (маржа безпеки) становить 91,77%. Цей високий показник означає, що фактичний обсяг продажу може знизитися майже на 92%, перш ніж підприємство досягне точки беззбитковості. Це свідчить про значний запас фінансової міцності проєкту.

Аналіз інвестиційного проєкту вирощування листового салату на гідропонії буде не повним, якщо ми не наведемо основні показники, які характеризують економічну ефективність виробництва (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 - Економічна ефективність виробництва

	Листовий салат
Собівартість 1 кг, грн.	100
Ціна реалізації 1 кг, грн.	180
Прибуток на 1 кг	80
Рівень рентабельності, %	80%

Джерело розраховано автором

Наведені розрахунки економічної ефективності виробництва листового салату на гідропонії засвідчують, що реалізація проєкту з виробництва даного виду продукції є досить прибутковим (прибуток на 1 кг складатиме 80,00 грн). Критерій економічної ефективності - рівень рентабельності дорівнює 80,0%, це означає, що підприємство на кожну вкладену гривню додатково отримує 0,80 грн прибутку.

ВИСНОВКИ

Проведене в кваліфікаційній роботі узагальнення теоретико-методичних засад управління розвитком підприємства, а також обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення його ефективності на основі інноваційно-орієнтованих підходів дало змогу сформулювати такі висновки та пропозиції:

1.Інноваційний потенціал підприємства розглядається як інтегрована здатність створювати, впроваджувати та ефективно використовувати інновації, що забезпечується комплексом ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) та внутрішніх організаційних можливостей (управлінських, культурних). Його реалізація значною мірою залежить від сприятливості зовнішнього інноваційного середовища та рівня інноваційної культури всередині організації, що у сукупності формують адаптивність підприємства і конкурентні переваги на ринку.

2.Український аграрний сектор у період воєнного конфлікту демонструє високу стійкість та активність у впровадженні інноваційних рішень у різних сферах: технологічній (точне землеробство, цифровізація), організаційній (реформування, кооперація), логістичній (зернові коридори), соціальній (підтримка громад) та екологічній. Така активність стала можливою завдяки синергетичній дії державної і міжнародної підтримки, що забезпечує адаптацію галузі, модернізацію виробничих процесів і стабілізацію продовольчої безпеки.

3. Комплексний аналіз інноваційного потенціалу та проектів диверсифікації повинен базуватися на поєднанні ретроспективних та прогнозних даних із врахуванням ризиків і сценарних моделей розвитку. Такий підхід є ключовим для забезпечення сталого економічного розвитку аграрних підприємств, підвищення їх здатності протистояти зовнішнім викликам та закріплення конкурентних переваг.

4.Інноваційний розвиток України має комплексний характер і характеризується системними викликами, що обумовлюють обмежену представленість у міжнародних рейтингах, що, своєю чергою, знижує інвестиційну привабливість країни. Водночас, у 2024 році країна покращила позиції у Глобальному індексі інновацій, що супроводжується зростанням кількості

наукових організацій, особливо у підприємницькому секторі, та збільшенням фінансування науково-дослідних робіт. Для забезпечення сталого розвитку необхідними є комплекс заходів, що включають стимулювання платоспроможного попиту на інновації, активне їх впровадження, фінансову підтримку, міжнародне партнерство, розвиток людського капіталу і посилення кооперації між суб'єктами інноваційної діяльності.

5.СВК «Родина» є соціально відповідальним та стабільним аграрним підприємством із вигідним географічним розташуванням і сприятливими природно-кліматичними умовами. Підприємство демонструє активну диверсифікацію виробництва, зростання продуктивності праці та чистого доходу, що свідчить про потенціал для подальшого інноваційного розвитку. Посилення фінансової стійкості та адаптація кадрової політики під впливом новітніх технологій створюють міцну основу для впровадження інноваційних рішень. Водночас існує потреба в оптимізації витрат для підвищення загальної рентабельності діяльності.

6.Аналіз фінансово-економічної діяльності СВК «Родина» свідчить про неоднозначну ефективність: покращення операційних витрат супроводжується зниженням рентабельності, що вказує на необхідність удосконалення структури витрат. Фінансова стійкість підприємства посилилась за рахунок підвищення ліквідності та фінансової незалежності, проте існує потреба в ефективнішому управлінні короткостроковими резервами. Значне зростання ділової активності зумовлене прискоренням оборотності зобов'язань. Позитивна динаміка використання виробничих ресурсів підтверджується збільшенням чистого доходу та продуктивності праці, але зниження прибутковості на одиницю площі та фондів вимагає додаткового аналізу і корекції. Факторний аналіз прибутку зафіксував збільшення на 13,9 млн грн, що обумовлено підвищенням цін, обсягів реалізації та оптимізацією витрат. Для подальшого зростання необхідно оптимізувати собівартість та раціонально використовувати ресурси, уникати інвестицій з низькою ефективністю.

7. В умовах воєнного часу для СВК «Родина» важливо реалізувати інноваційні заходи, які забезпечать адаптацію та розвиток. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища (PEST, SWOT) підкреслює значущість державної підтримки та впровадження сучасних технологій, незважаючи на політичні та економічні виклики. Рекомендується створення інноваційного підрозділу, цифровізація виробничих та управлінських процесів, посилення співпраці з партнерами і впровадження антикризових механізмів. Орієнтація на наступальну інноваційну стратегію сприятиме сталому розвитку і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

8. Проект із гідропонного вирощування листового салату СВК «Родина» є актуальним, враховуючи зростаючий попит на свіжу зелень і тренди здорового харчування. Гідропоніка забезпечує підвищену врожайність, ефективне використання ресурсів та можливість цілорічного виробництва. Для реалізації проекту необхідна автоматизована теплиця загальною вартістю 14,03 млн грн, при цьому річні операційні витрати оцінюються в 3,73 млн грн. Економічна доцільність підтверджується швидкою окупністю та високою рентабельністю, а ризики проекту вважаються мінімальними.

9. Інвестиційний проект гідропонного вирощування листового салату в СВК «Родина» є фінансово привабливим та економічно обґрунтованим. Для реалізації проекту необхідно залучити інвестиції у розмірі 14 030 400 грн, які можуть бути профінансовані як за рахунок внутрішніх ресурсів підприємства, так і шляхом отримання грантів, пільгових кредитів чи лізингових угод. Показники економічної ефективності (NPV позитивне, коефіцієнт CBR - 3,74, індекс прибутковості PI - 6,24, свідчать про високу інвестиційну привабливість проекту. Очікуваний термін окупності складає 1 рік і 2 місяці, що забезпечує швидке повернення інвестованих коштів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біловодська О. А. Основні причини послаблення інноваційної активності промислових підприємств в Україні / О. А. Біловодська // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXV міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2017, 17-19 травня 2017р.: у 4 ч. Ч. III. / за ред.проф. Сокола Є.І. Харків: НТУ «ХПІ». С. 145.
2. Види зелених салатів. URL: <http://svitup.com/kuhnya/181-vydy-zelenyh-salativ.html>. (дата звернення: 16.04.2025)
3. Вирощування овочів зимою. URL: <http://ua.nadache.net/viroshhuvannya-ovochiv/viroshhuvannya-ovochiv-zimoyu.html>. (дата звернення: 18.04.2025)
4. Вінницька Т.В. Інноваційний потенціал національної економіки: сутність та структура. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 26. С. 34–40.
5. Гончаренко О. Запровадження цифровізації у державне управління агропромисловим комплексом України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. Вип. 8. 2024. С.36-40 DOI:<https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-36-43>
6. Гриньов А.В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми науки*. 2005. №12. С. 12-17.
7. Гурочкіна В.В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2015. № 5 (21). С. 51-57.
8. Державна підтримка АПК. Які програми працюють для аграріїв Рівненщини? URL: [https://www.rv.gov.ua/news/derzhavna-pidtrymka-apk-iaki-prohramy-pratsiuiut-dlia-ahrariiv-rivnenshchyny#:~:text=,вартості%20придбаної%20вітчизняної%20агротехніки\(дата звернення:14.03.2025\)](https://www.rv.gov.ua/news/derzhavna-pidtrymka-apk-iaki-prohramy-pratsiuiut-dlia-ahrariiv-rivnenshchyny#:~:text=,вартості%20придбаної%20вітчизняної%20агротехніки(дата звернення:14.03.2025))
9. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 17.03.2025)

10. Дідченко, О. І., & Ткачук, А. В. (2015). Сутність поняття інноваційний розвиток підприємства. *Економічний вісник ДВНЗ Український державний хіміко-технологічний університет*, (2), 36-41.
11. Дончак Л. Г., Мартусенко І. В. ., & Шкварук , Д. Г. . (2021). Інноваційний потенціал підприємства та напрями підвищення ефективності його використання. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, (1(48), 65–69.
12. Екаявхе Джошуа Огхенегаре, Рамадан Абдалла Саїд Халіфа&Нванкво Нкемджіка Адаобі (2020). Причини гальмування інноваційного розвитку економіки України. Матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Соціальні та економічні вектори інноваційного розвитку бізнес-структур», Тернопіль. С.33-34
13. Зянько, В. В. (2005). Інноваційне підприємництво в Україні: проблеми становлення і розвитку.
14. Зянько, В. В. (2008). Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку.
15. Іваненко О. П., Петрова І. В. Інноваційний потенціал підприємства: теорія і практика. Київ: Наукова думка, 2020. 256 с.
16. Ілляшенко С.О. Управління інноваційним розвитком промислових підприємства: [монограф.]. С.О. Ілляшенко., А.О., Біловодська. Суми: Університетська книга, 2010. 281 с.
17. Ковальчук В. Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. No 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33>
18. Кучинський В. А. Оцінка і розвиток інноваційного потенціалу підприємства / В.А. Кучинський, А.Д. Гайдукова. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. № 65 (1107). С. 139-147.
19. Лавріненко, Ю. М. (2010). Теоретичні аспекти визначення сутності інновацій. *Вісник Запорізького національного університету*, 2(6), 191-195.

20. Ломачинська, І., & Горняк, О. (2025). Інноваційний потенціал як чинник зростання та конкурентоспроможності національної економіки: аналіз, оцінка та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-67>
21. Лохман, Н. В., Берідзе Т. М. & Хаврова К. С. (2020). Систематизація дестабілізаторів розвитку інноваційного потенціалу сфери гостинності. *Вісник ДонНУЕТ*. № 1 (746). С. 16-24.
22. Матросова В. О. Сучасні теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. №66. С. 86-95
23. Метод чистої приведеної вартості. URL: https://stud.com.ua/97072/investuvannya/metod_chistoyi_privedenoyi_vartosti (дата звернення: 14.06.2022)
24. Методи аналізу ризиків проекту. URL: https://www.oa.edu.ua/download/Lektsija_8.pdf (дата звернення: 20.03.2025)
25. Методи оцінки ефективності інвестиційних проектів. Студентська бібліотека. URL: <https://buklib.net/books/37224/> (дата звернення: 12.08.2022)
26. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Сковчиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
27. Мінагрополітики презентувало 7 стратегічних цілей розвитку українського АПК. URL: <https://kurkul.com/news/36067-minagropolitiki-prezentovalo-7-strategichnih-tsiley-rozvitku-ukrayinskogo-apk> (дата звернення: 17.03.2025)
28. Назаренко І.Л. Методика оцінки інноваційного потенціалу локомотивного депо. *Вісник економіки транспорту і промисловості* № 37, 2012. С. 254 – 258.
29. Оцінка ефективності проекту. URL: <https://buklib.net/books/22886/> (дата звернення: 15.07.2022)

30. Промислові теплиці. Тепличний бізнес. URL: <http://economstroy.com.ua/lubimy-ychastoks/7013-gidroponi-tepluzi.html> (дата звернення: 02.02.2025)
31. Салат в медицині. URL: <http://aptechka.rv.ua/roslyny/salat-v-medytsyni/> (дата звернення: 21.04.2025)
32. Салат листовий. URL: <http://www.goodsmatrix.com.ua/goods-catalogue/Fresh-greens/Lettuce.html>. (дата звернення: 17.04.2025)
33. СВК «Родина». Clarity-project.info. URL: <https://clarity-project.info/edr/03766116/finances> (дата звернення: 16.02.2025)
34. Сивульська О.В. Інноваційний розвиток як основа модернізації економіки України. *Економіка і прогнозування*. 2017. № 4. С. 7–23.
35. Сидоренко М. І. Привабливість аграрного сектору України: економічний аналіз і перспективи розвитку. Харків: Економічна правда, 2019. 180 с.
36. Український інститут майбутнього. Стан та перспективи розвитку національної інноваційної системи України. Київ. 2021. 84 с.
37. ФАО виділить на допомогу українським фермерам 150 млн доларів США, - Комітет з питань аграрної та земельної політики. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/261875.html#:~:text=ФАО%20виділить%20150%20мільйонів%20доларів,надзвичайні%20ситуації%20та%20оперативного%20відновлення (дата звернення: 08.05.2025)
38. Федулова Л.І. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку промисловості України. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1. С. 45–52.
39. Федулова Л.І., Колош М.О. Інноваційний потенціал підприємства як фактор забезпечення результативності реструктуризації. *Наукові праці МАУП*. 2007. Вип. 3. С. 48-52.
40. Химич І. Особливості інноваційної діяльності в Україні в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. № 5 (84) 2023. С.142-150 https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu

41. Хмизова О.В., Сисан О.М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці. Економіка*. 2016. № 273. С. 83-88.
42. Шевчук О.Б. Інноваційна активність підприємств України: стан, проблеми та перспективи. *Економіка та держава*. 2019. № 6. С. 67–73.
43. Шилова О.Ю., Чермошенцева Є.С. []Шилова О.Ю., Чермошенцева Є.С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 220-227.
44. Яцкевич І. В. Інноваційна політика України у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1392/1342> (дата звернення: 24.03.2025)
45. Agriculture Resilience Initiative–Ukraine (AGRI). URL: <https://ua.usembassy.gov/tag/ukraine-agriculture-resilience-initiative-agri/> (дата звернення: 13.03.2025)
46. Bais, S., & Gill, N. S. (2015). A Review on Wild Lettuce, *Lactuca virosa* (Compositae). *International Journal of Pharmaceutical Sciences Review and Research*, 30(2), 1–4. <http://globalresearchonline.net/journalcontents/v30-2/01.pdf>
47. Bloomberg L.P. (2021). South Korea Leads World in Innovation as U.S.Drops Out of Top 10. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-02-03/south-korea-leads-world-in-innovation-u-s-drops-out-of-top-1012>. (дата звернення: 16.03.2025)
 - a. EIB Group and European Commission launch new €40 million programme to support SMEs affected by war in Ukraine. European Investment Bank & European Commission. (2023). URL: <https://www.eib.org/> (дата звернення: 27.02.2025)
48. FAO's engagement in Ukraine: rural development, sustainable agriculture and climate adaptation. Food and Agriculture Organization. (2022). URL: <https://www.fao.org/newsroom/briefing-notes-detail/fao-engagement-in-ukraine/en/> (дата звернення: 24.02.2025)
49. INSEAD. (2020). Global Talent Competitiveness Index 2020. Global Talent in the Age of Artificial Intelli-gence.

URL:<https://www.insead.edu/sites/insead/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2020-report.pdf>
(дата звернення: 16.03.2025)

50. INSEAD. (2021). Global Talent Competitiveness Index 2021.Talent Competitiveness in Times of COVID. URL:<https://www.insead.edu/sites/insead/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2021-Report.pdf> (дата звернення: 16.03.2025)

51. INSEAD. (2022). Global Talent Competitiveness Index 2022. The Tectonics of Talent: Is the World Drifting Towards Increased Talent Inequalities? URL:<https://www.insead.edu/sites/insead/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2022-report.pdf>
(дата звернення: 16.03.2025)

52. INSEAD. (2023). Global Talent Competitiveness Index 2023.What a Difference Ten Years Make What to Expect for the Next Decade. URL:<https://www.insead.edu/system/files/2023-11/gtci-2023-report.pdf> (дата звернення: 16.03.2025)

53. Khadzhiradieva, S., Bezverkhniuk, T., Dotsenko, T., Nazarenko, O., & Bazyka, S. (2025). Impact of martial law on public investment in innovation. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, 12(1), 134-147. doi:10.52566/msu-econ1.2025.134.

54. Malar, D. S., Jeeva, S. P., Rajendran, R., & Mohan, V. R. (2014). Phytochemical and antimicrobial properties of wild lettuce (*Lactuca sativa* L.). *International Journal of Pharmacy and Pharmaceutical Sciences*, 6(2), 329–332.

55. Mercy Corps шукає партнерів для підтримки аграрного сектору, що постраждав від наслідків війни. Громадський простір. URL: <https://www.prostir.ua/?grants=mercy-corps-shukaje-partneriv-dlya-pidtrymky-ahrarnoho-sektoru-scho-postrazhdav-vid-naslidkiv-vijny#:~:text=Зокрема%2C%20Mercy%20Corps%20має%20намір%20працювати,доданою%20вартістю%2C%20складських%20і%20переробних%20потужностей%20тощо> (дата звернення:17.03.2025)

56. Park, S., Kim, J. H., Park, S. Y., & Lee, S. J. (2016). Anxiolytic-like effects of *Lactuca sativa* in mice. *Journal of Ethnopharmacology*, 194, 251–258. <https://doi.org/10.1016/j.jep.2016.09.002>
57. Petropoulos, S. A., Fernandes, Â., Dias, M. I., Vasilakoglou, I. B., Petrotos, K., Barros, L., & Ferreira, I. C. F. R. (2018). Nutritional value and chemical composition of Greek lettuce (*Lactuca sativa* L.) landraces: assessment of antioxidant and antimicrobial activity. *Journal of Food Composition and Analysis*, 67, 129–139. <https://doi.org/10.1016/j.jfca.2018.01.007>
58. ProSoil: Soil protection – a trigger for the transformation towards sustainable agriculture. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) URL: <https://www.giz.de/de/downloads/giz2025-en-factsheet-tafs.pdf> (дата звернення: 23.03.2025)
59. ReACT4UA/EU4Business: SME recovery, competitiveness and internationalisation. New opportunities for the Ukrainian economy (звіт). GIZ & EU. (2024). URL: <https://www.giz.de/en/downloads/giz2024-en-EU4Business.pdf> (дата звернення: 12.02.2025)
60. StartupBlink. (2025). Startup Ecosystem Overview. URL: <https://www.startupblink.com/startup-eco-system/ukraine?page=113>. (дата звернення: 16.03.2025)
61. The criterion of sustainability for Ukrainian agribusiness products. EY Ukraine. (2023). URL: https://www.ey.com/en_ua/insights/climate-change-sustainability-services/the-criterion-of-sustainability-for-ukrainian-agribusiness (дата звернення: 17.03.2025)
62. U4Business – підтримка малого та середнього агробізнесу в Україні. URL: <https://eu4business.org.ua/en/> (дата звернення: 23.02.2025)
63. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2024. Global Innovation Index 2024. URL: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/ua.pdf> (дата звернення: 16.03.2025)
64. Ukraine: Supporting Small Farms Amidst War. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2023/10/30/ukraine-supporting-small->

farms-amidst-

war#:~:text=To%20simplify%20farmers%27%20access%20to,having%20to%20visit%20government%20offices (дата звернення:14.03.2025)

65. USAID AGRI-Ukraine provides fertilizers and seeds to micro- and small-scale farmers. Interfax. USAID. (2024, червень). URL: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/103629/> (дата звернення: 13.02.2025)

66. Yasir, M., Das, S., Kharya, M. D., & Gehlot, S. (2019). Pharmacognostical and Phytochemical Studies on *Lactuca sativa* Linn. Asian Journal of Pharmaceutical and Clinical Research, 12(2), 173–177. <https://doi.org/10.22159/ajpcr.2019.v12i2.30141>

67. Zeb, A. (2015). Chemical and biological screenings of *Lactuca sativa* seed oil. *Lipids in Health and Disease*, 14(1), 174.