

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
АРК «ПРИДУНАЙСЬКА НИВА» ІЗМАЇЛЬСЬКОГО РАЙОНУ
ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувачки вищої освіти **Капустянської Юлії Олександрівни**

Науковий керівник: д.е.н., професор кафедри
менеджменту

Андрейченко Андрій Вадимович _____

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри економічної
теорії та економіки підприємства Одеського
державного аграрного університету

Петренко Ольга Павлівна

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПША

«_____» _____ 2024 р.

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

«01» лютого 2024 р.

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

Капустянської Юлії Олександрівни

1. Тема роботи: *«Управління інноваційним потенціалом АРК «Придунайська Нива» Ізмаїльського району Одеської області»*, науковий керівник роботи: д.е.н., професор Андрій АНДРЕЙЧЕНКО затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 58-з від «15» травня 2024 р.

2. Строк подання здобувачкою кваліфікаційної роботи 10 червня 2024 р.

3. Об'єкт дослідження: *процеси управління інноваційним потенціалом підприємства на базі АРК «Придунайська Нива» Ізмаїльського району Одеської області.*

4. Предмет дослідження: *теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- *узагальнити підходи щодо сутності і складових інноваційного потенціалу підприємства;*
- *висвітлити зміст управління інноваційним потенціалом організації;*
- *розглянути методику оцінки ефективності управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства у розрізі окремих показників;*

5.2. Аналітичний розділ:

- *дослідити економічні умови формування інноваційного потенціалу організації;*
- *здійснити аналіз інноваційного розвитку підприємства;*
- *провести оцінку ефективності управління інноваційним потенціалом фірми;*

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- *сформулювати стратегічні напрямки удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства;*

- запропонувати проект розвитку інноваційного потенціалу господарства;
- обґрунтувати ефективність запропонованого проекту.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Підходи вчених до визначення поняття «управління інноваційним потенціалом»

Послідовність оцінки управління інноваційним потенціалом підприємства

Показники оцінки управління інноваційним потенціалом

6.2. До аналітичного розділу:

Показники розмірів АРК «Придунайська нива»

Показники ефективності господарювання АРК «Придунайська нива»

Організаційна структура АРК «Придунайська нива»

Структура управління АРК «Придунайська нива»

Показники інвестиційної привабливості АРК «Придунайська Нива»

Виробництво основних видів продукції в АРК «Придунайська нива», ц

Обсяги реалізації основних видів продукції в АРК «Придунайська нива»

SWOT-аналіз управління інноваційним потенціалом АРК «Придунайська Нива»

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Стратегічні напрямки удосконалення управління інноваційним потенціалом АРК «Придунайська нива»

Грошові потоки проекту

Оцінка ефективності проекту

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: науково-методична література з управління інноваційним потенціалом, наукові публікації в періодичних виданнях за даною тематикою, звітність АРК «Придунайська нива», матеріали штатного розпису АРК «Придунайська нива», статистичні дані, нормативно-правова база, результати власних спостережень автора, матеріали мережі Інтернет.

8. Дата видачі завдання:

01.02. 2024 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	1.02.24 – 15.02.24	0,2	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	15.02.24	0,1	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	15.02.24	0,1	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	16.02.24– 25.03.24	1	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	25.03.24– 05.04.24	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	05.04.24– 25.04.24	1	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	25.04.24– 22.05.24	1	
8	Написання висновків, списку літератури	22.05.24 – 27.05.24	0,3	
9	Перевірка роботи науковим керівником	27.05.24– 4.06.24	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	5.06.24 – 7.06.24	0,3	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	8.06.24– 9.06.24	0,5	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	10.06.24	0,1	
14	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.24 – 17.06.24	0	
15	Попередній захист на кафедрі	17.06.24– 19.06.24	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.24 – 22.06.24	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	24.06.24 – 28.06.24	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «бакалавр» _____ Юлія КАПУСТЯНСЬКА

Науковий керівник: _____ Андрій АНДРЕЙЧЕНКО

РЕФЕРАТ

Капустянська Ю.А. Управління інноваційним потенціалом АРК «Придунайська Нива» Ізмаїльського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2024.

Актуальність теми. Згідно з міжнародним досвідом, в сучасних умовах турбулентних змін, стабільне економічне зростання в аграрному секторі та збільшення валового внутрішнього продукту може бути досягнуте лише через інновації, активне використання передових технологій і здатність до інноваційної діяльності. Розвиток підприємств через інновації розглядається як основний шлях для підвищення конкурентоспроможності продукції, підтримки високих темпів росту та забезпечення їх конкурентоспроможності.

Це питання є особливо актуальним для України, що знаходиться в складних умовах війни. Умови війни можуть серйозно вплинути на сільськогосподарські підприємства, особливо, на їх інноваційний потенціал. У таких умовах управління інноваційним потенціалом стає надзвичайно важливим, оскільки воно дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати стале функціонування підприємства, що свідчить про актуальність обраної теми.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом на рівні аграрного підприємства.

Відповідно до поставленої мети, в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні завдання:

- узагальнити підходи щодо сутності і складових інноваційного потенціалу підприємства;
- висвітлити зміст управління інноваційним потенціалом організації;
- розглянути методику оцінки ефективності управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства у розрізі окремих показників;
- дослідити економічні умови формування інноваційного потенціалу організації;
- здійснити аналіз складових інноваційного потенціалу підприємства;
- провести оцінку ефективності управління інноваційним потенціалом фірми;
- сформулювати стратегічні напрямки удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства;
- запропонувати проект розвитку інноваційного потенціалу господарства;
- обґрунтувати ефективність запропонованого проекту.

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційним потенціалом підприємства на базі АРК «Придунайська Нива» Ізмаїльського району Одеської області.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступає загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів управління

інноваційним потенціалом на мікрорівні. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний (при дослідженні сутності і складових інноваційного потенціалу підприємства); монографічний (при узагальненні методичних основ оцінки ефективності управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства у розрізі окремих показників); індексний (при характеристиці показників господарської та фінансової діяльності АРК «Придунайська Нива» Ізмаїльського району Одеської області); трендового аналізу (при виявленні тенденцій зміни кількості персоналу АРК «Придунайська Нива» Ізмаїльського району Одеської області), структурного аналізу (при аналізі структурних складових доходу, активів, капіталу, витрат); SWOT-аналізу (при виявленні сильних і слабких сторін управління інноваційним потенціалом АРК «Придунайська Нива» Ізмаїльського району Одеської області); розрахунково-конструктивний метод (при обґрунтуванні ефективності запропонованого проекту).

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методичні засади управління інноваційним потенціалом підприємства» узагальнено підходи щодо сутності і складових інноваційного потенціалу підприємства; висвітлено зміст управління інноваційним потенціалом організації; розглянуто методику оцінки ефективності управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства у розрізі окремих показників.

У другому розділі «Стан управління інноваційним потенціалом АРК «Придунайська нива» Ізмаїльського району Одеської області» оцінено наявні організаційні, ресурсні та виробничі умови діяльності підприємства, які впливають на формування його інноваційного потенціалу; здійснено аналіз складових інноваційного потенціалу підприємства; проведено оцінку ефективності управління інноваційним потенціалом фірми.

У третьому розділі «Напрями підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом АРК «Придунайська нива» Ізмаїльського району Одеської області» сформовано стратегічні напрямки удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства; запропоновано проект розвитку інноваційного потенціалу господарства – ферма з вирощування креветок Макробрахіум Розенберга; обґрунтовано ефективність та ризики запропонованого проекту.

Практична значущість роботи полягає у розробці теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства. Положення і висновки роботи можуть бути використані для удосконалення інноваційної діяльності та управління інноваційним потенціалом аграрних підприємств.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота містить 19 таблиць, 16 рисунків, 3 додатки. Бібліографічний список нараховує 56 літературних джерел.

Ключові слова: інноваційний потенціал, інноваційна діяльність, управління, організація, команда, ефективність проекту.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність і складові інноваційного потенціалу підприємства.....	6
1.2. Зміст управління інноваційним потенціалом організації.....	12
1.3. Методика оцінки ефективності управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства	19
 РОЗДІЛ 2. СТАН УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АРК «ПРИДУНАЙСЬКА НИВА» ІЗМАЇЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	27
2.1. Економічні умови формування інноваційного потенціалу організації.....	27
2.2. Аналіз складових інноваційного потенціалу фірми.....	37
2.3. Оцінка ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства	44
 РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АРК «ПРИДУНАЙСЬКА НИВА» ІЗМАЇЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	55
3.1. Стратегічні напрямки удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства	55
3.2. Проект розвитку інноваційного потенціалу господарства.....	60
3.3. Оцінка ефективності проекту	67
 ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Актуальність теми. Згідно з міжнародним досвідом, в сучасних умовах турбулентних змін, стабільне економічне зростання в аграрному секторі та збільшення валового внутрішнього продукту може бути досягнуте лише через інновації, активне використання передових технологій і здатність до інноваційної діяльності. Розвиток підприємств через інновації розглядається як основний шлях для підвищення конкурентоспроможності продукції, підтримки високих темпів росту та забезпечення їх конкурентоспроможності.

Це питання є особливо актуальним для України, що знаходиться в складних умовах війни. Умови війни можуть серйозно вплинути на сільськогосподарські підприємства, особливо, на їх інноваційний потенціал. У таких умовах управління інноваційним потенціалом стає надзвичайно важливим, оскільки воно дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати стале функціонування підприємства, що свідчить про актуальність обраної теми.

Науковий інтерес до проблеми управління інноваційним потенціалом, його оцінки і використання на рівні підприємства проявляли такі вчені як: Т. Васильєва [1], С. Володін, О. Чекамова [4], А. Глушенкова [8], Т. Гринько [11-13], А.Гриньов [14], В. Гурочкіна [15], О. Доронкіна [16], І. Єпіфанова [17-20], С. Ілляшенко [23], А. Кабанов [24], І. Каширнікова [28-29], І. Маркіна [37-38], Й. Петрович та І.Новаківський [41], І. Причепа [42], І. Радзівіло [43-45], Л. Федулова, М. Колош [49], О. Хмизова та О. Сисан [51], О. Шилова та Є. Чермошенцева [54], О.Якименко [55], а також багатьох інших. Проте питання практичного впровадження рекомендацій і методик управління інноваційним потенціалом в практику діяльності вітчизняних аграрних підприємств все ще є досить актуальними.

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інноваційним

потенціалом на рівні аграрного підприємства.

Відповідно до поставленої мети, в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні *завдання*:

- узагальнити підходи щодо сутності і складових інноваційного потенціалу підприємства;
- висвітлити зміст управління інноваційним потенціалом організації;
- розглянути методику оцінки ефективності управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства у розрізі окремих показників;
- дослідити економічні умови формування інноваційного потенціалу організації;
- здійснити аналіз складових інноваційного потенціалу підприємства;
- провести оцінку ефективності управління інноваційним потенціалом фірми;
- сформувати стратегічні напрямки удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства;
- запропонувати проект розвитку інноваційного потенціалу господарства;
- обґрунтувати ефективність запропонованого проекту.

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційним потенціалом підприємства на базі АРК «Придунайська Нива» Ізмаїльського району Одеської області.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступає загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів управління інноваційним потенціалом на мікрорівні. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний (при дослідженні сутності і складових інноваційного потенціалу підприємства);

монографічний (при узагальненні методичних основ оцінки ефективності управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства у розрізі окремих показників); індексний (при характеристиці показників господарської та фінансової діяльності АРК «Придунайська Нива» Ізмаїльського району Одеської області); трендового аналізу (при виявленні тенденцій зміни кількості персоналу АРК «Придунайська Нива» Ізмаїльського району Одеської області), структурного аналізу (при аналізі структурних складових доходу, активів, капіталу, витрат); SWOT-аналізу (при виявленні сильних і слабких сторін управління інноваційним потенціалом АРК «Придунайська Нива» Ізмаїльського району Одеської області); розрахунково-конструктивний метод (при обґрунтуванні ефективності запропонованого проекту).

Джерелами інформації служили підручники та навчальні посібники, науково-методична література з основних питань сутності, складових інноваційного потенціалу підприємства та управління ним, наукові публікації в періодичних виданнях за тематикою, звітність АРК «Придунайська Нива» Ізмаїльського району Одеської області, матеріали сайту Ізмаїльської державної районної адміністрації Одеської області, статистичні дані, нормативно-правова база, результати власних спостережень автора.

Практична значущість роботи полягає у розробці теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства. Положення і висновки роботи можуть бути використані для удосконалення інноваційної діяльності та управління інноваційним потенціалом аграрних підприємств.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи представлений на 75 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 19 таблиць, 16 рисунків, 3 додатки. Бібліографічний список нараховує 56 літературних джерел, що викладені на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і складові інноваційного потенціалу підприємства

В сучасних економічних дослідженнях сутність поняття «інноваційний потенціал» характеризується різноманітністю існуючих підходів. І. Маркіна, В.Вороніна, Д. Хорошко виділяють два підходи в розумінні сутності інноваційного потенціалу підприємства: ресурсний та функціональний [37], формуючи ресурсно-функціональний підхід (табл. 1.1).

Деякі дослідники дотримуються ресурсного підходу у визначенні цього поняття. Відповідно до цього підходу, інноваційний потенціал підприємства розглядається як сукупність необхідних для інноваційної діяльності ресурсів (інформаційних, матеріальних, технічних, фінансових тощо). У такому випадку дослідники трактують інноваційний потенціал як певну сукупність ресурсів, що залучаються та використовуються в розвитку інноваційної діяльності у науково-виробничій сфері.

Цей підхід наголошує на важливості наявності та достатності ресурсів для забезпечення успішної інноваційної діяльності. Наприклад, матеріальні ресурси включають обладнання, матеріали та інфраструктуру, необхідні для проведення досліджень і розробок. Технічні ресурси охоплюють технології, патенти та інтелектуальну власність, яка може бути використана для створення нових продуктів і процесів. Інформаційні ресурси передбачають доступ до наукових знань, баз даних і ринкової інформації, що є критично важливими для прийняття обґрунтованих рішень. Фінансові ресурси забезпечують фінансування інноваційних проектів, покриваючи витрати на дослідження, розробку та впровадження інновацій.

Додатково, ресурсний підхід підкреслює необхідність ефективного управління цими ресурсами.

Таблиця 1.1 – Узагальнення підходів до визначення категорії «інноваційний потенціал»

Автори, джерела	Інноваційний потенціал є....
<i>Ресурсний підхід</i>	
М. Войнаренко, Р. Скалюк [3]	критичною масою ресурсів підприємства (інтелектуальних, науково-дослідних, інформаційних тощо), необхідною та достатньою для його оптимального розвитку на основі постійного пошуку і використання нових сфер і способів реалізації ринкових можливостей, які відкриваються перед ним, що пов'язано з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту.
А. Глушенкова [8]	наявністю ресурсів та умов, які забезпечують сукупну можливість підприємства генерувати нові знання та впроваджувати інновації
О. Хмизова О. Сисан [51]	інтегральною сукупністю взаємопов'язаних в певних соціально-економічних формах ресурсів, що характеризує здатність (можливість) підприємства під дією різних факторів (як зовнішніх, так і внутрішніх) створювати та ефективно впроваджувати інновації з метою досягнення стратегічних змін, підвищення економічної ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства
О. Шилова, Є. Чермошенцева [54]	результатом наявності ресурсів, які характеризують кількість і якість факторів виробництва в певних умовах та залучаються для досягнення поставлених цілей шляхом застосування певних методів регулювання і координації діяльності підприємства
<i>Функціональний підхід</i>	
С. Володін, О. Чекамова [4]	наявністю та готовністю до використання системи засобів і ресурсів при веденні інноваційної діяльності з метою отримання конкурентних переваг
В. Гурочкіна [15]	здатністю до змін, покращення, прогресу, джерелом розвитку
Л. Федулова М. Колош [49]	мірою готовності організації виконувати завдання, що забезпечать досягнення стратегічної інноваційної мети, тобто мірою готовності до реалізації проекту чи програми інноваційних стратегічних змін
<i>Ресурсно-функціональний підхід</i>	
Т. Гринько, Т. Гвініашвілі, Л. Романова [13]	системою взаємопов'язаних науково-технічних, технологічних, кадрових, фінансових, матеріальних, людських ресурсів та нематеріальних складових (готовність та здатність підприємства та його управлінського потенціалу), що дозволяє забезпечити створення та впровадження нововведень, і їх подальше перетворення на кінцевий інноваційний продукт чи послугу, що, в свою чергу, комплексно забезпечує стійкий інноваційний розвиток підприємства
С. Ілляшенко [23]	можливість підприємства розробляти, впроваджувати та комерціалізувати інноваційні вироби, технології, методи управління тощо.
І. Маркіна, В. Вороніна, Д. Хорошко [37]	здатністю акумулювати і ефективно використовувати різні види ресурсів підприємства для досягнення заздалегідь встановлених цілей і масштабів інноваційної діяльності, враховуючи реальні та приховані інноваційні можливості та стратегію розвитку підприємства
О. Якименко [55]	ядром загального економічного потенціалу підприємства, органічно входячи до його складових і визначає потенційну можливість підприємства щодо здійснення інноваційного розвитку

Створено автором

Без належного управління навіть наявність значних ресурсів може не привести до успішних інновацій. Це вимагає компетентного управління проектами, кваліфікованого персоналу, а також розробки стратегій для оптимального використання ресурсів.

Таким чином, ресурсний підхід забезпечує чітке розуміння того, що для досягнення високого рівня інноваційного потенціалу підприємства потрібні не лише ресурси самі по собі, але й здатність їх ефективно використовувати. Це створює основу для подальшого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Інші автори схиляються до функціонального підходу, згідно з яким інноваційний потенціал підприємства охоплює не лише наявні ресурси, але й механізми інноваційної діяльності, які включають процеси управління інноваціями, організаційні структури, методи стимулювання творчості та впровадження нововведень, а також стратегії, спрямовані на забезпечення ефективного використання ресурсів та розвиток інноваційної культури на підприємстві. Такий підхід дозволяє більш комплексно оцінювати здатність підприємства генерувати і реалізовувати інновації, що сприяє його стійкому розвитку і конкурентоспроможності.

Аналіз даних підходів до розуміння категорії «інноваційний потенціал підприємства», дозволяє відзначити нижченаведені положення.

1. Відмінною рисою наведених підходів є те, що в аналізованих визначеннях досліджуваного поняття не враховується специфіка діяльності підприємства. Умови та обмеження, які накладаються конкретною сферою діяльності, значною мірою впливають на інноваційний потенціал підприємства та його складові елементи. Специфічні особливості діяльності підприємства формують структуру його потенціалу, визначають характер і міцність взаємозв'язків між його компонентами. Тому поняття «інноваційний потенціал» слід розглядати виключно в контексті тісного взаємозв'язку з видами діяльності підприємства. Наприклад, у високотехнологічних галузях, таких як інформаційні технології або біотехнології, інноваційний потенціал підприємства буде значною

мірою залежати від науково-дослідних та експериментальних розробок, висококваліфікованого персоналу і доступу до передових знань та інформації. У таких галузях важливу роль відіграють партнерські зв'язки з науковими установами та постійне оновлення технологічної бази. У традиційних галузях, таких як виробництво, інноваційний потенціал може більше залежати від ефективності виробничих процесів, впровадження нових матеріалів і технологій, а також оптимізації логістики і управління ланцюгами поставок. Тут важливою складовою буде здатність швидко адаптувати існуючі технології під потреби ринку і впроваджувати їх у масове виробництво.

Також слід враховувати, що специфіка діяльності підприємства визначає не лише ресурси, які є важливими для інновацій, але і механізми їхнього використання. Наприклад, у сфері послуг важливими є інноваційні підходи до управління клієнтськими відносинами, впровадження нових сервісів і підвищення якості обслуговування. У таких випадках важливу роль відіграють не тільки технології, але і організаційна культура, мотивація працівників та взаємодія з клієнтами.

Таким чином, для повного розуміння інноваційного потенціалу підприємства необхідно враховувати специфіку його діяльності, що включає унікальні умови і обмеження, характерні для конкретної галузі. Це дозволяє більш точно оцінити потенціал підприємства і розробити стратегії, що сприятимуть його ефективному розвитку та інноваційній діяльності;

2. Більшість вчених зосереджують свою увагу на використовуваному або наявному інноваційному потенціалі підприємства. Це стосується лише тих можливостей, які підприємство має на даний момент. Однак потенційні можливості, які підприємство може отримати в процесі розробки і впровадження інноваційного продукту, на жаль, залишаються поза увагою;

3. В наведених визначеннях елементами іноді виступають характеристики, які стосуються науково-технічних, виробничих, кадрових та інших компонентів загального потенціалу підприємства. У таких випадках інноваційний потенціал не відокремлюється від загального поняття, що ускладнює його точне визначення;

4. Дані визначення не враховують стратегію розвитку підприємства, хоча саме вона визначає напрямок діяльності та розвиток підприємства на тривалий період.

З огляду на критичний аналіз категорії «інноваційний потенціал підприємства», можна виділити наступні основні риси інноваційного потенціалу підприємства:

- інноваційний потенціал повинен враховувати реальні та потенційні можливості підприємства щодо інноваційної діяльності;
- інноваційний потенціал залежить від наявних ресурсів підприємства, які можуть використовуватися в процесі досліджень, розробок і виробництва продукції;
- інноваційний потенціал підприємства залежить не тільки від наявних можливостей, але й від міри готовності до їх використання;
- в процесі формування й розвитку інноваційного потенціалу підприємства повинен простежуватися взаємозв'язок між стратегією його розвитку та інноваційним потенціалом;
- інноваційний потенціал підприємства залежить від його спеціалізації;
- на процес формування і розвитку інноваційного потенціалу підприємства суттєво впливають чинники як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Узагальнюючи точки зору вчених, можна зазначити, що сутність категорії «інноваційний потенціал підприємства» полягає в оцінці здатності підприємства генерувати, впроваджувати та використовувати нові ідеї, технології та процеси для підвищення своєї конкурентоспроможності та ефективності.

І.В. Радзівіло [44] виокремлює підсистеми як складові інноваційного потенціалу підприємства: організаційно – управлінський, виробничий, фінансово-економічний, маркетинговий потенціал, кадровий потенціал, соціальний, науково-технічний потенціал підприємства.

І. Маркіна, В. Вороніна, Д. Хорошко [37] пропонують виділити такі складові інноваційного потенціалу підприємства як система управління, організаційна структура, забезпечення ресурсами, НДДКР, рівень технологічного

розвитку, ефективність маркетингових заходів.

Спіфанова І. Ю. та Гладка Д.О. [20], підсумовуючи дослідження інших авторів, виділяють такі складові інноваційного потенціалу підприємства як ринок, ерудованість, працівники, техніко-технологічна складова, інформаційно-довідкова складова, взаємодія, дослідження.

На нашу думку, можна виділити наступні складові інноваційного потенціалу підприємства (рис. 1.1).

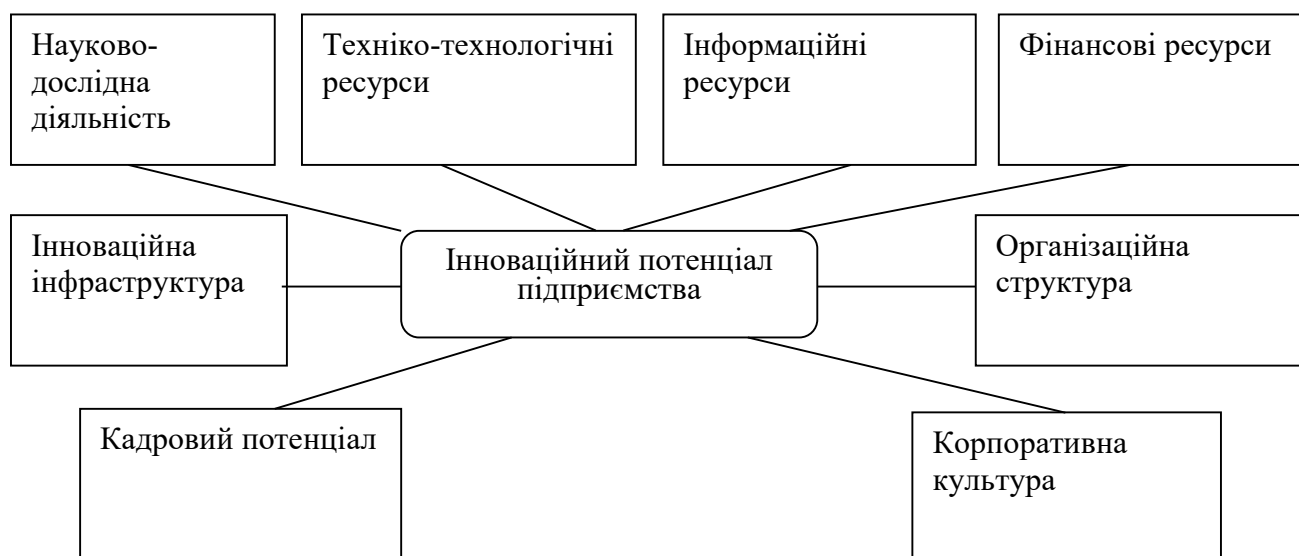


Рисунок 1.1 – Складові інноваційного потенціалу підприємства

Створено автором

Розглянемо далі сутність цих складових:

1. Науково-дослідна діяльність – здатність підприємства проводити наукові дослідження і розробки (R&D), що можуть призвести до створення нових продуктів або вдосконалення існуючих.

2. Техніко-технологічні ресурси – наявні у підприємства технології, обладнання, патенти та інші технічні засоби, які можуть бути використані для впровадження інновацій.

3. Інформаційні ресурси – доступ підприємства до інформації, необхідної для інноваційної діяльності, включаючи бази даних, наукові публікації, ринкові дослідження тощо.

4. Фінансові ресурси – наявність коштів, які можуть бути інвестовані в інноваційні проекти, включаючи внутрішні ресурси та зовнішні інвестиції.

5. Організаційна структура – гнучкість і адаптивність організаційних підрозділів та посад підприємства, що дозволяє ефективно впроваджувати нововведення.

6. Кадровий потенціал – кваліфікація та професіоналізм працівників, їхня здатність генерувати нові ідеї і втілювати їх у життя.

7. Корпоративна культура – підтримка та стимулювання інноваційної діяльності на рівні корпоративної культури, включаючи заохочення креативності і ризиків.

Інноваційний потенціал підприємства є ключовим чинником його здатності адаптуватися до змін на ринку, впроваджувати нові продукти та послуги, а також забезпечувати довгостроковий розвиток та конкурентоспроможність.

1.2. Зміст управління інноваційним потенціалом організації

Управління інноваційною діяльністю на підприємстві починається, коли стає очевидною потреба у впровадженні нововведень і з'являється конкретна ідея для її реалізації. Іншими словами, управління інноваційною діяльністю здійснюється там, де вже існують конкретні інновації, тобто, у проекті чи в процесі його реалізації. Управління ж інноваційним потенціалом відбувається значно раніше і є безпосередньою передумовою для управління інноваційною діяльністю. Дані поняття є взаємопов'язаними та невіддільними одне від одного. Їх взаємозв'язок та співвідношення зображено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок та співвідношення понять «управління інноваційним потенціалом» та «управління інноваційною діяльністю»

Створено автором за [37]

У сучасному конкурентному середовищі України незначна кількість

підприємств приділяє достатньої уваги питанням управління інноваційним потенціалом. огляду на перехід економіки України до інноваційної моделі розвитку та зростаючу потребу в інноваціях, цей аспект може дати підприємствам значну перевагу над конкурентами.

По-перше, управління інноваційним потенціалом допомагає перетворити сильні сторони організації на значущі конкурентні переваги. По-друге, перехід підприємства на інноваційний шлях розвитку сам по собі забезпечує успіх у конкурентній боротьбі. Застосування методів управління інноваційним потенціалом дозволяє підприємству істотно підвищити свою конкурентоздатність.

Вважаємо, що для ефективного управління інноваційним потенціалом слід виконати наступні дії (рис. 1.3).

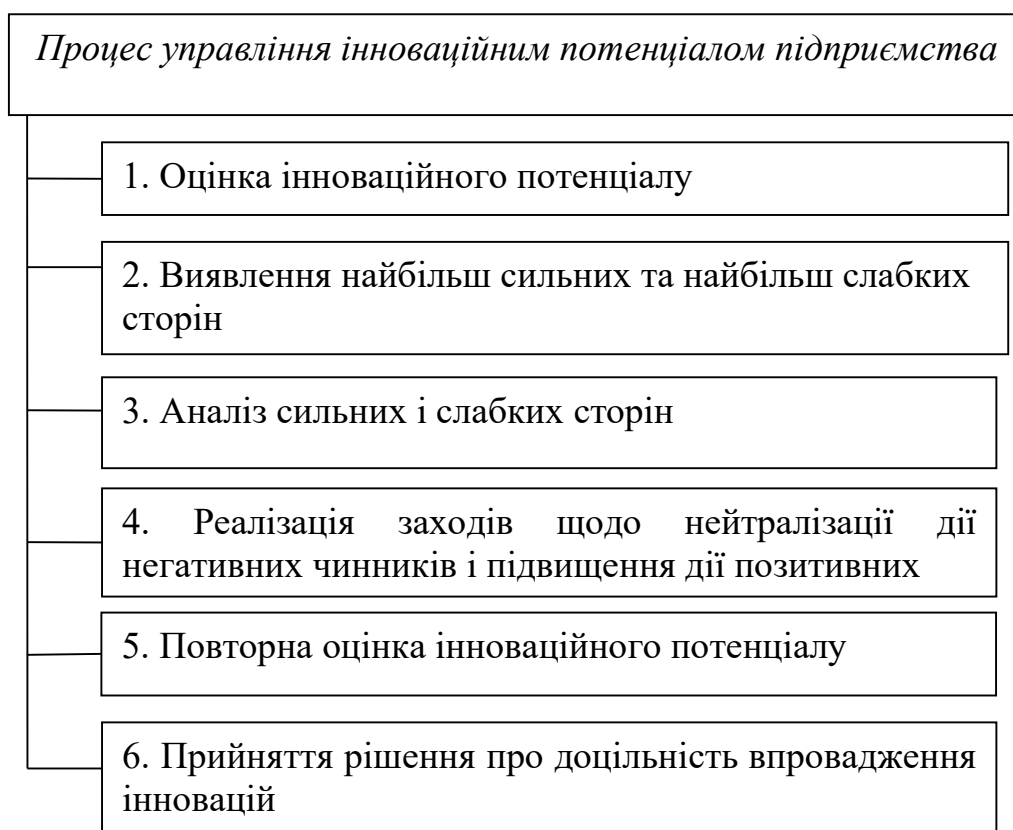


Рисунок 1.3 – Процес управління інноваційним потенціалом підприємства
Створено на основі [37]

Управління інноваційним потенціалом підприємства ґрунтується на результатах його діяльності і значною мірою залежить від них. Удосконалюючи систему управління компанії, необхідно зосередити основну увагу на найбільш

значущих проблемах у сферах планування, реалізації планів і контролю. Зокрема, інноваційний потенціал буде краще реалізований, якщо при плануванні діяльності підприємства зменшити жорсткість і схематичність планів, що дозволить їм більше відповідати сучасним реаліям підприємства.

Управління інноваційним потенціалом повинне враховувати всі заплановані, незаплановані, контрольовані і неконтрольовані зміни в стратегії, виробничому процесі, структурі і культурі підприємства та охоплювати організаційні, кадрові, інформаційні аспекти функціонування підприємства.

Сутність такого управління полягає в тому, що підприємство має слідкувати за основними економічними, технологічними, політико-правовими, соціокультурними аспектами зовнішнього середовища і адаптувати власні стратегії розвитку відповідно до змін.

На сучасному етапі розвитку теорії та практики управління відзначається гармонізація принципів та інструментів управління, що розроблені на основі різноманітних підходів. Ключовими з них є: процесний (управління визначається як виконання системи функцій: планування, організація, мотивація та контроль, які самі є процесами); системний (усі процеси та явища розглядаються як цілісні системи, які мають нові якості та функції, що не властиві їх складовим елементам); ситуаційний (застосовується у нестандартних та непередбачуваних ситуаціях і базується на здатності аналізувати конкретну ситуацію, вибирати відповідний підхід до управління, мати необхідну гнучкість для переходу до нового стилю управління та робити відповідні зміни для адаптації до з'явленої ситуації) [43].

Наша думка полягає в тому, що вдосконалена концепція управління інноваційним потенціалом підприємства повинна базуватися на комплексному підході, який передбачає взаємодію процесного, ситуаційного та системного управління. Оскільки ефективне управління інноваційним потенціалом не може обмежуватися точковими заходами, інноваційний менеджмент потребує інтегрованого підходу до впровадження, спрямованого на знаходження оптимальних управлінських рішень і забезпечення стабільності діяльності

підприємств.

Комплексний підхід передбачає, що елементи, що складають систему управління інноваційним потенціалом, не лише взаємодіють між собою, але й те, що ця взаємодія контролюється з метою збереження відмінностей у рівнях їхніх показників в межах припустимих значень.

Мету управління інноваційним потенціалом підприємства цілком слушно визначити як «забезпечення ефективного динамічного інноваційного розвитку підприємства, що відображається у зростанні його ринкової вартості, незалежно від змін зовнішнього середовища». Відповідно, завдання слід формулювати з урахуванням змін основних параметрів інноваційного потенціалу.

Система управління інноваційним потенціалом підприємства відображає важливий аспект організаційної діяльності, який вимагає збалансованого підходу та врахування різноманітних факторів. Наприклад, принцип цілеспрямованості підкреслює необхідність встановлення чітких цілей та завдань управління, спрямованих на досягнення конкретних результатів у галузі інновацій. Ефективність системи вимірюється її здатністю досягати цих цілей за мінімальних затрат ресурсів.

Крім того, система повинна бути комплексною, охоплюючи всі аспекти управління інноваційним потенціалом, від планування до контролю. Наукова обґрунтованість передбачає використання сучасних методів досліджень та аналізу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Гнучкість та адаптивність дозволяють системі відповідати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а систематичність та безперервність забезпечують стійкість та неперервність її функціонування.

Функції управління, такі як діагностика, мотивація та контроль, забезпечують систематичне відслідковування та оцінку інноваційного потенціалу, а методи управління, включаючи економічні, технічні та соціально-психологічні підходи, надають інструменти для його розвитку та оптимізації.

Система управління інноваційним потенціалом підприємства, враховуючи функції менеджменту, відповідає класичній схемі управлінського процесу. Ця

схема передбачає наявність функціональних підсистем, які утворюють складну та динамічну багаторівневу систему управління відповідним потенціалом. Важливо відзначити, що запропоновані функціональні підсистеми функціонують через здійснення управлінських дій, спрямованих на певні аспекти діяльності системи, і є необхідною складовою системи на більш високому рівні.

Ці функціональні підсистеми виконують ключові завдання управління інноваційним потенціалом підприємства. Наприклад, підсистема діагностики відповідає за аналіз та оцінку поточного стану інноваційного потенціалу, виявлення його сильних і слабких сторін, а також визначення можливостей для подальшого розвитку. Підсистема планування формулює конкретні цілі та завдання, розробляє стратегії та тактики управління інноваціями. Мотиваційна підсистема відповідає за стимулювання персоналу до активної участі в інноваційній діяльності та реалізацію інноваційних проєктів. Організаційна підсистема забезпечує структуроване розподілених завдань, ресурсів та відповідальності для забезпечення ефективного виконання інноваційних ініціатив.

Ці функціональні підсистеми також взаємодіють між собою, створюючи інтегровану систему управління, яка сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства щодо розвитку інноваційного потенціалу. Така архітектура управління забезпечує ефективність та гнучкість у вирішенні завдань, пов'язаних з інноваціями, і дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

При формуванні ефективної системи управління інноваційним потенціалом, спрямованої на збільшення ринкової вартості суб'єкта, необхідно уважно враховувати всі аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища. Це включає в себе аналіз різноманітних факторів впливу та вхідних параметрів, таких як технологічні зміни, конкуренція на ринку, рівень інноваційної активності в галузі та інші. Поряд з цим, важливо врахувати різноманітні види зв'язків між різнорідними елементами системи управління. Це може включати взаємодію між різними підсистемами управління, співпрацю зі зацікавленими сторонами, такими як клієнти, партнери та постачальники, а також аналіз взаємодії зі змінними

факторами зовнішнього середовища. Урахування всіх цих аспектів дозволяє розробляти комплексні та ефективні стратегії управління інноваційним потенціалом, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

У системі управління інноваційним потенціалом підприємства існують різноманітні види зв'язків, які відображають складність, динаміку та поліструктурність цієї системи. Серед них можна виділити взаємодію між різними елементами, процес породження нових ідей та концепцій, перетворення інноваційних ідей у конкретні продукти або послуги, функціонування інноваційних проектів та процесів, їхній розвиток та ефективне управління.

Ці зв'язки взаємодіють між собою і впливають на роботу системи менеджменту підприємства. Оскільки інноваційний потенціал підприємства є динамічним, зв'язки у системі управління повинні бути гнучкими та здатними адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це важливо для забезпечення ефективного реагування на нові виклики та можливості, які виникають у процесі інноваційної діяльності.

Щоб уникнути негативного впливу факторів макросередовища, які можуть обмежувати ефективність механізмів управління, одним з ключових завдань управління інноваційним потенціалом повинен стати постійний моніторинг ринкового оточення та розробка системи заходів для швидкого реагування на динамічні зміни.

Це означає, що підприємство повинно постійно відслідковувати тенденції на ринку, зміни в законодавстві, політиці, технологічні досягнення та інші фактори, що можуть впливати на його діяльність. На основі цих даних необхідно розробити стратегії та плани дій для ефективного реагування на зміни. Такий підхід дозволить забезпечити адаптацію підприємства до змін у середовищі та зберегти його конкурентоспроможність.

Для ефективного керування зовнішньою підсистемою інноваційного потенціалу підприємства, спрямованого на забезпечення стабільного розвитку, необхідно вирішувати наступні завдання:

1. Нейтралізація негативного впливу факторів зовнішнього середовища.
2. Обмеження кількості негативних факторів зовнішнього середовища.
3. Зменшення кількісного впливу негативних факторів макросередовища або їх компенсація.
4. Адаптація підприємства до агресивних факторів зовнішнього середовища.
5. Оптимальне використання позитивних можливостей, які пропонує зовнішнє середовище.
6. Використання впливу внутрішнього інноваційного потенціалу підприємства на негативно діючі фактори зовнішнього середовища.
7. Цілеспрямоване управління функціонуванням зовнішньої підсистеми для досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку.

Виконання цих завдань дозволить забезпечити підприємству стійкість та конкурентоспроможність у змінному зовнішньому середовищі.

Процес управління інноваційним потенціалом організації повинен бути досконало поєднаним з усією її системою менеджменту, сприяючи виконанню встановленої місії та досягненню поставлених цілей інноваційного розвитку.

Комплексний підхід до управління інноваційним потенціалом дозволяє розглядати систему як цілісну, виявляти та виправляти недоліки, коригувати процеси з урахуванням змін в середовищі. Крім того, такий підхід дозволяє виявляти потенційні можливості для підвищення інноваційного потенціалу та використовувати їх на користь підприємства. Ретельний аналіз і впровадження комплексного підходу управління дозволяє підприємствам ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, забезпечуючи стабільність та успішний розвиток в умовах постійної конкуренції на ринку. Таким чином, комплексний підхід до управління інноваційним потенціалом є ключовим елементом стратегії успіху підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Узагальнюючи вищесказане, можна робити висновок про те, що управління інноваційним потенціалом є важливим фактором конкурентоспроможності та одним з основних елементів інноваційного розвитку організації в цілому.

Управління інноваційним потенціалом є дуже важливим для

сільськогосподарських підприємств України, що знаходяться в складних умовах війни.

Управління інноваційним потенціалом допомагає сільськогосподарським підприємствам швидко реагувати на зміни в умовах війни, зокрема, зміни в доступності ресурсів, технологій, ринків та інших чинників.

Управління інноваційним потенціалом дозволяє підприємствам шукати та впроваджувати нові методи виробництва, технології, а також розвивати нові види продукції або ринки збуту, що може забезпечити додаткові джерела доходу та відновлення втрачених ринків.

Шляхом постійного впровадження нововведень та вдосконалення управлінських процесів сільськогосподарські підприємства можуть зберігати стабільність та забезпечувати ріст у складних умовах війни.

Підтримка і збереження інноваційного потенціалу дозволить підприємствам залишатися конкурентоспроможними на ринку, навіть у важких умовах війни, забезпечуючи їм перевагу перед конкурентами.

Ефективне управління інноваційним потенціалом дозволяє оптимізувати використання ресурсів, знижувати витрати та підвищувати ефективність виробництва, що є досить важливим у складних економічних умовах війни.

1.3. Методика оцінки ефективності управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства

Оцінка ефективності управління інноваційним потенціалом сільськогосподарського підприємства має низку важливих причин і переваг:

1. Виявлення слабких місць в організації управління інноваціями. Оцінка ефективності управління інноваційним потенціалом сільськогосподарського підприємства дозволяє виявити недоліки та слабкі місця в управлінні інноваціями, що дозволяє підприємству удосконалити свої підходи та стратегії.

2. Покращення прийняття рішень в управлінні інноваціями, так як результати оцінки можуть служити основою для прийняття стратегічних рішень

щодо подальшого розвитку і впровадження інноваційних проектів.

3. Стимулювання інноваційної діяльності. Якщо підприємство бачить позитивні результати своєї інноваційної діяльності, це може стимулювати зростання інтересу та інвестицій у подальші інноваційні проекти.

4. Контроль над результатами. Оцінка дозволяє здійснювати контроль за виконанням поставлених завдань та досягненням цілей у сфері інновацій.

5. Забезпечення конкурентоспроможності. Ефективне управління інноваціями дозволяє підприємству збільшувати свою конкурентоспроможність, а оцінка допомагає забезпечити, що цей процес відбувається оптимально.

6. Можливість вчасного реагування на зміни: Знання стану інноваційного потенціалу дозволяє підприємству вчасно реагувати на зміни в сфері сільського господарства та зовнішнього середовища.

Отже, оцінка ефективності управління інноваційним потенціалом є важливим інструментом для забезпечення успішного інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства.

Для оцінки інноваційного потенціалу підприємства органи статистики і більшість вчених [41; 42; 55] пропонують застосовують такий показник як питома вага витрат на НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи) у загальній їх сумі. Витрати на науково-дослідно-конструкторську роботу (НДДКР) мають прямий вплив на показники рентабельності підприємства. Тому важливо визначити, яка частина збільшення витрат зумовлена результативним проведенням НДДКР. Ефективний управлінський підхід дозволяє встановити відповідний рівень науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, який сприятиме підвищенню ефективності й прибутковості діяльності підприємства.

У сфері сільського господарства існує широкий спектр напрямків науково-дослідницької та дослідно-конструкторської роботи (НДДКР), орієнтованої на покращення виробництва, підвищення продуктивності і якості сільськогосподарської продукції, а також на оптимізацію використання ресурсів та захист довкілля. Основними напрямками НДДКР в сільському господарстві є наступні:

1. Селекція і генетичний аналіз рослин та тварин, що передбачає розробку нових сортів і гібридів, що відповідають вимогам ринку та кліматичним умовам, а також підвищення стійкості до хвороб і шкідників.

2. Технології вирощування, які передбачають розробку ефективних агротехнічних методів, включаючи зрошення, добрива, захист від шкідників та хвороб, механізацію процесів.

3. Біотехнології, що передбачають використання біологічних процесів для поліпшення врожаю та якості продукції, включаючи біологічний захист, мікробіологічні добрива тощо.

4. Екологічне землеробство, що передбачає розробку методів органічного землеробства, використання агроекологічних підходів до вирощування, зменшення використання хімічних добрив та пестицидів.

5. Агромашинобудування, що передбачає розробку та модернізацію сільськогосподарської техніки для підвищення її продуктивності та ефективності.

6. Економічні дослідження, що включають аналіз ринків сільськогосподарської продукції, розробка стратегій розвитку аграрного сектору, оцінка ефективності інвестиційних проектів.

7. Енергоефективність, що передбачають дослідження та впровадження енергоефективних технологій у сільському господарстві, включаючи використання відновлювальних джерел енергії та оптимізацію енергоспоживання.

8. Агроінформатика, що передбачає розробку і використання сучасних інформаційних технологій для управління господарством, аналізу даних та прийняття рішень.

Ці напрямки НДДКР спрямовані на підвищення конкурентоспроможності сільського господарства та забезпечення стійкого розвитку галузі.

Іншим показником, що вказує на успішність діяльності та розвиток підприємства, є кількість інновацій, які вони впроваджують, разом із рівнем їх новизни. Цей показник можна виміряти через аналіз нової продукції, яку підприємство пропонує на ринку. Оцінка рівня новизни інновацій може бути проведена шляхом детального аналізу ключових характеристик ідеї та порівняння

її із подібними інноваціями.

Важливо зазначити, що оцінку інноваційної активності підприємства можна провести, використовуючи різноманітні показники, такі як впровадження нових технологічних процесів, автоматизація виробництва та розробка та виробництво нових продуктів. Однак визначення кількості інновацій може бути складним, оскільки не завжди можна однозначно визначити, що вважати інновацією, тому що інноваційний характер може мати різні вияви. Саме тому визначення економічної ефективності управління інноваційним потенціалом А.В Гриньови [7] вважає за доцільне здійснювати з використанням показників економічних результатів (рис. 1.4).

Для оцінки управління інноваційним потенціалом сільськогосподарського підприємства можна використовувати різноманітні показники, які відображають аспекти інноваційної діяльності та її результати. Наприклад, такими показниками можуть бути:

1. Кількість і різноманітність інноваційних проектів, що відображає активність та масштаби інноваційної діяльності підприємства.
2. Рівень впровадження нових технологій. Чим більше нових технологій впроваджується на підприємстві, тим більш високий його інноваційний потенціал.
3. Фінансові показники, наприклад, витрати на дослідження і розробки (НДДКР), витрати на інновації, обсяги інвестицій в інноваційні проекти, обсяги прибутку від впровадження нових продуктів або технологій.
4. Ступінь задоволеності клієнтів. Цей показник відображає, наскільки нові продукти чи послуги задовольняють потреби та очікування клієнтів.
5. Ступінь співпраці з іншими організаціями та науковими установами, оскільки співпраця з іншими суб'єктами дозволяє підприємству отримувати нові ідеї, технології та ресурси для розвитку інновацій.
6. Час від ідеї до впровадження, так як швидкість реалізації інноваційних проектів може свідчити про ефективність управління інноваційним процесом.
7. Рівень залучення персоналу до інноваційних ініціатив. Цей показник відображає ступінь залучення та мотивації персоналу до пошуку та реалізації

інноваційних ідей.



Рисунок 1.4 – Послідовність оцінки управління інноваційним потенціалом підприємства

Джерело: [14]

Дані показники можуть бути використані як частина комплексної системи оцінки ефективності управління інноваційним потенціалом сільськогосподарського підприємства.

Оцінку інноваційного потенціалу підприємства слід проводити з використанням відповідної системи показників, які можуть різнитися в залежності від етапу розробки та впровадження інновацій. Важливо враховувати, що ключовою ознакою інноваційного розвитку підприємства є його здатність до адаптації у внутрішньому змін та зовнішньому середовищі (табл. 1.2 і 1.3).

Таблиця 1.2 – Показники оцінки управління інноваційним потенціалом на етапі створення інновацій

Показник	Формула розрахунку	Умовні позначення
Питома вага витрат на НДДКР у загальній сумі витрат	$K_1 = V_{\text{НДДКР}} / 3B$	$V_{\text{НДДКР}}$ – витрати на проведення НДДКР, $3B$ – загальні витрати на виготовлення та реалізацію нової продукції
Питома вага кількості науково-технічних працівників з науковим ступенем у загальній їх кількості	$K_2 = ЧС / ЧЗ$	$ЧС$ – чисельність працівників з науковим ступенем, $ЧЗ$ – загальна чисельність працівників
Питома вага наукових публікацій щодо інноваційного розвитку підприємства в загальній кількості наукових праць протягом року	$K_3 = ПС / ПЗ$	$ПС$ – кількість публікацій щодо стратегічного напрямку інноваційного розвитку підприємства, $ПЗ$ – загальна кількість публікацій протягом року
Рівень забезпечення інноваційної діяльності науково-дослідним обладнанням	$K_4 = O_{\text{НДДКР}} / OЗ$	$O_{\text{НДДКР}}$ – вартість обладнання для проведення НДДКР, $OЗ$ – вартість основних засобів
Питома вага вартості проданих ліцензій у поточному році в нерозподіленому прибутку підприємства	$K_5 = Л_{\text{П}} / П$	$Л_{\text{П}}$ – вартість проданих ліцензій у поточному році, $П$ – нерозподілений прибуток підприємства у тому ж році
Питома вага вартості придбаних ліцензій у поточному році в нерозподіленому прибутку підприємства	$K_6 = Л_{\text{ПР}} / П$	$Л_{\text{ПР}}$ – вартість придбаних ліцензій у поточному році
Кількість дослідних зразків, розроблених власними силами підприємства	K_7	X
Кількість дослідних зразків, розроблених іншими підприємствами на замовлення даного підприємства	K_8	X

Джерело: [55]

Сільськогосподарське підприємство, яке має високий інноваційний потенціал, може мати наступні характеристики:

1. Впровадження новітніх технологій, тобто, підприємство активно застосовує сучасні технології в сільському господарстві, такі як сучасні методи обробітку ґрунту, автоматизація виробничих процесів, використання дронів та супутникових систем для моніторингу посівів.

2. Інноваційні підходи до управління ресурсами, тобто, підприємство ефективно використовує ресурси, такі як вода, добрива, енергія та праця, з

використанням новітніх методів та технологій для зменшення витрат і збільшення врожаю.

3. Дослідницька та розробницька діяльність, тобто, підприємство активно залучається до науково-дослідної роботи та співпрацює з дослідницькими установами для розробки та впровадження нових технологій та методів виробництва.

4. Стратегічне бачення та інноваційна культура, тобто, підприємство має чітке стратегічне бачення щодо розвитку та інновацій, а також стимулює створення інноваційної культури серед свого персоналу.

5. Розвиток нових продуктів та ринків, тобто, підприємство активно працює над розробкою та виробництвом нових продуктів або послуг, які відповідають потребам ринку та є конкурентоспроможними.

6. Стабільність та стійкість. Висока інноваційна діяльність не тільки сприяє розвитку, але і забезпечує стійкість та стабільність підприємства навіть у змінних умовах ринку та середовища.

При оцінці інноваційного потенціалу сільськогосподарського підприємства важливо враховувати його специфічність, конкурентні переваги та можливості для подальшого розвитку в контексті сучасних викликів галузі.

Інноваційний розвиток підприємства базується на стратегії, яка враховує інноваційний потенціал, а також вплив зовнішнього середовища на розроблені та впроваджені інновації. Ефективність цієї стратегії залежить від якості зовнішньої і внутрішньої інформації, що дозволяє здійснити аналіз інноваційного потенціалу підприємства.

Якість управління інноваційними процесами суттєво впливає на економічне благополуччя підприємств. Вона сприяє зменшенню частки неефективних проектів, зниженню ризику та підвищенню корисної віддачі від дослідницького колективу. Розвиток інноваційної сфери, що орієнтована на створення та використання новизни, вимагає нових форм організації. Окрім традиційних структур, з'являються нові, такі як технопарки, науково-технічні центри (комплекси), інкубатори та різноманітні об'єднання, такі як союзи та асоціації, а

також тимчасові трудові колективи.

Таблиця 1.3 – Показники оцінки управління інноваційним потенціалом на етапі освоєння інновацій

Показник	Формула розрахунку	Умовні позначення
Фізичний знос обладнання для здійснення НДДКР	K_1	X
Моральний знос обладнання для здійснення НДДКР	K_2	X
Вибуття обладнання для проведення НДДКР	K_3	X
Оновлення обладнання для проведення НДДКР	K_4	X
Питома вага нових технологій, освоєних у поточному році в загальній кількості технологічних процесів	$K_5 = T_H / T_3$	T_H – нові технологічні процеси, T_3 – загальна кількість технологічних процесів
Рівень інформатизації робіт, пов'язаних з НДДКР	$K_6 = M_1 / M_3$	M_1 – кількість робочих місць, оснащених комп'ютерами, M_3 – загальна кількість робочих місць працівників
Рівень професіоналізму науково-технічного персоналу	$K_7 = ЧБ / ЧЗ$	$ЧБ$ – чисельність науково-технічних працівників з базовою вищою освітою, $ЧЗ$ – загальна чисельність науково-технічних працівників
Рівень підвищення кваліфікації персоналу	$K_8 = ЧПК / ЧЗ$	$ЧПК$ – чисельність працівників, які підвищили кваліфікацію протягом року
Рівень прибутковості реалізованої інновації	$K_9 = П_1 / В_1$	$П_1$ – прибуток від впровадження інновації, $В_1$ – витрати, пов'язані зі створенням інновації
Питома вага нових товарів у річних обсягах продажів у поточному році	$K_{10} = О_H / О_3$	$О_H$ – обсяг продаж нових товарів, $О_3$ – загальний обсяг продажів

Джерело: [55]

Підсумовуючи розгляд даного важливого питання, можна зазначити, що для успішного управління інноваційною діяльністю у галузі та розробки системи заходів щодо організації та реалізації інноваційних проектів необхідно мати об'єктивну оцінку інноваційного потенціалу виробництва продукції. Передумовою та ключовою складовою інновацій є інноваційний потенціал, тому розуміння теоретичних засад, закономірностей формування, підвищення, методів оцінки та напрямків його ефективного використання є надзвичайно важливим для підприємств аграрної сфери.

РОЗДІЛ 2

СТАН УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АРК
«ПРИДУНАЙСЬКА НИВА» ІЗМАЇЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**2.1. Економічні умови формування інноваційного потенціалу організації**

Аграрно-рибогосподарський кооператив (АРК) «Придунайська Нива» розміщений за адресою: 68655, Одеська область, Ізмаїльський район, село Кислиця. Село розташоване на висоті 12 метрів, в центральній-південній частині Ізмаїльського району, на південно-східному березі озера Катлабуг, біля притоки Дунаю. Відстань до районного центру м. Ізмаїл – 22 км, до обласного центру м. Одеса – 229 км. Населення складає 3,2 тис. чоловік. АРК «Придунайська Нива» є унікальним об'єктом рибодобувної промисловості в Одеській області. У 2019 р. АРК «Придунайська Нива» побудував новий інкубаційний цех, здійснено модернізацію виробництва та вилову риби. В 2023 р. компанія вийшла на виробництво понад 1000 т риби.

Основним видом діяльності АРК «Придунайська Нива» згідно КВЕД є 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Додатковими видами діяльності АРК «Придунайська Нива» згідно КВЕД є наступні:

01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;

01.50 Змішане сільське господарство;

01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві;

03.11 Морське рибальство;

03.12 Прісноводне рибальство;

03.22 Прісноводне рибництво (аквакультура);

10.20 Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків;

46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою,

ракоподібними та молюсками;

47.23 Роздрібна торгівля рибою, ракоподібними та молюсками в спеціалізованих магазинах;

47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами;

47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами;

71.20 Технічні випробування та дослідження;

49.41 Вантажний автомобільний транспорт;

52.10 Складське господарство;

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування.

Дане підприємство характеризується досить сприятливими економічними умовами, оскільки в межах м. Ізмаїл знаходяться основні контрагенти господарства щодо збуту сільськогосподарської продукції та постачання матеріально – технічних ресурсів.

Господарство розташовано в південно-східній частині Ізмаїльського району. Територія господарства знаходиться в південному агрокліматичному районі південно-степової агрокліматичної зони України з сумою активних температур 2400 – 3000 °С та тривалістю безморозного періоду 198 – 201 днів

Відносно сприятливим є водний режим, про що свідчить гідротермічний коефіцієнт – 0,6. Територія господарства відноситься до південного, недостатньо зволоженого, агрокліматичного району степу Одеської області.

Розподіл ґрунтів підприємства, в значній частині знаходиться в прямій залежності від рельєфу місцевості. Так, повнорозвинені ґрунти із повновираженими гумусовими горизонтами зазвичай приврочені до рівних ділянок, нахилів та схилів до 2 °С . Слабко еродовані ґрунти зазвичай займають пологі нахили під кутом 2 - 3,5 °С різної експозиції.

Сума річних опадів за середніми багаторічними даними Одеської агрометеорологічної станції, яка знаходиться в 30 км північніше господарства,

складає 403 мм із значними коливаннями по рокам. За зиму випадає 140 мм опадів, але внаслідок нестійкості теплового режиму зим та частої зміни морозів потепліннями із цієї кількості опадів у вигляді снігу випадає біля половини, інша частина представляє собою дощ і туман. Максимум їх приходить на вегетаційний період, а саме на липень, однак ливневий характер знижує їх ефективність.

Таким чином, природно – кліматичні умови та проведення відповідних заходів по збереженню і поліпшенню родючості ґрунтів, збереженню вологи в них, за умови використання інтенсивних сортів і гібридів сільськогосподарських культур сприяють високо інтенсивному веденню сільськогосподарського виробництва та одержанню високих економічних результатів.

Таким чином, оцінюючи географічне розташування підприємства, характер рельєфу місцевості, якісні показники ґрунту, температурний режим, кількість опадів та інші умови, слід зазначити, що в сукупності вони зумовлюють в даному господарстві ефективне ведення землеробства та тваринництва. Дослідження економічних умов АРК «Придунайська Нива» дозволяє зробити наступні висновки.

АРК «Придунайська Нива» займається рослинництвом і рибництвом. У 2019 році у АРК «Придунайська нива» вкотре змінився власник. З'явилися інвестори, які вклали значні кошти у модернізацію придбаного господарства. На підприємстві розпочалося відродження: зміліле озеро Катлабух було вичищено та зариблено, повністю модернізовано та оновлено обладнання, комунікації, інженерні мережі, підсобні приміщення цеху з розпліднення мальку коропа, амуру, товстолобу, осетрових.

В 2021 р. АРК «Придунайська нива» запустив новий інкубаційний цех, де в установках замкнутого водопостачання вирощують личинки та мальок коропа, товстолоба, білого амура та линя. Підприємство планує забезпечувати рибопосадковим матеріалом (зокрема і осетрових видів риб) не лише південь Одеської області, але й інші регіони України.

У 2022 р. АРК «Придунайська Нива» завершив зариблення трьох товарних

ставків загальною площею майже 200 га власним рибопосадковим матеріалом.

АРК «Придунайська нива» випустив у товарні ставки 45 тонн малька коропа, амура, товстолоба вагою від 50 г до 300 г кожен. У 2022 р. було виловлено близько 600 т товарної риби. Рибопосадковий матеріал вирощується на підприємстві самостійно. У роки засухи підприємством проводиться примусове наповнення насосами озера Катлабух, в якому воно також здійснює вилов риби. Значна частина вирощеної риби продається на ринках Придунав'я, а решта – в інших містах України, зокрема, в Одесі й Києві.

Аналіз спеціалізації підприємств дозволяє визначити пріоритетні шляхи розвитку сільськогосподарського виробництва, а також шляхи раціонального використання земельних ресурсів, матеріально-технічних засобів і праці робітників аграрної сфери. Для аналізу спеціалізації, що склалася в АРК «Придунайська Нива», розглянемо структуру чистої виручки від реалізації продукції галузей сільського господарства в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Склад і структура чистого доходу від реалізації сільськогосподарської продукції АРК «Придунайська Нива»

Сільськогосподарськ і культури та види продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		В середньому за 2020-2022рр.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Продукція рослинництва всього	30492,9	100,0	43358,8	100,0	44537,8	100,0	39463,2	100,0
Зернові	15556,7	51,02	43358,8	100,0	27374,9	61,46	28763,5	72,89
пшениця озима	707,2	2,32	10824,5	24,96	2570,8	5,77	4700,8	11,91
ячмінь озимий	402,5	1,32	10174	23,46	2259,2	5,07	4278,6	10,84
кукурудза на зерно	13051,3	42,80	22360,3	51,57	22544,9	50,62	19318,8	48,95
горох	925,9	3,04	-	-	-	-	308,6	0,78
просо	469,8	1,54	-	-	-	-	156,6	0,40
Соняшник	14936,2	48,98	-	-	17163,0	38,54	10699,7	27,11
Продукція сільського господарства	30492,9	100,0	43358,8	100,0	44537,8	100,0	39463,2	100,0

Джерело: розраховано автором на основі додатків А-В

Проаналізувавши дані табл. 2.1, а саме середні показники за 2020 – 2022 р.р., можна зробити наступні висновки. В структурі чистого доходу (виручки) від реалізації сільськогосподарської продукції АРК «Придунайська Нива» провідне

місце займає зерно – 72,9 % та технічна олійна культура: соняшник – 27,1 %. Отже, головними галузями (питома вага яких складає понад 20 %) є зерновиробництво та виробництво технічних олійних культур, розвинуті галузі (питома вага яких складає 15-20 %) та додаткові галузі (питома вага яких до 15 %) – у господарстві відсутні. Таким чином, враховуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що на підприємстві склалась зерно-соняшникова спеціалізація.

Аналіз розмірів господарства, що досліджується – АРК «Придунайська Нива» приведено на основі даних таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники розмірів АРК «Придунайська Нива»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. (+;-) до 2020 р.	2022 р. в % до 2020 р.
Площа сільськогосподарських угідь, га	1514,7	1481,3	1263,2	-251,5	83,39
З них ріллі, га	1514,7	1481,3	1263,2	-251,5	83,39
Середньорічна кількість робітників, чол.	46	121	139	93	302,17
з них зайнято: в рослинництві	46	50	52	6	113,04
Припадає сільськогосподарських угідь на 1 працівника галузі рослинництва, га	32,9	29,6	24,3	-8,6	73,77
Авансований капітал (середньорічна вартість), тис. грн.	115844,3	110506,1	88275,4	-27568,9	76,20
Власний капітал (середньорічна вартість), тис. грн.	14679,5	20844,8	14062,4	-617,1	95,80
Позичковий капітал (середньорічна вартість), тис. грн.	101164,8	89661,3	74213,0	-26951,8	73,36
Наявність оборотних активів (середньорічна вартість), тис. грн.	74693,0	65050,2	44945,1	-29748,0	60,17
Наявність необоротних активів (середньорічна вартість), тис. грн.	41151,3	45455,9	43330,4	2179,1	105,30
З них: основних засобів (середньорічна залишкова вартість), тис. грн.	41127,5	45427,1	43094,7	1967,1	104,78

Джерело: розраховано автором на основі додатків А-В

Показники таблиці 2.2 свідчать про те, що АРК «Придунайська Нива» є середнім сільськогосподарським підприємством. За господарством закріплено у 2022р. 1,3 тис. га сільськогосподарських угідь, площа яких на протязі вказаного періоду майже не змінилась. Дані площі представлені ріллею, яку господарство орендує.

Середньорічна чисельність працівників при цьому має тенденцію до зменшення, в середньому за 2022 р. в господарстві працювало 139 чол., що в 3 рази більше від рівня 2020 р. Із даних працівників в рослинництві було зайнято лише 52 чол., або 37 % від загальної кількості працюючих. Інші працівники зайняті в рибництві та переробці зерна. Необоротні активи підприємства представлені переважно основними засобами, а капітал – в основному власними фінансовими ресурсами. Середньорічна вартість авансованого капіталу у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. скоротилась на 23,8 %, що відбулося за рахунок скорочення вартості оборотних активів.

Можна зробити висновок, що керівництвом АРК «Придунайська Нива» приймаються рішення стосовно питань розвитку інноваційного потенціалу, оскільки розміри підприємства відносно стабільні, також господарство розширює діяльність в галузі рибництва, створюючи нові робочі місця.

Обсяги виробництва аграрної продукції є важливим стратегічним індикатором розвитку сільськогосподарського підприємства. Оскільки підприємство вузькоспеціалізоване і займається лише виробництвом продукції рослинництва, в табл. 2.3 наведено валове виробництво основних видів продукції рослинництва та урожайність культур в господарстві.

Таблиця 2.3 – Виробництво продукції рослинництва та урожайність культур в АРК «Придунайська Нива»

Види продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. (+;-) до 2020 р.	
				ц	%
Обсяги виробництва, ц					
Зернові та зернобобові	29524	72097	49406	19882	167,34
пшениця озима	2693	20178	3400	707	126,25
ячмінь озимий	2384	20302	13609	11225	570,84
кукурудза на зерно	24447	31617	31079	6631	127,13
Соняшник	11896	3163	5676	-6220	47,72
Урожайність, ц/га					
Зернові та зернобобові	26,8	58,5	47,3	20,5	176,33
пшениця озима	5,3	41,0	15,5	10,2	293,73
ячмінь озимий	6,7	41,3	28,4	21,7	426,11
кукурудза на зерно	104,5	127,1	103,7	-0,8	99,23
Соняшник	28,8	12,7	26,0	-2,7	90,46

Джерело: розраховано автором на основі даних форми 29-сг

З наведених в табл. 2.3 даних можна помітити, що виробництво зернових та

зернобобових в господарстві в 2018 р. в порівнянні з 2016 р. збільшилося, за виключенням соняшнику. Валовий збір зернових та зернобобових культур в 2022 р. склав 49,4 тис. ц, що на 19,8 тис. ц, або на 67,3 % більше, ніж у 2020 р. Соняшнику було отримано на 6,2 тис. ц, або в 2 рази менше, ніж у 2020 р. за рахунок зменшення площі посіву та урожайності даної культури.

Основним показником, який впливає на обсяги виробництва продукції рослинництва є урожайність культур. Дані табл. 2.3 свідчать, що урожайність зросла або скоротилась за тими ж культурами, що й валовий збір. Оскільки урожайність соняшнику теж скоротилась, можна зробити висновок, що зменшення валового збору культури викликане як зменшенням площі, так і скороченням урожайності.

Економічна ефективність є таким співвідношенням між виробничими ресурсами й результатами, за якого отримують позитивні вартісні показники ефективності виробництва. Проаналізуємо економічну ефективність виробництва основних видів продукції рослинництва в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Економічна ефективність виробництва основних видів продукції АРК «Придунайська Нива»

Показники	Зернові			Насіння соняшнику		
	2020р.	2021р.	2022р.	2020р.	2021р.	2022р.
Урожайність, ц/га	26,8	58,5	47,3	28,8	12,7	26,0
Реалізовано продукції, т	2417,9	7391,9	3466,6	1187,0	-	860,2
Рівень товарності, %	81,89	102,53	70,17	99,78	-	151,55
Виробничі витрати на 1 га, грн.	13,92	25,14	33,37	18,68	21,67	42,92
Виробнича собівартість, тис. грн.	15334,1	30993,3	34869,1	7723,0	5389,7	9360,6
Виробнича собівартість 1 ц, грн.	519,37	429,88	705,76	649,21	1704,09	1649,10
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6990	27709,5	31961,8	11870	-	8602
Повна собівартість 1 ц, грн.	289,09	374,86	921,99	1000,00	-	1000,00
Реалізаційна ціна 1 ц, грн.	643,40	586,57	789,67	1258,32	-	1995,23
Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	15556,7	43358,8	27374,9	14936,2	-	17163,0
Прибуток (+), збиток (-), від реалізації всього, тис. грн.	8566,7	15649,3	-4586,9	3066,2	-	8561,0
Прибуток (+), збиток (-), на 1 ц, грн.	354,30	211,71	-132,32	258,32	-	995,23
Рівень рентабельності (+), збитковості (-) витрат, %	122,56	56,48	-14,35	25,83	-	99,52
Рівень рентабельності (+), збитковості (-) продажу, %	55,07	36,09	-16,76	20,53	-	49,88

Джерело: розраховано автором на основі додатків А-В

Як бачимо, зернові є в 2020-2021 р.р. були прибутковими культурами,

проте, в 2022 р. виробництво зерна було збитковим. Так, у 2020 році на 1 ц. реалізованого зерна припадало 354,3 грн. прибутку, у 2021 році – 211,7 грн., проте у 2022 році – 132,3 грн. збитку. Тобто, в 2022 р. витрати на зернові перевищували доходи. Проте реалізація соняшнику, закладеного на зберігання з 2021 р. до власного елеватору, була в 2022 р. вигідною для господарства. у 2020 році на 1 ц. реалізованого соняшнику припадало 258,3 грн. прибутку, у 2021 році господарство не реалізувало соняшник, а в 2022 році на 1 ц. реалізованого соняшнику було отримано 995,2 грн. прибутку. Тобто, в 2022 р. доходи від реалізації соняшнику перевищували витрати на його виробництво та реалізацію, забезпечивши у 2022 р. рівень рентабельності виробництва 25,8 %.

Що стосується динаміки показників, можна зробити однозначний висновок про тенденції: обернені показники ефективності збільшуються швидше, ніж зростають прямі показники, що говорить про тенденцію зменшення ефективності виробництва зерна.

Дані таблиці 2.4 показують, що виробництво продукції рослинництва для господарства є ефективним видом діяльності. На нашу думку, головним чином зниження ефективності виробництва зерна відбулось за рахунок підвищення рівня витрат на 1 га даних культур, що сприяло підвищенню урожайності, тобто ефективність виробництва зростає інтенсивним шляхом. Тому господарству слід звернути значну увагу на зниження собівартості, якого можна досягти лише за умови прийняття зважених управлінських рішень та впровадження інновацій.

Отже, в ринкових умовах ефективність діяльності кожного підприємства залежить в першу чергу від розміру витрат, необхідних для виробництва продукції. Саме витрати є найвпливовішим чинником на розмір прибутку чи збитку та показують можливість виробленої продукції бути конкурентоспроможною на ринку.

Недотримання науково обґрунтованих сівозмін та значне порушення систем обробітку ґрунту, удобрення та захисту посівів від хвороб, шкідників та бур'янів не дозволяють реалізувати потенціал урожайності сучасних сортів.

Результати управлінської діяльності можна відобразити за допомогою

основних економічних показників ефективності виробництва аграрної продукції підприємством, які розглянемо на основі таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності виробничо-господарської діяльності АРК «Придунайська Нива»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022 р. в % до 2020р.
Валова продукція сільського господарства в постійних цінах 2016 р. всього, тис. грн.	21257	43853	32678	153,73
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1403,4	2960,4	2587,0	184,34
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	462,1	362,4	235,1	50,87
на 1 грн. основних виробничих засобів, грн.	0,52	0,97	0,76	146,71
на 1 грн. використовуваних активів	0,18	0,40	0,37	201,74
на 1 грн. виробничих витрат, грн.	0,92	1,21	0,74	80,14
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн.	35865	50831	60841	169,64
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	2367,8	3431,5	4816,5	203,42
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	779,7	420,1	437,7	56,14
на 1 грн. основних виробничих засобів, грн.	0,87	1,12	1,41	161,90
на 1 грн. використовуваних активів	0,31	0,46	0,69	222,62
на 1 грн. виробничих витрат, грн.	1,56	1,40	1,38	88,43
Чистий прибуток(+), збиток(-), тис. грн.	2107	10224	-23788	X
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	139,1	690,2	-1883,2	X
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	45,8	84,5	-171,1	X
на 1 грн. основних виробничих засобів, грн.	0,05	0,23	-0,55	X
на 1 грн. використовуваних активів	0,02	0,09	-0,27	X
на 1 грн. виробничих витрат, грн.	0,09	0,28	-0,54	X
Рівень рентабельності (+), збитковості (-) витрат по підприємству, %	8,52	24,31	-35,59	X
Рівень рентабельності (+), збитковості (-) витрат по с.-г. виробництву, %	45,0	20,9	-9,0	X

Джерело: розраховано автором на основі додатків А-В

Досліджуючи основні показники таблиці 2.5, можна відмітити, що в АРК «Придунайська Нива» діяльність з виробництва сільськогосподарської продукції у 2022 р. велася менш ефективно, ніж у попередні роки. Так, хоча у 2022 році у порівнянні з 2020 р. на 53,7 % збільшилась вартість виробленої у господарстві валової продукції, спостерігався досить високий рівень збитковості як в цілому по підприємству (на 100 грн. витрат було отримано 35,6 грн. збитку), так і по сільськогосподарському виробництву (на 100 грн. витрат було отримано 9 грн. збитку). АРК «Придунайська Нива», як і інші аграрії України, зіткнувся з

багатьма труднощами в реалізації зерна під час воєнних дій, які розпочалися в лютому 2022 р. і які викликали:

- Руйнування транспортної інфраструктури (дороги, залізничні колії, порти).
- Немоżliвість використовувати традиційні маршрути для експорту зерна через блокаду портів або зруйновані шляхи.
- Заблоковані чорноморські порти, через які проходила значна частина українського експорту зерна, що призвело до значних затримок і збільшення витрат на логістику.
- Постійна загроза обстрілів та мінування територій, що ускладнює транспортування зерна та роботу в полях.
- Втрати або пошкодження обладнання, необхідного для збору, зберігання та транспортування зерна.
- Ускладнення контрактних відносин із зарубіжними покупцями через непередбачувані затримки і порушення поставок.
- Вимушене використання альтернативних маршрутів (наприклад, через Румунію), що значно збільшує транспортні витрати.
- Падіння цін на зерно на внутрішньому ринку через надлишок продукції, яка не може бути експортована.
- Зниження прибутковості аграрного сектора через підвищені витрати на логістику та зберігання.
- Затримки з оформленням документів і дозволів на транспортування та експорт зерна.
- Вимушене переміщення або мобілізація працівників, що зменшує доступність робочої сили для сільськогосподарських робіт.

Тому АРК «Придунайська Нива» слід шукати резерви підвищення ефективності виробництва продукції, що можливе також за умови нарощування інноваційного потенціалу, аналізу складових якого присвячений наступний пункт роботи.

2.2. Аналіз складових інноваційного потенціалу фірми

Згідно досліджень п.1.1, до складових інноваційного потенціалу фірми відносять: техніко-технологічні, інформаційні, кадрові, фінансові ресурси, науково-дослідну діяльність, організаційну структуру, корпоративну культуру. Далі проаналізуємо основні з них.

Сільськогосподарське виробництво АРК «Придунайська Нива» здійснюється за органічної єдності чотирьох факторів, серед яких важливе місце займають виробничі засоби – знаряддя і предмети праці. Техніко-технологічні ресурси є виразом знарядь і предметів праці. Вони беруть безпосередню участь у створенні вартості продукції і, будучи складовим елементом продуктивних сил, визначають ступінь розвитку матеріально-технічної бази підприємства і складаються з основних і оборотних засобів. Основні виробничі засоби (фонди) є грошовим виразом знарядь праці. Вони беруть участь у процесі виробництва тривалий час, зберігаючи при цьому свою натурально-речову форму. Оборотні засоби підприємства представлені такими активами, що призначені для виробничого споживання чи реалізації протягом операційного циклу або протягом 12 міс. з дати балансу, а також грошовими коштами та їх еквівалентами.

Інноваційний потенціал АРК «Придунайська Нива» значною мірою залежить від рівня забезпеченості виробничими засобами та ефективності їх використання. Інноваційний потенціал зростає зі збільшенням кількості та якості сучасної сільськогосподарської техніки та обладнання. Технологічно просунуті трактори, комбайни, системи зрошування, тощо, а також обладнання для точного землеробства дозволяють впроваджувати інноваційні методи вирощування та збору врожаю. Наявність сучасних складів, елеваторів та переробних заводів дозволяє зберігати та обробляти продукцію з мінімальними втратами, що також сприяє інноваційному розвитку. Ефективне використання основних та оборотних засобів дозволяє скоротити час на виконання сільськогосподарських операцій, підвищуючи продуктивність праці та дозволяючи працівникам зосередитися на більш складних і творчих завданнях. Тому в табл. 2.6 розглянуті показники

наявності та економічної ефективності використання виробничих засобів.

Таблиця 2.6 – Наявність та економічна ефективність використання виробничих засобів АРК «Придунайська Нива»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. (+;-) до 2020р.	2022р. в % до 2020р.
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	41127,5	45427,1	43094,7	1967,1	104,78
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	74693,0	65050,2	44945,1	-29748,0	60,17
Забезпеченість землі основними засобами (фондозабезпеченість), тис. грн.	2715,2	3066,7	3411,6	696,4	125,65
Озброєність праці основними засобами (фондоозброєність), тис. грн.	894,1	375,4	310,0	-584,0	34,68
Коефіцієнт виробничої віддачі основних засобів (фондовіддача), грн.	0,87	1,12	1,41	0,54	161,90
Коефіцієнт виробничої місткості основних засобів (фондомісткість), грн.	1,15	0,89	0,71	-0,44	61,77
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,48	0,78	1,35	0,87	281,92
Період обороту оборотних засобів, днів	750	461	266	-484	35,47

Джерело: розраховано автором на основі додатків А-В

Дані таблиці 2.6 свідчать про ефективне використання основних засобів, так як коефіцієнт виробничої віддачі основних засобів перевищував коефіцієнт виробничої місткості основних засобів. У 2022 р. спостерігається коефіцієнт виробничої віддачі основних засобів 1 грн. 41 коп., що на 54 коп. більше від рівня 2020 р.

Аналіз даних таблиці 2.5 показує, що ефективність використання оборотних засобів також збільшується, про що свідчить зростання коефіцієнта оборотності оборотних засобів, яке скоротило період обороту оборотних засобів на 484 дні і призвело в кінцевому підсумку до залучення меншої частини оборотного капіталу у виробничий процес. Проте оборотність оборотних активів все ще є низькою, так як вони вертали свою вартість у 2022 р. майже за 9 місяців.

Інноваційний потенціал аграрного підприємства тісно пов'язаний з кількістю та якістю трудових ресурсів. Ці фактори визначають здатність підприємства впроваджувати та ефективно використовувати інновації. Забезпечення підприємства оптимальною кількістю кваліфікованих працівників

дозволяє йому реалізувати інноваційні проекти вчасно та з необхідною якістю. На рис. 2.1 наведено динаміку зміни середньорічної чисельності персоналу. Наведені дані свідчать, що в АРК «Придунайська Нива» кількість персоналу протягом останніх 5 років зростала.

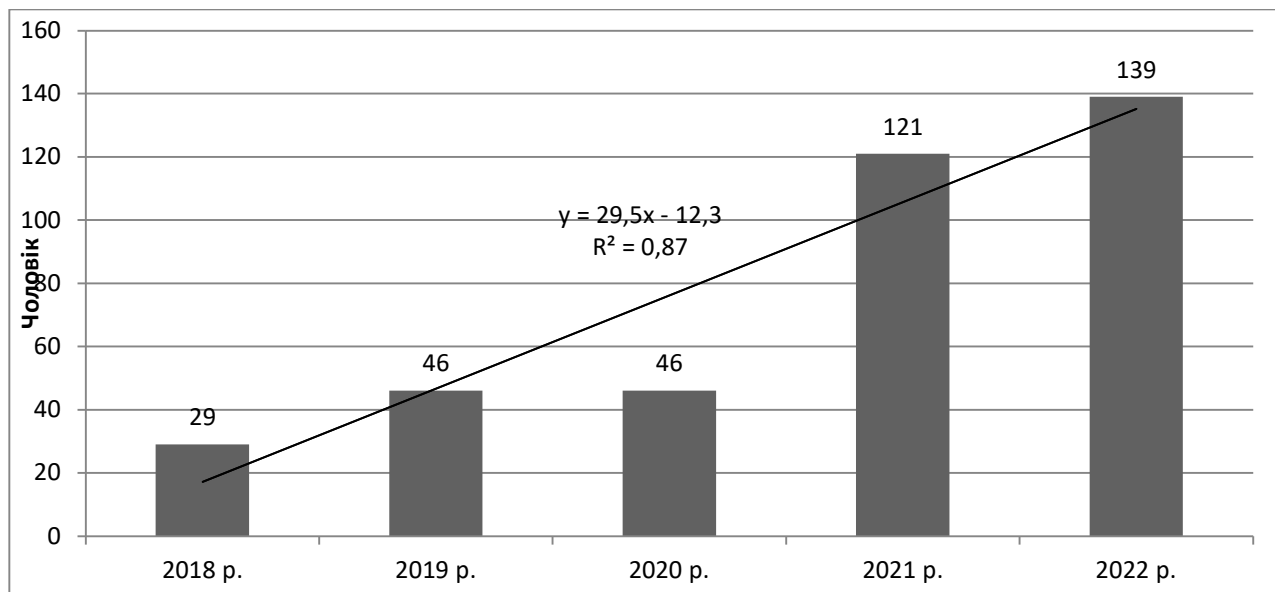


Рисунок 2.1 – Середньорічна чисельність працівників АРК «Придунайська Нива», чол.

Створено автором за даними підприємства

Виходячи з даних рівняння регресії, наведених на рис. 2.1, можна зробити висновок, що за 2018-2022 р.р. середньорічна чисельність працівників АРК «Придунайська Нива» постійно збільшувалася. Рівняння регресії $y = 29,5x - 12,3$ свідчить, що за останні 5 років існування підприємства щороку в середньому кількість працівників зростала на 30 чол. Такий висновок має досить високу надійність, оскільки коефіцієнт достовірності апроксимації має значення понад 0,85.

Ефективний інноваційний потенціал досягається не лише за рахунок кількості, але й за рахунок високої якості трудових ресурсів. Поєднання цих двох аспектів дозволяє підприємству успішно впроваджувати інновації, підвищуючи свою продуктивність і конкурентоспроможність. Так як інноваційний потенціал АРК «Придунайська Нива» залежить не тільки від загальної чисельності наявних в господарстві трудових ресурсів, а й від їх якісного складу, охарактеризуємо його

в АРК «Придунайська Нива», для чого розглянемо таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 – Структура трудових ресурсів в АРК «Придунайська Нива»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	В середньому за 2020-2022 р.р.
Середньорічна чисельність працівників	46	121	139	102
з них віком: 16-33 років	16	45	52	38
31-60 років	25	68	79	57
працюючі пенсіонери (за віком)	5	8	8	7
Кількість працюючих чоловіків	35	91	104	77
Кількість працюючих жінок	12	30	35	26
Кількість працівників, які закінчили навчальні заклади:				
1-2 рівнів акредитації	32	85	97	71
3-4 рівнів акредитації	14	36	42	31
Продуктивність праці (вироблено валової продукції на одного середньорічного працівника зайнятого в с.-г)	462,1	877,1	628,4	655,9
Середньомісячна оплата праці одного працівника, зайнятого в с.-г. виробництві, грн.	7072	8177	6263	7170

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

Дані таблиці 2.7 свідчать, що в середньому за 2020-2022 р.р. в господарстві більшу частку у структурі трудових ресурсів займали чоловіки, а саме 75,5 %, а питома вага жінок у структурі трудових ресурсів становила 24,5 %.

В середньому в 2020-2022 р.р. в господарстві працювало 7 пенсіонерів, що свідчить про перспективу залучення молодих спеціалістів. При цьому, в господарстві за досліджуваний період лише 41,2 % від усіх працівників мають вищу освіту.

Хоча продуктивність праці в АРК «Придунайська Нива» і зростає, оплата праці в галузі сільського господарства знаходиться на дуже низькому рівні, що може знизити інноваційний потенціал.

Фінансові ресурси є ключовим чинником, що впливає на інноваційний потенціал аграрного підприємства. Вони забезпечують можливість інвестувати в НДДКР, впровадження нових технологій, навчання персоналу, розробку нових продуктів, управління ризиками та розвиток співпраці з іншими організаціями. Без достатнього фінансування підприємство не зможе ефективно реалізувати свої

інноваційні проекти та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Обсяги фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування та його складові, обсяги чистого прибутку і напрями його використання наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники фінансових результатів виробничо-господарської діяльності АРК «Придунайська Нива»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. до 2020р.	
				(+;-) тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	35 865,0	50831,4	60 841,0	24 976,0	169,64
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	24 742,0	42050,4	66 834,3	42 092,3	270,12
Валовий прибуток	11 123,0	8 781,0	-5 993,3	-17 116,3	-53,88
Інші операційні доходи	168,0	1 820,5	224,8	56,8	133,81
Інші операційні витрати	9 181,0	378,1	18 063,8	8 882,8	196,75
Інші доходи	846,0	846,0	0,8	-845,2	0,09
Інші витрати	849,0	0,6	55,5	-793,5	6,54
Чистий прибуток (збиток)	2107,0	10223,6	-23788,4	-25 895,4	-1129,02

Джерело: розраховано автором на основі додатків А-В

Дані свідчать, що дохід від реалізації продукції АРК «Придунайська Нива» у 2022 р. склав 60,84 млн. грн., що на 25 млн. грн. або в 1,7 рази більше, ніж у 2020 році. Помітні зміни видні в інших операційних витратах. Так у 2020 році вони складали 9,2 млн. грн., а у 2022 р. – зросли на 8,9 млн. грн., тобто, у 2 рази. Чистий прибуток господарства впав з 2,1 млн. грн. у 2020 р. до 23,8 млн. грн. збитку, таким чином, знизившись в 11,3 рази. Отже, діяльність кооперативу не досить результативна, знижується його інноваційний потенціал.

У формуванні інноваційного потенціалу підприємства велику роль відіграє оцінка його інвестиційної привабливості. Оцінка інвестиційної привабливості аналізується у зовнішньому та внутрішньому інвестиційному аналізі за допомогою системи показників (табл.2.9).

За даними таблиці можна зробити наступні висновки. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність

Проаналізуємо основні показники фінансової стійкості.

Таблиця 2.9 – Показники інвестиційної привабливості АРК «Придунайська Нива»

Показники	Нормативне значення	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. (+;-) до 2020р.
I Показники оцінки фінансової стійкості					
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,123	0,278	0,026	-0,097
Коефіцієнт фінансового леверіджу	$\leq 1,0$	7,109	2,599	37,338	30,228
Коефіцієнт заборгованості	$\leq 0,5$	0,877	0,722	0,974	0,097
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	$\geq 0,6$	0,123	0,680	0,479	0,355
Коефіцієнт поточної заборгованості	$\leq 0,5$	0,877	0,320	0,521	-0,355
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,7- 2,0	-1,740	-0,842	-16,919	-15,180
II Показники оцінки оборотності активів					
Коефіцієнт оборотності всіх використовуваних активів	X	0,310	0,460	0,689	0,380
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	X	0,480	0,781	1,354	0,874
Період обороту всіх використовуваних активів, днів	X	1163	783	522	-640
Період обороту оборотних активів, днів	X	750	461	266	-484
III Показники оцінки платоспроможності					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$> 0,2$	0,142	0,019	0,045	-0,097
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,8-1,0	0,317	0,079	0,476	0,159
Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 2	0,755	1,528	1,021	0,266
Коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості	=1	0,176	0,287	0,425	0,250
IV Показники оцінки рентабельності					
Коефіцієнт рентабельності всіх використовуваних активів	$\geq 0,1$	0,018	0,093	-0,269	-0,288
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	≥ 15	0,144	0,490	-1,692	-1,835
Коефіцієнт рентабельності реалізації	$\geq 0,3$	0,059	0,201	-0,391	-0,450
Коефіцієнт рентабельності витрат	$\geq 0,35$	0,085	0,243	-0,356	-0,441

Джерело: розраховано автором на основі додатків А-В

Коефіцієнт автономії показує частку власного капіталу у загальному капіталі підприємства, тобто показує залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. За останні 3 роки цей показник є значно меншим від нормативного значення ($>0,5$), що свідчить про високу залежність підприємства від залучених джерел фінансування, а в динаміці показник має негативну тенденцію до зростання.

Коефіцієнт заборгованості (фінансової залежності) показує, яку частку

поточні і довгострокові зобов'язання займають у загальній вартості капіталу підприємства. Показник в 2022 р. у порівнянні з 2020 р. збільшився на 0,097 і також не знаходиться в межах допустимої норми ($\leq 0,5$).

Маневреність власних коштів показує, яку частку у власному капіталі займають власні оборотні кошти і характеризує мобільність власних засобів підприємства. Показник всі три роки не знаходився у межах норми (0,4-0,6), що свідчить про недостатню кількість оборотного капіталу для ведення прибуткового господарювання.

З табл. 2.9 можна зробити висновок, що у 2022 р. підприємство є фінансово залежним з високою часткою позикового капіталу, і воно з великою ймовірністю не зможе погасити борги за рахунок власних коштів. Основні показники фінансової стійкості свідчать, що господарство залежить від зовнішніх джерел фінансування. Оборотні активи фінансуються лише за рахунок позикових коштів, що може призвести до ймовірності банкрутства.

Якщо аналізувати показники оборотності, то при інвестуванні засобів у активи, у 2022 р. кошти повернуться приблизно аж через 1 рік і 5 місяців, що на 640 днів менше від 2020 р., а в цілому оборотність активів досить низька, що вимагає розробки серйозної фінансової політики.

Показники оцінки платоспроможності свідчать, що АРК «Придунайська Нива» здатне погасити свої термінові зобов'язання у короткий строк і уникнути штрафних санкцій, оскільки коефіцієнт абсолютної ліквідності нижчий від норми, а співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості у 2021-2022 р.р. менше від оптимального. Коефіцієнт абсолютної ліквідності за 2020-2022 рр. коливався від 0,045 у 2022 р. до 0,142 у 2020 р., що нижче від норми ($\geq 0,2$). Це свідчить про те, що підприємство у 2020-2022 рр. не могло розраховуватися з найбільш терміновими зобов'язаннями.

Показники оцінки рентабельності свідчать, що на одну грн. використовуваних активів у 2022 р. було отримано 27 коп. збитку; на 1 грн. власного капіталу – 1 грн. 70 коп. збитку; на 1 грн. витрат – 36 коп. збитку. Це не достатні для інноваційного розвитку господарства показники.

Таким чином, АРК «Придунайська Нива» на сучасному етапі є інвестиційно непривабливим для зовнішніх інвесторів, що значно скорочує його інноваційний потенціал. Все це вимагає глибокого дослідження управління інноваційним потенціалом підприємства, про що піде мова в наступному пункті роботи.

2.3. Оцінка ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства

Організаційна структура аграрного підприємства відіграє важливу роль у формуванні та розвитку його інноваційного потенціалу. Гнучкість, децентралізація, ефективна комунікація, підтримка лідерства, інтеграція функцій та належні механізми оцінки та винагороди сприяють створенню сприятливого середовища для інновацій. Відповідно, оптимальна організаційна структура є ключовим елементом для забезпечення ефективного управління інноваційними процесами та досягнення конкурентоспроможності підприємства.

Центральним елементом організаційного механізму прийняття і реалізації управлінських рішень є структура організації, або організаційна структура. Виробнича структура підприємства – сукупність головних, допоміжних та обслуговуючих підрозділів підприємства, які забезпечують переробку «входу» системи в її «вихід» – головний продукт з параметрами, що задані в програмі чи плані організації.

Організаційна структура підприємства – сукупність відділків та служб, які займаються побудовою та координацією функціонування системи менеджменту, розробкою та реалізацією управлінських рішень по виконанню плану (програми). Виробнича, соціальна, технологічна, управлінська структури взаємопов'язані і визначають різні сторони діяльності підприємства (технічна, економічна, виробнича, соціальна). За їх допомогою регламентуються внутрішньовиробничі зв'язки і досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними підрозділами і працівниками апарату управління. Отже, від структури управління

значною мірою залежить дієвість усього господарського механізму. Тому розглянемо організаційну структуру АРК «Придунайська Нива» (рис. 2.2).

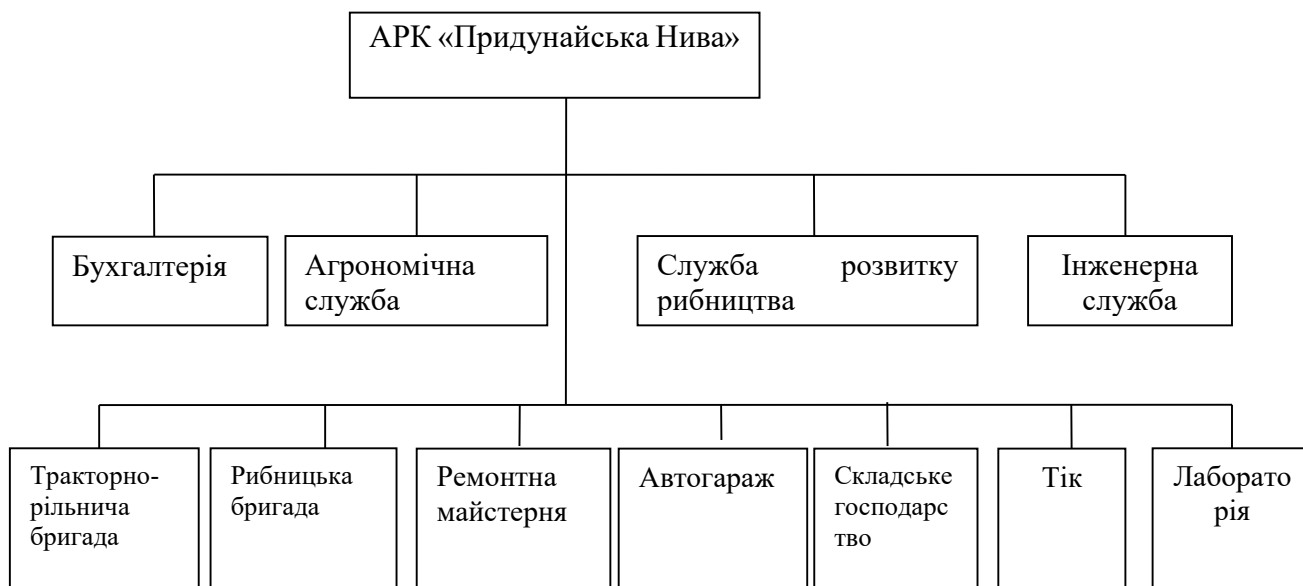


Рисунок 2.2 – Організаційна структура АРК «Придунайська Нива»

Джерело: побудовано автором

АРК «Придунайська Нива» поділяється на окремі відділення, кожний з яких має свою чітко визначену конкретну задачу і обов'язки. Господарство побудоване у відповідності з видами робіт, виконуваними окремими підрозділами.

В господарстві можна виділити:

1) Функціональні служби:

- Служба бухгалтерського обліку
- Агрономічна служба
- Інженерна служба

2) Обслуговуючі підрозділи:

- Автогараж
- Тік
- Ремонтна майстерня
- Складське господарство

3) Підрозділи основного виробництва:

- тракторно-рільнича бригада;
- рибницька бригада.

Майно АРК «Придунайська Нива» формується в основному за рахунок грошових і матеріальних внесків його членів та доходів, одержаних від господарської діяльності. Воно є власністю членів кооперативу. Статутний фонд має неподільну і подільну (пайовий фонд) частини. Величина індивідуального паю кожного члена АРК «Придунайська Нива» повинна залежати від його участі в господарській діяльності підприємства (обсяги постачання, реалізації продукції, обслуговування тощо). Порядок та розміри поповнення і повернення пайових внесків членів кооперативу визначаються його статутом.

Доход АРК «Придунайська Нива» утворюються з надходжень від господарської діяльності після відшкодування матеріальних і прирівняних до них витрат та витрат на оплату праці найманого персоналу. Він розподіляється в такій послідовності: здійснюються платежі в державний бюджет і кредиторам; відшкодовуються збитки; проводяться відрахування в фонди кооперативу; виплачуються дивіденди на пайовий капітал. Решта доходу розподіляється між членами кооперативу як кооперативні виплати відповідно до участі в господарській діяльності кооперативу, у вигляді надбавок до реалізаційних цін у маркетингових кооперативах та знижки до цін придбання – у постачальницьких.

Нарахування і виплата дивідендів на паї проводиться за результатами фінансового року. Загальна сума виплачуваних дивідендів повинна бути обмеженою, що відповідає принципам кооперації. Згідно з рішенням загальних зборів (зборів уповноважених) чи відповідно до статутних вимог виплата дивідендів може здійснюватись готівкою, товарами, векселем, наданням додаткових послуг, збільшенням індивідуального паю і т. ін.

У разі виходу з кооперативу фізична чи юридична особа має право на пай натурою, грошми або цінними паперами за вартістю паю на дату виходу. Строк та інші умови виплати паю встановлюються в статуті. Паї членів кооперативу спадкові. Спадкоємець має право вступити в кооператив на загальних підставах або отримати пай.

Управлінська структура АРК «Придунайська Нива» побудована у відповідності до вимог Закону України «Про господарські товариства» (рис.2.3).

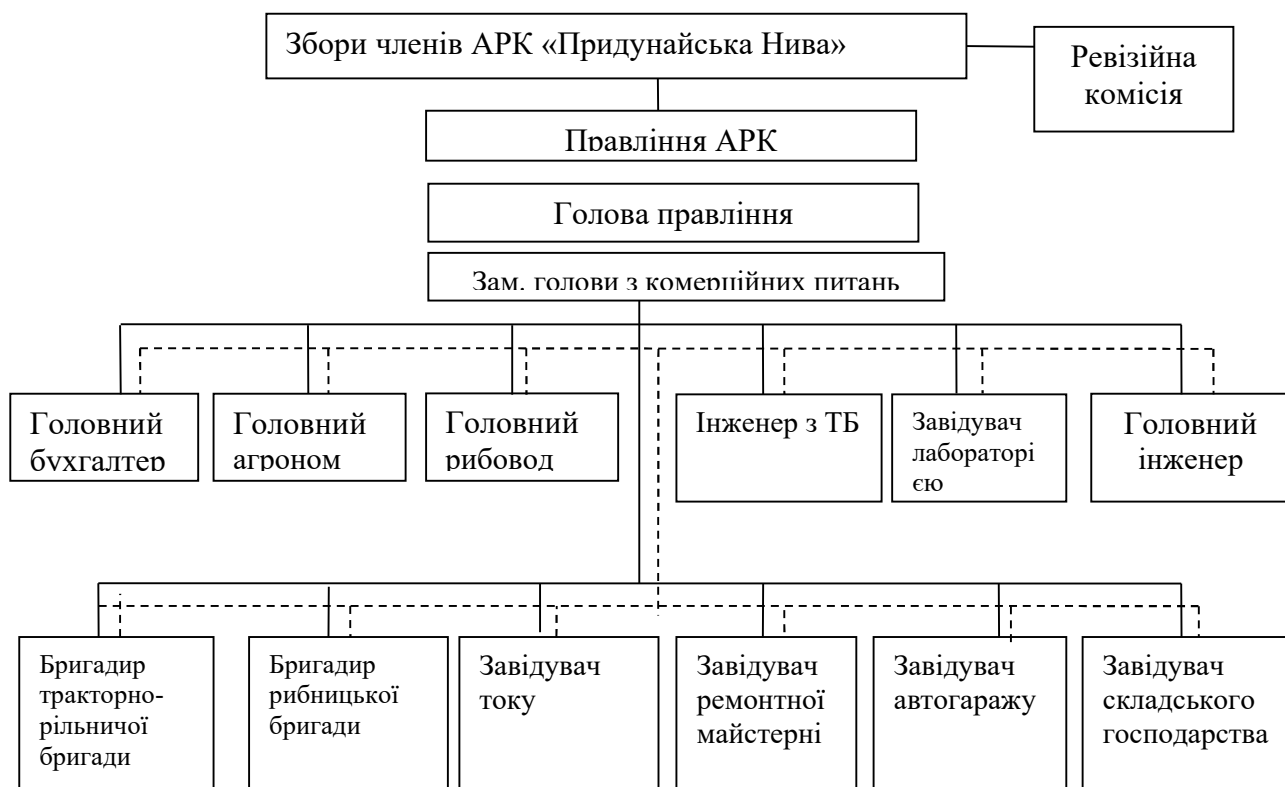


Рисунок 2.3 – Структура управління АРК «Придунайська Нива»

Джерело: побудовано автором

Прийняття і реалізації управлінських рішень в АРК «Придунайська Нива» здійснюють: члени кооперативу; правління кооперативу; ревізійна комісія; виконавча дирекція (Голова АРК «Придунайська Нива» та замісник голови з комерційних питань).

Вищим органом управління є Загальні збори учасників АРК «Придунайська Нива». Збори учасників правомочні приймати рішення з будь-яких питань діяльності АРК «Придунайська Нива». Кожний Учасник кооперативу має у Зборах кількість голосів пропорційно внеску до Статутного фонду АРК «Придунайська Нива». Свої управлінські функції члени АРК «Придунайська Нива» здійснюють через загальні збори, які є вищим органом управління кооперативом. Оскільки члени АРК «Придунайська Нива» об'єктивно не мають змоги брати участь у розробці і прийнятті всіх управлінських рішень, існує система делегування повноважень шляхом виборів тими і серед тих, хто є клієнтами-власниками, правління кооперативу для передавання йому

повноважень прийняття принципових управлінських рішень. Основне завдання правління АРК «Придунайська Нива» полягає в розробці стратегії ринкової діяльності, фінансування, обслуговування членів кооперативу, контролю діяльності всієї організації згідно з поставленими завданнями. Кількість членів правління АРК «Придунайська Нива», періодичність і порядок їх переобрання визначаються статутом кооперативу.

Правління кооперативу очолює голова правління АРК «Придунайська Нива». Члени правління із свого складу обирають заступника голови і секретаря правління. Члени правління АРК «Придунайська Нива» як посадові особи діють тільки у складі правління переважно на громадських засадах. Індивідуально вони мають ті ж повноваження, що й рядові члени кооперативу. Голова АРК «Придунайська Нива» обирається з числа його членів загальними зборами прямим голосуванням. Термін його повноважень, функції і порядок відкликання визначаються статутом кооперативу.

Для оперативного управління АРК «Придунайська Нива» правління не наймає зовнішнього виконавчого директора, його функції виконує внутрішній виконавчий директор – голова АРК «Придунайська Нива». Він виконує функції, делеговані йому правлінням. Тому голова АРК «Придунайська Нива» не може приймати рішення, обов'язкові для виконання членами кооперативу. Голова АРК «Придунайська Нива» також відповідає за поточне і оперативне планування, організацію, координацію і контроль за використанням найманого персоналу, майна і коштів кооперативу. Для поточного контролю за фінансово-господарською діяльністю АРК «Придунайська Нива» створена ревізійна комісія, яка підзвітна лише загальним зборам членів АРК «Придунайська Нива». Члени ревізійної комісії АРК «Придунайська Нива» не є членами правління.

Обґрунтовуючи показники якісної характеристики управлінського персоналу АРК «Придунайська Нива» у 2022 році, можемо відмітити, що середній вік управлінських працівників вищої ланки є досить високий – 48 років, найнижчий середній вік у керівників первинних підрозділів – 38 років.

На нашу думку, це викликане необхідністю великого досвіду та високої

кваліфікації в управлінських працівників вищої ланки, порівняно з галузевими спеціалістами. Важливо відмітити, що управлінський персонал АРК «Придунайська Нива» не має тривалого трудового стажу, що впливає на не завжди ефективне і своєчасне виконання посадових обов'язків. Більшість керівників проходили підвищення кваліфікації.

Розглянувши організаційну структуру управління АРК «Придунайська Нива» можна відзначити, що за типом це лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка є найбільш поширеною на підприємствах, що, зростаючи, переходять від категорії малих до категорії середніх. Організаційна структура в АРК «Придунайська Нива» базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі. Управління на підприємстві організується за лінійною схемою, функціональні ж підрозділи апарату управління лише допомагають лінійним керівникам вирішувати поставлені завдання. Лінійні керівники не є підлеглими керівникам функціональних підрозділів апарату управління.

До переваг лінійно-функціональної структури можна віднести: висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій; відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства; поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

До недоліків цього виду структури відноситься: недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань; ускладнена координація діяльності функціональних підрозділів з упровадженні нових програм; ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій без залучення керівників вищої ланки; надмірний розвиток вертикальної складової системи управління.

SWOT-аналіз є важливим інструментом для оцінки управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства, оскільки він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, пов'язані з інноваційною діяльністю. SWOT-аналіз також відіграє критичну роль в оцінці інноваційного потенціалу аграрного підприємства, оскільки забезпечує всебічний огляд

внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на інноваційну діяльність. Використання SWOT-аналізу може допомогти керівництву АРК «Придунайська Нива»:

- Ідентифікувати та зміцнювати сильні сторони.
- Виявляти та усувати слабкі сторони.
- Використовувати можливості для розвитку інновацій.
- Вчасно реагувати на загрози та мінімізувати їх вплив.

SWOT-аналіз в контексті оцінки управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства, на нашу думку, може містити інформацію про наступні аспекти:

- технологічні переваги (слабкості чи загрози);
- кваліфікація персоналу;
- фінансова стійкість;
- налагодженість внутрішніх процесів;
- ринкові можливості;
- партнерство та співпраця;
- державна підтримка;
- конкурентний тиск;
- економічна невизначеність;
- зміни в регуляторному середовищі.

SWOT-аналіз є важливим інструментом для стратегічного планування та управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та стійкому розвитку (табл. 2.10).

Провівши SWOT-аналіз управління інноваційним потенціалом АРК «Придунайська Нива», можна зробити висновок, що підприємство має багато сильних сторін та можливостей в інноваційній сфері.

Основними плюсами управління інноваційним потенціалом АРК «Придунайська Нива» є:

- Досвід роботи на ринку понад 20 років. АРК «Придунайська Нива»

був заснований 15.03.2000 р.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз управління інноваційним потенціалом АРК «Придунайська Нива»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Досвід роботи на ринку понад 20 років; Вигідне місце розташування для розвитку аквакультури; Наявність сучасних технологій в рибництві, які вже використовуються в підприємстві і можуть бути основою для подальших інновацій; Кваліфікований персонал в галузі рибництва, здатний до впровадження інноваційних рішень; Використання технології ущільнення посівів при вирощуванні кукурудзи Наявність сертифікованої хімічної лабораторії	Збитковість у 2022 р.; Недостатність фінансових ресурсів для інвестування в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР); Вузький асортимент продукції; Відсутність інвестицій в маркетинг; Недостатньо ефективна організаційна структура та управлінські процеси, що сприяють реалізації інновацій Дефіцит спеціалістів, здатних до реалізації інноваційних проектів
Можливості	Загрози
Виявлення нових ринків або сегментів ринку, де можна впровадити інноваційні продукти або послуги. Можливість подальшого розвитку аквакультури. Можливість встановлення партнерських відносин з ОДАУ та науковими установами для спільної розробки інновацій. Використання можливостей, що надаються державними програмами підтримки інноваційної діяльності. Застосування новітніх технологій, які можуть покращити продуктивність та ефективність виробничих процесів.	Знаходження країни у зоні воєнних дій Поява на ринку нових конкурентів; Активізація великого бізнесу, який витісняє менші аграрні підприємства. Загрози з боку конкурентів, які також можуть впроваджувати інновації та покращувати свої позиції на ринку. Економічних коливань та нестабільність, які можуть впливати на фінансовий стан підприємства. Ризики, пов'язаних зі змінами у законодавстві або регуляторних вимогах, які можуть вплинути на інноваційну діяльність. Загроза швидкого морального старіння впроваджених технологій, що потребує постійного оновлення та інвестицій.

Створено автором

– Вигідне місце розташування для розвитку аквакультури. Підприємство розміщене на березі озера Катлабух. Підприємство має три товарних ставки загальною площею майже 200 га, зариблених власним рибопосадковим матеріалом.

– Наявність сучасних технологій в рибництві, які вже використовуються в підприємстві і можуть бути основою для подальших інновацій. У 2019 р. у АРК «Придунайська нива» з'явилися інвестори, які вклали значні кошти в модернізацію обладнання господарства. Завдяки інвестиціям, зміліле озеро Катлабух було вичищене від мулу та зариблене мальком, повністю модернізовані

й оновлені обладнання, комунікації, інженерні мережі цеху з розпліднення мальку таких риб як короп, амур, товстолоб, осетр. В АРК «Придунайська нива» в 2021 р. був запущений новий інкубаційний цех, де в установках замкнутого водопостачання вирощуються личинки та мальок коропа, білого амура, товстолоба та линя. Потужності даного цеху дозволять забезпечити багатьох виробників мальком рослинної їди видів риб.

– Кваліфікований персонал в галузі рибництва, здатний до впровадження інноваційних рішень. Головний рибовод підприємства Іван Станков майже 30 років займається вирощуванням риби.

– Використання технології ущільнення посівів при вирощуванні кукурудзи. Незважаючи на воєнний стан та складні погодні умови, АРК «Придунайська нива» доводить, що можна збирати добрі врожаї. Одним з підходів є ущільнення посівів. Дану технологію АРК «Придунайська нива» почав використовувати з 2019 р. і взимку збирає другий врожай кукурудзи, розпочинаючи зимові жнива на полі господарства у кінці грудня-перші дні січня. Внаслідок цього урожайність кукурудзи з 2019 р. значно зросла, що підтверджує рис. 2.4.

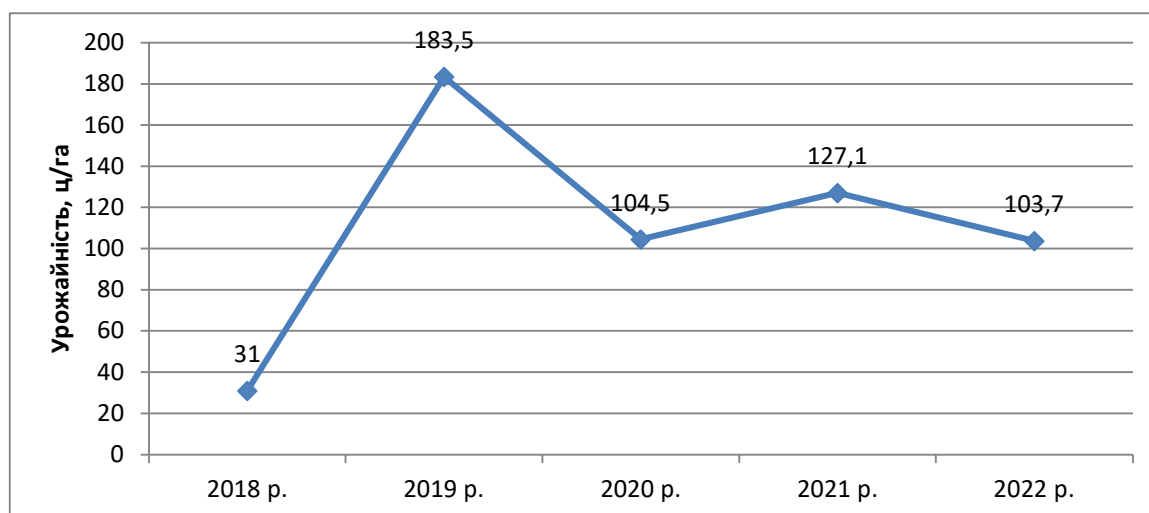


Рисунок 2.4 – Урожайність кукурудзи на зерно в АРК «Придунайська Нива»

Джерело: побудовано автором

– Наявність сертифікованої хімічної лабораторії. Дана лабораторія використовується для аналізу води та ґрунту. Однак за підтримки та сприяння її власників та директора, хімічна лабораторія також стала експериментальним

майданчиком для проведення науково-дослідних робіт учнів школи с. Кислиця. Дані роботи здобули визнання на обласному та Всеукраїнському рівнях.

Підприємству необхідні постійний контроль за зовнішніми загрозами та докладання зусиль з подолання слабких сторін. До слабких сторін управління інноваційним потенціалом АРК «Придунайська Нива» ми можемо віднести наступні:

- Збитковість у 2022 р. Розмір збитку в 2022 р. склав 23,8 млн. грн.
- Недостатність фінансових ресурсів для інвестування в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР). Виходячи зі збитковості, господарство не має вказаних ресурсів.
- Вузький асортимент продукції. Підприємство виробляє лише зернові, соняшник та займається прісноводним рибництвом;
- Відсутність інвестицій в маркетинг. Господарство не інвестує кошти в рекламу, не має власного сайту, навіть PR-публікацій всього дві, хоча господарство є одним з унікальних для України;
- Недостатньо ефективна організаційна структура та управлінські процеси, що сприяють реалізації інновацій. Керівництво не володіє в достатній мірі навиками розробки інноваційних проектів і управління проектами.
- Дефіцит спеціалістів, здатних до реалізації інноваційних проектів. Однією із проблем є недостатня кількість спеціалістів, здатних розробити проект та знайти інвесторів.

З іншого боку, вказані слабкі сторони генерують наступні можливості для удосконалення управління інноваційним потенціалом АРК «Придунайська Нива»:

- Виявлення нових ринків або сегментів ринку, де можна впровадити інноваційні продукти або послуги.
- Можливість подальшого розвитку аквакультури. Перспективними напрямками може бути вирощування раків та креветок.
- Можливість встановлення партнерських відносин з ОДАУ та науковими установами для спільної розробки інновацій.

- Використання можливостей, що надаються державними програмами підтримки інноваційної діяльності.

- Застосування новітніх технологій, які можуть покращити продуктивність та ефективність виробничих процесів.

Загалом можна відмітити, що АРК «Придунайська Нива» має значний інноваційний потенціал. Підприємство розвивається, нарощує обсяги виробництва та реалізації продукції. Головним недоліком в роботі підприємства є нестабільність фінансових показників та незначна інноваційна активність, а отже господарству необхідно використовувати наявні можливості розвитку інноваційного потенціалу, про що піде мова в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АРК «ПРИДУНАЙСЬКА НИВА» ІЗМАЇЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Стратегічні напрямки удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства

Удосконалення управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства можна здійснювати за кількома стратегічними напрямками. Ці напрямки включають організаційні, технологічні, фінансові та кадрові аспекти (рис. 3.1). Розглянемо їх більш детально.

1. Організаційні напрямки включають:

- Реформування структур управління інноваціями АРК «Придунайська нива», яке передбачає впровадження гнучких та адаптивних організаційних структур, таких як проєктні команди, інноваційні лабораторії або відділи R&D (дослідження і розвитку).
- Розвиток партнерства та співробітництва, що передбачає розвиток співпраці АРК «Придунайська нива» з ОДАУ, науковими установами та іншими підприємствами для обміну знаннями та спільного впровадження інновацій.
- Регулярне проведення SWOT-аналізу для оцінки поточного стану та потенціалу АРК «Придунайська нива».
- Розробка KPI. Встановлення ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результатів інноваційної діяльності АРК «Придунайська нива».
- Інформаційна підтримка інноваційних рішень, яка передбачає забезпечення доступу до необхідної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень; підвищення прозорості та звітності щодо інноваційних проєктів та їх результатів; впровадження систем для збору та аналізу інформації про ринок, конкурентів та нові технології.



Рисунок 3.1 – Стратегічні напрямки удосконалення управління інноваційним потенціалом АРК «Придунайська нива»

Створено автором

2. Технологічні напрямки включають:

– Впровадження нових технологій АРК «Придунайська нива», яке передбачає активне використання передових аграрних технологій, таких як точне землеробство, автоматизація, дрони, біотехнології та інші.

– Цифровізацію та інформатизацію, які передбачають використання цифрових технологій для оптимізації виробничих процесів, збору даних, моніторингу та управління АРК «Придунайська нива».

– Інвестиції в R&D, тобто, збільшення інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи для розробки нових продуктів та процесів.

3. Фінансові напрямки включають наступні:

- Оптимізація фінансових ресурсів АРК «Придунайська нива», яка передбачає розробку фінансових планів, спрямованих на підтримку інноваційних проектів, пошук джерел фінансування інновацій та забезпечення їх стабільного фінансування.
- Залучення інвестицій в інноваційні проекти, що передбачає активний пошук інвестиційних можливостей, включаючи державні гранти, кредити та приватні інвестори.
- Фінансовий моніторинг та контроль, що включає впровадження систем моніторингу та контролю фінансових витрат, пов'язаних з інноваційною діяльністю АРК «Придунайська нива».

4. Кадрові напрямки включають наступні:

- Розвиток кваліфікації персоналу АРК «Придунайська нива», що передбачає постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників у сфері новітніх технологій та інноваційного менеджменту.
- Мотивація та утримання талановитих спеціалістів, які включають впровадження систем мотивації для стимулювання інноваційної діяльності, створення привабливих умов праці для утримання талановитих працівників.
- Рекрутинг спеціалістів з інноваційним мисленням та досвідом, тобто, найм кваліфікованих фахівців, які мають досвід у впровадженні інноваційних проектів.

Створення команди управління інноваційним проектом є критично важливим для управління інноваційним потенціалом АРК «Придунайська нива» з наступних причин:

- Інноваційні проекти вимагають специфічних знань і навичок. Формування спеціалізованої команди дозволяє зібрати експертів у різних галузях (агрономія, технології, економіка, маркетинг), що забезпечує всебічний підхід до реалізації проекту.
- Команда управління інноваційним проектом дозволяє чітко розподілити обов'язки, встановити ролі та відповідальність кожного члена команди, що сприяє

більш ефективному використанню ресурсів та зменшенню ризиків.

- Інноваційні проекти часто стикаються з непередбачуваними викликами та змінами умов. Команда, яка спеціалізується на управлінні такими проектами, може швидше адаптуватися та реагувати на нові обставини, приймаючи необхідні рішення оперативно.
- Різноманітність досвіду та знань у команді сприяє генеруванню нових та креативних ідей. Це дозволяє краще оцінювати різні варіанти та вибирати найбільш перспективні рішення для впровадження інновацій.
- Наявність спеціалізованої команди управління дозволяє проводити постійний моніторинг та контроль над ходом проекту, своєчасно виявляти та вирішувати проблеми, що сприяє досягненню поставлених цілей у встановлені терміни.
- Команда управління інноваційним проектом може ефективніше залучати та використовувати зовнішні ресурси, такі як фінансування, технології та партнерства. Вона може краще підготувати та представити проекти потенційним інвесторам та партнерам.
- Створення спеціалізованої команди сприяє підвищенню мотивації працівників, оскільки вони відчують свою причетність до важливого та значущого проекту. Це може призвести до підвищення продуктивності та ефективності роботи.
- Команда управління інноваційним проектом може зосередитися на стратегічному плануванні, розробці довгострокових планів та прогнозуванні розвитку підприємства, що дозволяє краще підготуватися до майбутніх викликів та можливостей.

Для створення команди управління інноваційним проектом для АРК «Придунайська нива» нами сформований календарний план створення проектною команди з 5 осіб, який план передбачає основні етапи та завдання, розподілені за тижнями на 2 місяці (табл. 3.1). Даний календарний план є орієнтовним і може бути адаптований АРК «Придунайська нива» відповідно до специфіки та вимог конкретного проекту.

Таблиця 3.1 – Календарний план створення інноваційної проектної команди з 5 осіб для АРК «Придунайська нива»

Період	Види робіт
<i>Тиждень 1</i>	<i>Підготовка та планування</i>
День 1-2	Визначення цілей та обсягу проекту, створення початкового плану дій.
День 3-5	Розробка критеріїв для вибору членів команди (навички, досвід, роль).
День 6-7	Підготовка вакансій та опису ролей, затвердження бюджету на проект.
<i>Тиждень 2</i>	<i>Пошук та відбір кандидатів</i>
День 1-3	Розміщення оголошень про вакансії на внутрішніх та зовнішніх ресурсах (сайти з пошуку роботи, соціальні мережі, внутрішні комунікації підприємства).
День 4-5	Прийом та первинний відбір резюме.
День 6-7	Попередні інтерв'ю з відібраними кандидатами.
<i>Тиждень 3</i>	<i>Проведення інтерв'ю та оцінка кандидатів</i>
День 1-3	Глибокі інтерв'ю з відібраними кандидатами (технічне інтерв'ю, перевірка навичок, оцінка сумісності з командою).
День 4-5	Оцінка кандидатів за встановленими критеріями, створення списку кандидатів.
День 6-7	Фінальні інтерв'ю зі списком кандидатів.
<i>Тиждень 4</i>	<i>Прийняття рішень та пропозицій</i>
День 1-2	Прийняття остаточних рішень щодо найму.
День 3-4	Підготовка та відправлення пропозицій кандидатам
День 5-7	Узгодження умов та підписання договорів з обраними кандидатами.
<i>Тиждень 5</i>	<i>Введення в курс справ</i>
День 1-3	Ознайомлення нових членів команди з проектом, введення в курс справ.
День 4-5	Організація тренінгів та навчальних сесій для нових членів команди.
День 6-7	Встановлення ролей та обов'язків у команді, розподіл задач
<i>Тиждень 6</i>	<i>Розробка плану роботи</i>
День 1-3	Спільна розробка детального плану роботи над проектом.
День 4-5	Визначення ключових етапів та задач, встановлення термінів.
День 6-7	Затвердження плану роботи та розподіл задач між членами команди.
<i>Тиждень 7</i>	<i>Старт проекту</i>
День 1-2	Офіційний запуск проекту, проведення першої командної зустрічі.
День 3-4	Початок виконання задач згідно з планом.
День 5-7	Моніторинг перших результатів, вирішення початкових проблем.
<i>Тиждень 8</i>	<i>Раннє управління проектом</i>
День 1-3	Регулярні командні зустрічі для обговорення прогресу.
День 4-5	Внесення коригувань до плану роботи на основі отриманих результатів.
День 6-7	Продовження виконання задач, оцінка ефективності команди.

Створено автором

Створення команди управління інноваційним проектом є важливим кроком для АРК «Придунайська нива», який повинен ефективно використовувати свій інноваційний потенціал. Це дозволяє підвищити якість управління, забезпечити своєчасне впровадження інновацій та сприяти стійкому розвитку підприємства в

умовах постійно змінюваного ринкового середовища.

Таким чином, для ефективного управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства необхідно застосовувати комплексний підхід, який включає організаційні, технологічні, фінансові, кадрові та інформаційні аспекти. Впровадження цих напрямків дозволить підприємству швидше адаптуватися до змін, підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток на основі інновацій.

3.2. Проект розвитку інноваційного потенціалу господарства

Як свідчать результати SWOT-аналізу управління інноваційним потенціалом АРК «Придунайська Нива», однією з головних можливостей для розвитку інноваційного потенціалу господарства є подальший розвиток аквакультури.

Такий екзотичний продукт, як креветки, має попит на ринку через смак, невисоку калорійність та високий вміст білка. Креветки, виловлені в акваторії Чорного моря, особливою екологічністю не відрізняються, адже в море зливаються стічні води, а самі креветки мають малий розмір. Крім того, рибні інспекції часто забороняють вилов креветок, а в умовах воєнних дій на морі часто це стає неможливим. Отже, вважаємо, що креветки, вирощені в штучних умовах є доброю ідеєю для бізнесу. З метою підвищення ефективності функціонування АРК «Придунайська Нива» на основі інноваційного розвитку нами пропонується реалізувати проект виробництва креветок Макробрахіум Розенберга (далі – креветки Розенберга). Наведемо основні положення проекту далі.

Ініціатор проекту: АРК «Придунайська Нива» Ізмаїльського району Одеської області.

Проект розроблений з метою виробництва високоякісної безпечної для споживача делікатесної продукції; використання інноваційних технологій; застосування ресурсощадних технологій; підвищення прибутковості

аквакультури; пошуку специфічних ринків для товариства.

Створення креветкової ферми потребує початкових вкладень, знань та навичок. Але грамотно організоване виробництво є вигідним для інвестора. Головні переваги розведення креветок у порівнянні з іншими об'єктами аквакультури – високі темпи зростання, стійкість до захворювань, невибагливість.

Продукція: свіжі креветки, мальки. Товарний знак наведений на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Товарний знак виробництва гігантських прісноводних креветок Розенберга АРК «Придунайська Нива» Ізмаїльського району Одеської області

Створено автором

Інвестиційний задум: вирощування та реалізація ексклюзивного товару високої якості – гігантських прісноводних креветок Розенберга.

Планований річний обсяг виробництва креветок: 1200 кг. За ціною 760 грн./кг річний обсяг виручки від реалізації становитиме 912 тис. грн.

Загальна вартість проекту 960000 (дев'ятсот шістдесят тисяч) грн.

Дисконтована виручка від реалізації всієї продукції креветкової ферми за п'ять років – 2178 (два мільйони сто сімдесят вісім тисяч) грн..

Ринок збуту готової продукції – Україна: міста Одеса, Київ, Молдова, Румунія.

Термін окупності проекту – 2 роки і 3 місяці.

Для розведення в умовах штучної ферми придатні далеко не всі види креветок, що мешкають у морських чи прісних водоймах. Найпоширенішими є три види: тигрова креветка, білонога креветка та креветка Розенберга. Це найбільш витривалі, невибагливі види, що швидко ростуть, що дають максимальну продуктивність у штучних умовах.

Тигрова креветка має низку цінних якостей для культивування. Вона добре пристосовується до різної солоності води, може рости як у прісній, так і в солонуватій воді при оптимальному діапазоні 12-18 проміле. Членистоногі не вибагливі до складу кормів. Їх температура для активного зростання становить 26-30 ° С. Середня вага статевозрілих особин досягає 20-40 г.

Білонога креветка ще менш вибаглива до умов водного середовища, кормів. Вона здатна рости у воді з широким діапазоном солоності — від прісної до океанської. За температурним режимом живність не вимоглива, нормально розвивається не більше 24-32 °З. Середня маса товарної креветки – 35-50 г.

Макробрахіум Розенберга – гігантські прісноводні ракоподібні родом із Малайзії. Особи затребувані через підвищену стійкість до захворювань та невибагливість до умов вирощування. Вони нормально ростуть за нормальної температури 26-30 °З. Середня вага дорослих членистоногих цього виду - 50-60 г. Останній варіант виглядає привабливішим, якщо вважати розведення креветок бізнесом. Велика товарна вага та невибагливість – основні їх якості [2].

Тому ми пропонуємо вирощувати саме цей вид креветок (рис. 3.3). При виборі ділянки для влаштування креветкової ферми треба враховувати наявність кліматичних умов, джерел водопостачання. Переважно розміщувати ферму в зоні зі спекотним та вологим кліматом, де середньорічна температура повітря та води підходить для вирощування ракоподібних. На ділянці чи поблизу має бути доступом до джерел як прісної, і морської води. Сама територія має бути за можливістю рівною, яка не затоплюється в період дощів, припливів. Для цього підходять умови АРК «Придунайська Нива», яке має доступ до озера Катлабух та має три товарних ставки площею 200 га.



Рисунок 3.3 – Розмір дорослого самця креветки Розенберга (*Macrobrachium rosenbergii*)

Джерело: [56]

Підготовка водойми. Перед тим як заселяти басейни мальками, їх необхідно підготувати для створення нормальних умов. Спочатку всі водоймища ретельно очищають від мулу, відмерлої рослинності, будь-яких забруднень, промивають струменем води, при необхідності дезінфікують антисептичними препаратами.

Після цього басейни заповнюють прісною або солонуватою водою. Для креветок оптимальна концентрація солей становить 15-25 проміле, тобто 15-25 г натрію хлориду в 1 літрі води. Таку консистенцію можна отримати розведенням морської та прісної води. За нестачі морської води солоність регулюють додаванням мінеральних речовин. У воду вирощування вносять мікроелементи, такі як йод, магній, кальцій, залізо. При розведенні контролюють та підтримують рівень рН води в межах 10 одиниць (табл. 3.2). Ракоподібним потрібне лужне середовище.

Таблиця 3.2 – Характеристики водойми для утримання креветок

Параметр	Значення
Кислотність (рН)	9-10 одиниць
Аммонійний азот	0,5-1,5 мг/л
Хлориди	10 мг/г
Нітрати	1,5-3 мг/г
Нітрити	0,25-0,35 мг/г
Кисень	4-6 мг/г

Джерело: [34]

Речовини прискорюють зростання, розвиток креветок, підвищують їхній

імунітет до захворювань.

Придбання посадкового матеріалу. Посадковий матеріал для вирощування товарних креветок набувають у рибницьких господарствах, де виробляють інкубацію ікри, вирощування личинок до певної стадії. Найчастіше для посадки використовують молодь на стадії личинки PL 10-15, тобто у віці 10-15 днів після виклювання з ікри.

Особливо цінні для вирощування личинки PL12-15, які називаються постличинками. Вони вже активно плавають за допомогою м'язового хвоста і на вигляд нагадують маленьких креветок з добре сформованим тілом. Для посадки краще брати саме постличинок, оскільки вони мають вищу виживання на початковому етапі.

Щільність посадки молоді залежить від виду, розміру водоймища, кліматичних умов. Зазвичай, на 1 квадратний метр площі дна зариблять 75 штук залежно від стадії личинок. Перед посадкою для сортування за розмірами їх пропускають через сита з необхідним кроком осередків.

Вирощування креветок. На стадії активного росту ракоподібних годують гранульованими або екструдованими кормами, збалансованими за вмістом білків, жирів, вуглеводів, вітамінів та мінералів. Годування здійснюють 1-2 рази на добу, підбираючи оптимальне дозування. Типовий раціон:

- сухий корм для акваріумних рибок;
- гранули з мінтаю, тріски, кальмару;
- водорості та інша рослинна їжа;
- природне харчування – мотиль, циклоп, трубочник, рачки артемії.

Для кормління пропонується придбати повноцінний гранульований корм для креветок Розенберга Aller Aqua Classic 2мм за ціною 95 грн/кг

При вирощуванні треба постійно контролювати, підтримувати оптимальну для конкретного виду температуру води, її солоність, вміст розчиненого кисню. Іноді використовують аератори, підігрівачі, додають сіль або прісну воду.

Для профілактики та запобігання захворюванням проводять регулярну дезінфекцію водойм, застосовують профілактичні протипаразитарні препарати,

імуностимулятори. Обов'язковою є періодична часткова зміна води для підтримки її якості.

Досягнення товарного розміру. Термін вирощування від стадії личинок до товарного розміру залежить від біологічних особливостей виду, що культивується, умов його утримання, годування. При високій температурі води та регулярному годуванні збалансованими кормами тигрові креветки досягають маси близько 20 г. На це йде 16-20 тижнів від моменту посадки личинок у ставки, стільки росте креветка на продаж.

Креветкам Розенберга при хорошому догляді та дотриманні всіх технологічних вимог потрібно близько 24-28 тижнів, щоб за помірних темпів зростання досягти стандартної комерційної маси 50 г. Збільшення періоду вирощування пов'язане з відхиленням від нормального температурного режиму, недостатнім годуванням за обсягами або якістю кормів, надмірною щільністю посадки личинок. Дотримання правильної технології та догляду дозволяє скоротити термін вирощування та отримувати товарну креветку вже через 4-5 місяців.

Збір «врожаю». Збір товарних особин починають, коли переважна більшість молоді в ставках досягає заданих кондиційних розмірів. Для вилову використовують дрібнокомірчасті сачки, щоб не пошкодити панцир ракоподібних. Рекомендується діставати «урожай» частинами, не повністю виловлюючи всю креветку з водойм за один раз.

Така технологія дозволяє поетапно сортувати врожай за розмірами, відбирати в кожному циклі членистоногих потрібного комерційного калібру. Відразу після вилову ракоподібні проходять первинну обробку - промивання, огляд, калібрування за розмірами. Потім їх зважують, фасують у спеціальну тару, охолоджують чи заморожують.

Дбайливий акуратний вилов, грамотна первинна обробка дозволяють мінімізувати втрати продукції, зберегти її якість. Хороша організація процесу збирання врожаю – складова отримання максимального обсягу товарної креветки.

Зберігання та транспортування. Відразу після вилову та обробки товарні

особи повинні надходити на зберігання та підготовку до транспортування до місць реалізації. Оптимальний метод зберігання – шокове заморожування живої продукції до температури не вище -18°C . За такої температури заморожених особин можна безпечно зберігати в морозильних камерах протягом 6-12 місяців.

Якщо здійснюється лише охолодження без заморозки, термін придатності знижується до 7-10 діб за температури $0...+4^{\circ}\text{C}$. Для подальшого транспортування заморожених особин упаковують в ізотермічні термоящики з льодом або охолоджувальними елементами, що гарантує безпеку під час перевезення на будь-які відстані.

Суворе дотримання температурного режиму зберігання та транспортування – обов'язкова умова для виключення втрат продукції від псування, для доставки креветок у найкращій якості до кінцевих споживачів.

Маркетинг та збут креветок. Існує кілька основних каналів збуту товарної маси зі своєї ферми. Це пряме постачання оптовим компаніям, переробним підприємствам, торговим мережам. Можлива організація власної торгової мережі. Також укладаються договори на постачання ракоподібних до роздрібних магазинів, ресторанів.

Для просування своєї продукції потрібне активне рекламування, участь у продуктових виставках, пропозиція низької ціни. Можна налагодити на фермі глибоку переробку частини врожаю, виробництво фасованих креветок, у тому числі у вакуумній упаковці, консервів та напівфабрикатів, які мають високий попит.

Грамотний маркетинг, продумані канали збуту, оперативна логістика забезпечать успішну реалізацію всього обсягу вирощеної екологічно чистої продукції за прийнятними для виробника цінами.

Все вищевикладене вказує на необхідність розрахунку витрат, доходів та показників ефективності запропонованого проекту.

3.3. Оцінка ефективності проекту

Креветкове господарство замкнутого циклу водозабезпечення складається з наступних блоків.

1. Блок маточного стада.
2. Блок вирощування личинок.
3. Блок для підрощування посадочного матеріалу.
4. Блок товарного вирощування.

Перший, третій і четвертий блоки працюють з прісною водою, другий, із солонуватою. Кожен блок має кілька незалежно працюючих модулів, що включають системи аерації, терморегуляції та очищення води (механічні та біологічні фільтри). Особливо високий рівень очищення потрібний при вирощуванні личинок.

Для вирощування пропонується придбати 20 комплектів фірми Zoosool для утримання та вирощування креветки Розенберга Profesional кожен ємністю 8400 л. і вартістю 46,2 тис. грн. (рис. 3.4).

В цьому комплекті зібрано все необхідне для вирощування та розмноження прісноводної креветки Розенберга (*Macrobrachium rosenbergii*). Водойма виконана з ПВХ плівки, укріпленої скловолоконною сіткою. Фільтрування води здійснюється професійним напірним фільтром із ультрафіолетовим стерилізатором. Потужний насос, встановлений у водоймі, перекачує забруднену воду у фільтр. Великий обсяг фільтруючих елементів очищає воду на механічному та біологічному рівні. Ультрафіолетовий стерилізатор бореться з хвороботворними бактеріями та водоростями. Фільтр рекомендується промивати кожні 3-6 місяців, залежно від кількості креветок, частоти годівлі та якості корму.

За підтримання стабільної температури відповідає обігрівач із терморегулятором. Ваше завдання встановити необхідну температуру на обігрівачі, а для креветок Розенберга – це 27-28 °C. Обігрівач самостійно вмикатиметься і вимикатиметься при необхідності. Роботу терморегулятора працівники повинні контролювати за допомогою термометра, що йде у комплекті.



Рисунок 3.4 – Вигляд комплекту Zoocool Profesional ємністю 8400 л.

Джерело: [31]

Одним із найголовніших аспектів утримання та розмноження креветок Розенберга, крім чистої води та температури, є постійне аерування води. Насичення води киснем відбувається завдяки комплекту для аерації. Компресор нагнітає потік повітря шлангами до розпилювачів, що знаходяться на дні водойми. Циркуляція потоку повітря життєво необхідна ракоподібним і корисним бактеріям, що нітрифікують, (*Nitrosomonas*, *Nitrobacter*), які відповідають за оптимальний рівень нітритів і нітратів у воді.

Рекомендується кожні 10 днів проводити тестування води на такі показники як: кислотність та жорсткість води, нітрати та нітрити. Особливо це важливо при розмноженні креветки Розенберга. Дані тести також включені в комплект. Спеціальний, якісний корм також включений в комплект.

Транспортування живої креветки здійснюється різними методами доставки, деталі уточнюються під час обробки замовлення з менеджером.

Характеристики комплекту для утримання та вирощування креветки Розенберга Profesional 8400 л наступні:

- Басейн – довжина 4,5 м, ширина 2.2 м, висота 85 см;
- Професійний напірний фільтр з насосом та UV стерилізатором – 1 шт;
- Компресор з комплектуючими – 1 шт.
- Обігрівач з терморегулятором – 4 шт.
- Термометр спиртовий – 1 шт.
- Набір тестів для вимірювання показників води – 1 шт.
- Сачок для обслуговування та вилову креветок - 1 шт.
- Гранульований корм для креветок Розенберга в асортименті
- Жива креветка Розенберга – 800 шт..

У ціну входить повний супровід з вирощування.

АРК «Придунайська Нива» має вільне приміщення для вирощування креветок. Але його необхідно утеплити. Капітальні витрати на організацію виробництва креветок наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Капітальні витрати АРК «Придунайська Нива» з виробництва креветок Розенберга

Види матеріалів	Кількість	Ціна за одиницю, грн.	Вартість всього, тис. грн.
Комплекти Zoosool Profesional ємністю 8400 л.	20	46200	924,0
Плівка для утеплення	5 рулонів	3500	17,5
Профіль	120 пог.м.	50	6,0
Тара ізотермічна	20	100	2,0
Створення сайту	1	10500	10,5
Всього	x	x	960,0

Розраховано автором

Таким чином, для створення креветкової ферми необхідно залучити капітальні інвестиції у розмірі 960 тис. грн.

З персоналу знадобляться 2 чол.: спеціаліст з аквакультури та маркетолог. Посада маркетолога, якого варто найняти віддалено, необхідна для наповнення

сайту та ведення груп у соцмережах. Працювати маркетолог може з часковою зайнятістю, по 3 години на день. Заробітна плата даним працівникам наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Заробітна плата працівникам з виробництва креветок Розенберга для АРК «Придунайська Нива»

Посада (професія)	Кількість, осіб	Заробітна плата за місяць, грн.	Сума за рік, тис. грн.
Працівник з догляду	1	12000	144,0
Маркетолог	1	7000	84,0
Всього	2	X	228,0

Розраховано автором

Крім капітальних інвестицій, при функціонуванні креветкової ферми, необхідно мати оборотні засоби та здійснювати поточні витрати (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Річні поточні витрати АРК «Придунайська Нива» з виробництва креветок Розенберга на 2025 р.

Найменування об'єкту витрат	Сума, грн.	Питома
Корми	45500	12,39
Оплата праці	228000	62,07
Електроенергія	28800	7,84
Паливо	10200	2,78
Вода	10500	2,86
Витрати на матеріали для підготовки води	8800	2,40
Транспортні витрати	15500	4,22
Інші витрати	20000	5,45
Всього	367300	100,00

Розраховано автором

Отже, загальна сума поточних витрат на виробництво креветок у 2025 р. становитиме 367 тис. 300 грн.

Із одного басейну об'ємом 8,4 м³ кожні чотири місяці можна зібрати 20 кг креветок на продаж, отже об'єм виробництва креветок = 20*3*20=1200 кг за рік.

Враховуючи, що ціна за 1 кг охолоджених креветок Розенберга на сьогоднішній день складає 760 грн., обсяг виручки від реалізації креветок становитиме за рік – 912 тис. грн.

Для того, щоб знайти канали збуту, рекомендується відкрити інтернет-магазин, розкрутити групи в соцмережах, давати оголошення на електронних дошках (Пром та інших). Також не слід забувати про зоомагазини, з якими можна

налагодити вигідні стосунки. Чим більше каналів збуту креветок, тим вищим буде прибуток підприємства.

Охолоджені креветки планується реалізовувати на ринках міста Ізмаїла, Кишинєва та Одеси, де потенційними покупцями креветок можуть бути:

1. Підприємства громадського харчування (кафе, ресторани).
2. Продовольчі супермаркети та інтернет-магазини, що займаються роздрібним продажем морепродуктів населенню.

Використовуючи дані табл. 3.3 і 3.5, для реалізації інвестиційного проекту АРК «Придунайська Нива» з виробництва креветок розрахунки будемо здійснювати на 5 років (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Грошові потоки та показники ефективності реалізації АРК «Придунайська Нива» проекту з виробництва креветок Розенберга

Показники	Роки				
	2025	2026	2027	2028	2029
Виручка від реалізації креветок, тис. грн.	912,0	1094,4	1313,3	1575,9	1891,1
ПДВ, тис. грн.	182,4	218,9	262,7	315,2	378,2
Чистий дохід від реалізації креветок, тис. грн.	729,6	875,5	1050,6	1260,7	1512,9
Поточні витрати, тис. грн.	367,3	404,0	444,4	488,9	537,8
Знос, тис. грн.	192,0	192,0	192,0	192,0	192,0
Чистий прибуток, тис. грн.	170,3	279,5	414,2	579,9	783,1
Чисті грошові надходження, тис. грн.	362,3	471,5	606,2	771,9	975,1
Дисконтний множник (за вартості капіталу 12 %)	0,893	0,797	0,712	0,636	0,57
Теперішня вартість майбутніх грошових потоків (PV) _t	323,5	375,8	431,6	490,9	555,8
Інвестиційні витрати, тис. грн.	960,0	-	-	-	-
Сума чистого приведенного доходу (NPV), тис. грн.	1217,7				
Індекс рентабельності інвестицій (PI)	1,268				
Період окупності інвестицій (PP), років	2,2				

Розраховано автором

За даними табл. 3.6, визначаємо наступні показники:

1. Теперішня вартість майбутніх грошових потоків $\sum(PV)_t$:

$$\sum(PV)_t = \sum_{t=1}^{t=n} (\overline{CF})_t \frac{1}{(1+r)^t} \quad (3.1)$$

$$\sum(PV)_t = 323,5 + 375,8 + 431,6 + 490,9 + 555,8 = 2177,7 \text{ тис. грн.}$$

2. Сума чистого приведенного доходу (NPV):

$$NPV = \sum_{t=1}^{t=n} (\overline{CF})_t \frac{1}{(1+r)^t} - C_0 \quad (3.2)$$

$$NPV = 2177,7 - 960,0 = 1217,7 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки $NPV > 0$, то проект є прибутковим.

3. Індекс рентабельності інвестицій (PI):

$$PI = NPV / \sum(C_0)_t = 1217,7 : 960,0 = 1,268 \quad (3.4)$$

Отже, оскільки $PI > 0$ — проект є прибутковим.

4. Період окупності інвестицій (PP):

$$PP = C_0 / [(PV)_t] / n = 960,0 / (2177,7 : 5) = 2,2 \text{ року.} \quad (3.5)$$

Отже, вкладення коштів в інвестиційний проект АРК «Придунайська Нива» з виробництва креветок Розенберга на 2025-2029 р.р. є ефективним, його варто прийняти до реалізації. На кожну витрачену гривню ми будемо отримувати 1 грн. 27 коп. прибутку. Проект окупиться приблизно за 2 роки і 3 місяці.

Таким чином, виробництво креветок – досить вигідна для АРК «Придунайська Нива» інвестиція, розрахована на довгострокову перспективу.

Серед можливих ризиків при розведенні креветок найбільш частими є захворювання, погана погода, зростання цін на корми та електроенергію, зниження ринкових цін.

Для мінімізації ризиків АРК «Придунайська Нива» слід проводити ретельний моніторинг умов утримання, профілактику захворювань, страхувати ризики, укладати довгострокові контракти на постачання кормів, використовувати резервні генератори.

Для АРК «Придунайська Нива» важливо регулярно відстежувати ціни та всю кон'юнктуру ринку, оперативно коригувати виробничу та збутову стратегію. Зважений підхід дозволяє мінімізувати можливі ризики, втрати під час бізнесу.

Таким чином, розведення креветок АРК «Придунайська Нива» за правильної організації та дотримання технології може стати рентабельним, окупним бізнесом, що дає стабільний дохід. Найкраще поетапно розвивати виробництво – спочатку закуповувати молодняк, а потім вирощувати мальків з ікри самостійно.

ВИСНОВКИ

1. Сутність категорії «інноваційний потенціал підприємства» полягає в оцінці здатності підприємства генерувати, впроваджувати та використовувати нові ідеї, технології та процеси для підвищення своєї конкурентоспроможності та ефективності. На нашу думку, можна виділити такі складові інноваційного потенціалу підприємства як техніко-технологічні, інформаційні, кадрові, фінансові ресурси, науково-дослідну діяльність, організаційну структуру, корпоративну культуру.

2. Метою управління інноваційним потенціалом підприємства є забезпечення ефективного динамічного інноваційного розвитку підприємства, що відображається у зростанні його ринкової вартості, незалежно від змін зовнішнього середовища.

3. В складних умовах війни управління інноваційним потенціалом стає надзвичайно важливим для аграрного підприємства, оскільки воно дозволяє йому адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати стає функціонування. Тому з метою підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом на рівні підприємства об'єктом дослідження обрано процеси управління інноваційним потенціалом підприємства на базі Аграрно-рибогосподарського кооперативу (АРК) «Придунайська Нива» Ізмаїльського району Одеської області.

4. АРК «Придунайська Нива» займається рослинництвом і рибництвом. У рослинництві підприємство має зерно-соняшникову спеціалізацію. АРК «Придунайська Нива» є середнім сільськогосподарським підприємством. Можна зробити висновок, що керівництвом АРК «Придунайська Нива» приймаються рішення стосовно питань розвитку інноваційного потенціалу, оскільки розміри підприємства відносно стабільні, також господарство розширює діяльність в галузі рибництва, створюючи нові робочі місця.

5. В АРК «Придунайська Нива» господарська діяльність у 2022 р. велася менш ефективно, ніж у попередні роки. Так, хоча у 2022 році у порівнянні з 2020

р. збільшилась вартість виробленої у господарстві валової продукції, спостерігався досить високий рівень збитковості. АРК «Придунайська Нива», як і інші аграрії України, зіткнувся з багатьма труднощами під час воєнних дій, які викликали: неможливість використовувати традиційні маршрути для експорту зерна через блокаду портів або зруйновані шляхи, вимушене використання альтернативних маршрутів (наприклад, через Румунію), що значно збільшило транспортні витрати, вимушене переміщення або мобілізація працівників, що зменшує доступність робочої сили для сільськогосподарських робіт.

6. Структура управління АРК «Придунайська Нива» є дворівневою лінійно-функціональною. В господарстві переважну кількість функцій з управління інноваційним потенціалом виконують функціональні керівники. SWOT-аналіз управління інноваційним потенціалом АРК «Придунайська Нива» дає змогу зробити висновок, що підприємство має багато сильних сторін та можливостей в інноваційній сфері. Підприємство має вигідне місце розташування для розвитку аквакультури, оскільки розміщене на березі озера Катлабух і має три товарних ставки загальною площею майже 200 га, зариблених власним рибопосадковим матеріалом.

7. Наявність сучасних технологій в рибництві, які вже використовуються в підприємстві, може бути основою для подальших інновацій. У 2019 р. у АРК «Придунайська нива» з'явилися інвестори, які вклали значні кошти в модернізацію обладнання господарства. Завдяки інвестиціям, зміліле озеро Катлабух було вичищене від мулу та зариблене мальком, повністю модернізовані й оновлені обладнання, комунікації, інженерні мережі цеху з розпліднення мальку таких риб як короп, амур, товстолоб, осетр. В АРК «Придунайська нива» в 2021 р. був запущений новий інкубаційний цех, де в установках замкнутого водопостачання вирощуються личинки та мальок коропа, товстолоба, білого амура та линя. Потужності даного цеху дозволять забезпечити багатьох виробників мальком рослинної дієти видів риб.

8. Кваліфікований персонал в галузі рибництва, здатний до впровадження інноваційних рішень. Головний рибовод підприємства Іван

Станков майже 30 років займається вирощуванням риби. Наявність сертифікованої хімічної лабораторії дозволяє проводити аналізи води та ґрунтів. Також дана хімічна лабораторія також стала експериментальним майданчиком для проведення науково-дослідних робіт учнів школи с. Кислиця, які здобули визнання на обласному та Всеукраїнському рівнях.

9. Удосконалення управління інноваційним потенціалом АРК «Придунайська Нива» можна здійснювати за кількома стратегічними напрямками. Тому в роботі нами розроблені організаційні, технологічні, фінансові та кадрові стратегічні напрямки розвитку інноваційного потенціалу. Створення команди управління інноваційним проектом є важливим для управління інноваційним потенціалом АРК «Придунайська нива», оскільки дані проекти вимагають специфічних знань і навичок та часто стикаються з непередбачуваними викликами та змінами умов. Для створення команди управління інноваційним проектом з 5 осіб для АРК «Придунайська нива», нами сформований календарний план, який план передбачає основні етапи та завдання, розподілені за тижнями на 2 місяці. Даний календарний план є орієнтовним і може бути адаптований АРК «Придунайська нива» відповідно до специфіки та вимог конкретного проекту.

10. Як свідчать результати SWOT-аналізу управління інноваційним потенціалом АРК «Придунайська Нива», однією з головних можливостей для розвитку інноваційного потенціалу господарства є подальший розвиток аквакультури. З метою підвищення ефективності функціонування АРК «Придунайська Нива» на основі інноваційного розвитку нами пропонується реалізувати проект вирощування креветок Макробрахіум Розенберга. Продукція проекту: свіжі креветки, мальки. АРК «Придунайська Нива» має вільне приміщення для вирощування креветок, яке необхідно утеплити. Для вирощування пропонується придбати 20 комплектів фірми Zoosool для утримання та вирощування креветки Розенберга Profesional ємністю 8400 л. і вартістю 46,2 тис. грн. кожен. Вкладення коштів в інвестиційний проект креветкової ферми є ефективним, його варто прийняти до реалізації. На кожну витрачену гривню можна отримувати 1 грн. 27 коп. прибутку. Проект окупиться приблизно за 2 роки

і 3 місяці. За успішного старту креветкового бізнесу можливе його подальше масштабування за рахунок розширення площі водойм та збільшення обсягів виробництва продукції. Можна організувати повний виробничий цикл від інкубації ікри до вирощування товарної маси. Перспективне створення торгової марки та своєї мережі реалізації. Налагодження експортного постачання дозволить значно збільшити прибуток. Розведення креветок може бути основою великого рентабельного агробізнесу для АРК «Придунайська Нива».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильєва Т.А., Леонов С.В., Кривич Я.М. Концептуальні основи формування системи управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства на засадах маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №4. Т. I. С. 160-171.
2. Верхоглядова Н.І., Каширнікова І.О. Методичний підхід до визначення інноваційного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*, 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2458>
3. Войнаренко М.П., Скалюк Р.В. Інноваційний потенціал промислових підприємств: сутність, структура, особливості оцінки та перспективи розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Екон. науки*. 2008. № 1 (2). С. 7 – 12.
4. Володін С.А., Чекамова О.І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 65-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_5_12
5. Вострякова В.Ю. Сутність та елементний склад інноваційного потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Вип. 19: у 2-х ч. Черкаси: ЧДТУ, 2008. Ч. 1. С. 256-259.
6. Гаєвська Л.М. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. *Глобальні та національні проблеми економіки: наук. журнал*. 2017. № 15. С. 192-196.
7. Гвініашвілі Т.З. Стратегічний розвиток підприємств України на основі інноваційної діяльності. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка»*. НУВГП, Рівне: 2013. Вип. 3 (63). С. 51-57.
8. Глушенкова А.А. Структура інноваційного потенціалу підприємств сфери телекомунікацій та інформатизації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4 (18). С. 100-106.

9. Голей Ю., Стасюк Ю., Крупський О. Дослідження світових тенденцій розвитку біотехнологій. *Інноваційна економіка*. 2022. №1. С. 12-22. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.2>
10. Гринько Т.В., Єфімова С.О. Роль інноваційного потенціалу підприємств у забезпеченні їхньої інноваційної активності. *Управління розвитком підприємства в інтеграційних умовах: колективна монографія/ за заг. ред. Т.В. Гринько*. Дніпропетровськ: Біла К.О., 2014. С. 199-217.
11. Гринько Т.В. Щодо інноваційного потенціалу як складової інноваційної активності підприємства. *Економіст*. 2010. №2. С. 56-58.
12. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 52-58. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/175-10>
13. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Романова Л.П. Науково-методичний підхід до формування механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 30–38. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.30.38>
14. Гриньов А.В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми науки*. 2003. №12. С. 12-17.
15. Гурочкіна В.В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 5 (21). С. 51-57. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n5.html>.
16. Доронкіна О.О. Управління інноваційним потенціалом підприємства: комплексний підхід. *International scientific journal*. 2015. № 7. С. 46-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2015_7_12.
17. Єпіфанова І.Ю., Бардадин О.А. Сутність інвестиційного потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 14. С. 39-42.
18. Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Інноваційний потенціал як передумова сталого розвитку підприємства. *Інформаційно-методичне забезпечення*

функціонування соціально-економічних систем різного рівня: колективна монографія / за заг. ред. проф. О. К. Єлісєєва. Дніпро: ЛПРА, 2018. С. 20-31.

19. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д.О. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. №3. С. 152-158.

20. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д.О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. Економіка та суспільство: електронне наукове видання. 2018. Вип. 14. С. 354-360. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-14/21-stati-14/1707-epifanova-i-yu-gladka-d-o>.

21. Єфімова С.А., Гринько Т.В. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства сфери послуг. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Менеджмент інновацій*. 2015. Т. 23. Вип. 5. С. 30-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumi_2015_23_5_7.

22. Іванілов О.С., Таряник О.М. Інноваційний потенціал підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2004. №12. С. 5-7.

23. Ілляшенко С.М. Менеджмент та маркетинг інновацій: монографія/СумДУ. Суми: ВТД "Університетська книга", 2004. 616 с.

24. Кабанов А. І., Адаменко М. В. Принципи та функції управління інноваційним потенціалом персоналу підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 5. С. 15–20.

25. Кавтиш О. П., Круш Н. П. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2011. Вип. 7. С. 91-96.

26. Карюк В.І. Методичний підхід до оцінювання інноваційного потенціалу промислових підприємств. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство Київ: Національна академія управління, 2010. 232 с

27. Касьянова Н. В. Управління інноваційним потенціалом промислового підприємства. *Інтелект XXI*. 2013 № 3-4. С. 42-50.

28. Каширнікова І.О. Принципи та функції управління інноваційним потенціалом будівельного підприємства. *Економічний простір*. 2014. № 81. С. 206-215.
29. Каширнікова І.О. Методичний підхід до управління інноваційним потенціалом будівельного підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 90-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2016_4_21.
30. Козловський В.О., Причепа І.В. Управління інноваційним потенціалом промислових підприємств: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2013. 184 с.
31. Комплекти для утримання креветки Розенберга. URL: <https://zoocool.ua/krevetka-rozenberga-komplekty-dlya-soderzhaniya-i-razvedeniya-krevetki-rozenberga/>
32. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
33. Креветки Розенберга охолоджені. Ціна. URL: <https://fishmarket.com.ua/ru/seafood/krevetka/krevetka-%D0%BCacrobrachium-rozenbergii-sg>
34. Креветковий бізнес: скільки коштує відкрити ферму. 04.03.2020. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/idei-trendy/item/16754-krevetkovij-biznes-skilki-koshtue-vidkriti-fermu.html>
35. Кривич Я.М. Управління інноваційним потенціалом банку: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08 / Кривич Яна Миколаївна; ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ». Суми, 2010. 282 с.
36. Куліков О.П., Квашина Ю.А. Методичний підхід до управління інноваційним потенціалом підприємства. *Проблеми економіки*. 2023. № 3 (57). С. 195-200. URL: <https://oaji.net/articles/2023/728-1704287084.pdf>
37. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Хорошко Д.Р. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3. С. 76-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2020_3_14.

38. Маркіна І.А., Семич Н. И., Дячков Д. В. Організаційно-економічний механізм управління інформаційним потенціалом підприємства. *Економічний форум*. 2016. Вип. 2. С. 175-181.

39. Мартюшева Л.С., Калишева В.О. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження. *Фінанси підприємств*. 2002. №10. С. 61-66.

40. Марченко В., Цвіркун, А. Система управління інноваційним потенціалом на промислових підприємствах. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. 10.20535/2307-5651.14.2017.108725.

41. Петрович Й.М., Новаківський І.І. Методологічне та інвестиційне забезпечення розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. 2022. № 1(9). С. 106-118. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27452/220198verstka-108-120.pdf>.

42. Причепя І.В. Аналіз методичних підходів до оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Економіка і регіон*. 2010. № 1. С. 103-106.

43. Радзівіло І.В. Управління інноваційним потенціалом підприємства: комплексний підхід. *Ефективна економіка*. 2012. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1383>

44. Радзівіло І.В. Механізм формування інноваційного потенціалу промислового підприємства: структуризація та ідентифікація елементів. *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1295>

45. Радзівіло І.В. Організаційно-економічний механізм забезпечення системи управління інноваційним потенціалом підприємства. *Інновації: практика та досвід*. 2012. №15. С. 30-34.

46. Струніна Л.В. Структурні особливості розвитку інноваційної активності українських підприємств. *Наукові праці НУХТ*. 2014. Том 20. С. 76.

47. Толмачова О.В. Система управління інноваційним потенціалом підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 3. С. 134-139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2014_3_21.
48. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексик О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 316 с.
49. Федулова Л.І., Колош М.О. Інноваційний потенціал підприємства як фактор забезпечення результативності реструктуризації. *Наукові праці МАУП*. 2007. Вип. 3. С. 48.
50. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. №2. С. 122-135.
51. Хмизова О. В., Сисан О. М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці. Економіка*. 2016. Т. 285. № 273. С. 83- 88.
52. Чоботар С.В. Інноваційний потенціал підприємства. *Економіст*. 2010. № 9. С. 10-13
53. Шендерівська Л. П., Кваско А. В. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємств. *Економічний простір*, 2021. № 166. С. 74-80. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/816/791>.
54. Шилова О.Ю., Чермошенцева Є.С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 220-227.
55. Якименко О.В. Теоретичні основи управління інноваційним потенціалом підприємств будівельної галузі та методи його оцінки. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2013. №6. С. 115-120.
56. Macrobrachium rosenbergii. URL: https://acquariofiliaconsapevole.it/invertebrati_macrobrachium_rosenbergii