

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 РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОЇ БАЗИ
ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ ВИКОРИСТАННЯ В ТОВ
«АГРОФІРМА МАР'ЯНІВСЬКА» БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ
ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Козубовського Максима Геннадійовича**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту

Телічко Наталія Александрівна _____

Рецензент: Балджи М.Д., д.е.н., проф.,
каф. економічної теорії та економіки
підприємства, ОДАУ

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПША

«_____» _____ 2025 р.

ОДЕСА – 2025

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина ЗАПША
«30» грудня 2024р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА
Козубовського Максима Геннадійовича

1. Тема роботи: «Управління інноваційним розвитком виробничої бази та підвищення ефективності її використання в ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» Березівського району Одеської області»,

керівник роботи к.е.н. Телічко Н.А., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «30» грудня 2024р. № 349 (денна);

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2025 р.

3. Об'єкт дослідження – *процес управління інноваційним розвитком виробничої бази аграрного підприємства.*

4. Предмет дослідження – *теоретичні, методичні та прикладні аспекти організації та реалізації управлінських рішень, спрямованих на інноваційне оновлення виробничої бази та підвищення ефективності її використання в умовах сучасного аграрного ринку.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- *розкрити сутність та теоретико-методологічні підходи до управління інноваційним розвитком у сфері аграрного виробництва;*

- *визначити типологію та охарактеризувати основні інструменти стратегії інноваційного розвитку виробничої бази аграрного підприємства;*

- *дослідити механізм управління інноваційним розвитком у системі підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства.*

5.2. Аналітичний розділ:

- *надати характеристику організаційної структури управління виробничою базою на прикладі ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»;*

- *проаналізувати інвестиційний потенціал, фінансово-економічний стан підприємства та наявні джерела фінансування інноваційного розвитку;*

- оцінити поточний стан та ефективність реалізації інноваційної діяльності на підприємстві;

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- обґрунтувати стратегічні пріоритети модернізації виробничої бази та розробити інноваційний проєкт її оновлення;

- здійснити оцінку ефективності впровадження запропонованого інноваційного проєкту та окреслити напрями подальшого розвитку підприємства.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Підходи до трактування поняття «інноваційний розвиток» у науковій літературі. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні. Принципи управління інноваційним розвитком аграрного підприємства. Характеристика типів стратегій інноваційного розвитку, основних управлінських інструментів та ключових чинників їх реалізації в аграрному підприємстві. Процес формування та реалізації стратегій інноваційного розвитку аграрного підприємства. Основні напрями стратегічного планування інноваційного розвитку аграрного підприємства. Алгоритм реалізації інноваційної ідеї у стратегії інноваційного розвитку аграрного підприємства. Комплексний підхід до формування системи стратегічного управління інноваційною діяльністю в аграрному підприємстві. Структурна схема механізму управління інноваційним розвитком в аграрному підприємстві. Механізм організаційно-економічного управління інноваційним розвитком аграрного підприємства. Механізм стратегічного управління інноваційно-інвестиційним розвитком аграрного підприємства.

6.2. До аналітичного розділу:

Аналіз транспортних засобів та техніки ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» за групами, типами та технічним станом. Штатний розпис ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Аналіз структури персоналу ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» за функціональними напрямками. Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Аналіз показників ринкової активності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Аналіз фінансових результатів діяльності. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» за 2022–2024 роки. Аналіз показників платоспроможності. Аналіз динаміки необоротних активів. SWOT-аналіз розвитку ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». PEST-аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». План заходів для покращення інноваційної діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Стратегічні напрями інноваційного розвитку виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Рекомендації щодо вибору комплексної стратегії оновлення та модернізації технічного парку ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» з поетапною реалізацією на 2025–2028 роки. Основні напрями та технічні характеристики інноваційного проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Оптимізований бюджет проєкту модернізації

виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» на 2025–2028 роки. Джерела фінансування інвестиційного проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Дорожня карта впровадження проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Інноваційні ризики для проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» в контексті стратегій і процесів збільшення цінності. Оцінка ефективності впровадження інноваційного проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Вихідні дані для оцінки інвестиційного проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Значення інтегральних показників ефективності інвестиційного проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: *нормативно-довідкова література, літературні джерела, дані первинного обліку, річні фінансові звіти та статистична інформація аграрного підприємства ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» Березівського району Одеської області за період 2022-2024 рр., особисті спостереження автора, літературні джерела, Інтернет-джерела.*

8. Дата видачі завдання 30.12.2024 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	1.12.24 – 30.12.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	02.01.25– 10.02.25	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.25– 15.03.25	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.25– 15.04.25	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.25– 12.05.25	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.25 – 20.05.25	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.25– 25.05.25	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.25 – 5.06.25	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	5.06.25– 8.06.25	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедрі	09.06.25	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.25 – 17.06.25	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.25– 19.06.25	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.25 – 22.06.25	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.25 – 28.06.25	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «Бакалавр» _____

Максим КОЗУБОВСЬКИЙ

Наукова керівниця _____

Наталія ТЕЛІЧКО

РЕФЕРАТ

Козубовський М.Г. Управління інноваційним розвитком виробничої бази та підвищення ефективності її використання в ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» Березівського району Одеської області. – На правах рукопису.

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

Актуальність теми. Аграрні підприємства України відіграють ключову роль у продовольчій безпеці та розвитку сільських територій. В умовах конкуренції, технологічних змін і кліматичних викликів важливого значення набуває ефективне управління інноваційним розвитком виробничої бази. Інновації охоплюють не лише модернізацію техніки, а й удосконалення управлінських підходів. Це дозволяє аграрним підприємствам підвищувати продуктивність, знижувати витрати та зміцнювати свої конкурентні позиції..

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження процесу управління інноваційним розвитком виробничої бази аграрного підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності її використання на основі впровадження інноваційних підходів і технологій.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність та теоретико-методологічні підходи до управління інноваційним розвитком у сфері аграрного виробництва;
- визначити типологію та охарактеризувати основні інструменти стратегії інноваційного розвитку виробничої бази аграрного підприємства;
- дослідити механізм управління інноваційним розвитком у системі підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства;
- надати характеристику організаційної структури управління виробничою базою на прикладі ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»;
- проаналізувати інвестиційний потенціал, фінансово-економічний стан підприємства та наявні джерела фінансування інноваційного розвитку;
- оцінити поточний стан та ефективність реалізації інноваційної діяльності на підприємстві;
- обґрунтувати стратегічні пріоритети модернізації виробничої бази та розробити інноваційний проєкт її оновлення;
- здійснити оцінку ефективності впровадження запропонованого інноваційного проєкту та окреслити напрями подальшого розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційним розвитком виробничої бази аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти організації та реалізації управлінських рішень, спрямованих на інноваційне оновлення виробничої бази та підвищення ефективності її використання в умовах сучасного аграрного ринку.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів для всебічного аналізу управління інноваційним розвитком виробничої бази аграрного підприємства. Застосовано аналіз, синтез, порівняння, системний підхід, економічний і статистичний аналіз, методи експертних оцінок, PEST- і SWOT-аналізи, а також елементи прогнозування. Для обробки та візуалізації даних використано Microsoft Excel. Такий підхід забезпечує глибоке дослідження теоретичних і практичних аспектів теми.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методологічні засади управління інноваційним розвитком виробничої бази аграрного підприємства» визначено сутність та наукові підходи до управління інноваційним розвитком аграрного підприємства; надано типологію та характеристику інструментів стратегії інноваційного розвитку виробничої бази аграрного підприємства; розглянуто механізм управління інноваційним розвитком у системі підвищення ефективності використання виробничої бази аграрного підприємства.

У другому розділі «Організаційно-інвестиційні умови та стан управління виробничою базою аграрного підприємства» надано характеристику організаційної структури та управління виробничою базою в аграрному підприємстві; надано оцінку ефективності системи інноваційного розвитку аграрного підприємства; проведено аналіз інвестиційного потенціалу, фінансово-економічного стану та джерел фінансування розвитку виробничої бази аграрного підприємства.

У третьому розділі «Стратегічні напрями та механізми управління інноваційним розвитком виробничої бази аграрного підприємства ТОВ «АГРОФІРМА МАР'ЯНІВСЬКА»» надано обґрунтування стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку виробничої бази аграрного підприємства; розроблено інноваційний проєкт модернізації виробничої бази аграрного підприємства; проведено оцінку ефективності впровадження інноваційного проєкту та напрями подальшого розвитку аграрного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в застосуванні розробленої стратегії та інноваційного проєкту модернізації технічного парку ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» для підвищення ефективності виробництва. Запропоновані рішення сприятимуть зниженню витрат, покращенню якості, зростанню продуктивності та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Впровадження проєкту забезпечить адаптацію до ринкових викликів і створить умови для подальшої цифровізації та автоматизації виробництва. Результати можуть бути корисними й для інших аграрних підприємств із подібним профілем.

Кваліфікаційна робота містить 112 сторінок, 28 таблиць, 9 рисунків, 6 додатків. Перелік посилань нараховує 102 найменування.

Ключові слова: Інновації, інноваційний розвиток, аграрне підприємство, управлінські рішення, інноваційний проєкт.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОЇ БАЗИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та наукові підходи до управління інноваційним розвитком аграрного підприємства	6
1.2. Типологія та характеристика інструментів стратегії інноваційного розвитку виробничої бази аграрного підприємства	18
1.3. Механізм управління інноваційним розвитком у системі підвищення ефективності використання виробничої бази аграрного підприємства	29
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ УМОВИ ТА СТАН УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ БАЗОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	38
2.1. Характеристика організаційної структури та управління виробничою базою в аграрному підприємстві	38
2.3. Оцінка ефективності системи інноваційного розвитку аграрного підприємства	54
2.2. Аналіз інвестиційного потенціалу, фінансово-економічного стану та джерел фінансування розвитку виробничої бази аграрного підприємства	62
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОЇ БАЗИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРОФІРМА МАР'ЯНІВСЬКА»	73
3.1. Обґрунтування стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку виробничої бази аграрного підприємства	73
3.2. Розробка інноваційного проєкту модернізації виробничої бази аграрного підприємства	81
3.3. Оцінка ефективності впровадження інноваційного проєкту та напрями подальшого розвитку аграрного підприємства	90
ВИСНОВОК	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
ДОДАТКИ	113

ВСТУП

Актуальність теми. Аграрні підприємства України відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та розвитку сільських територій. В умовах зростаючої конкуренції, швидкого розвитку технологій і змін клімату, управління інноваційним розвитком виробничої бази та підвищення ефективності її використання стає ключовим фактором сталого розвитку аграрного бізнесу.

Інновації в агровиробництві передбачають не лише оновлення техніки, а й вдосконалення управлінських підходів до планування та оптимізації виробничих процесів. Ефективне управління інноваційним розвитком сприяє адаптації підприємств до нових викликів, підвищенню продуктивності та зниженню витрат, що є необхідною умовою зміцнення конкурентних позицій і забезпечення сталого розвитку сільськогосподарського сектору.

Питанням управління інноваційним розвитком виробничої бази та підвищення ефективності її використання в аграрних підприємствах присвячено численні наукові дослідження. Основними авторами у цій сфері є: Саблук П. Т., Шпикуля М. І., Пузик М. І., Лупенко Ю. О., Панчук І. П., Лагодієнко В. В., Храмов Ю. С., Петрова О. М., Козак Л. В., Шубравська О. В., Крисальний О. В., Гудзинський О. А., Червоний В. І., які аналізували теоретичні основи інноваційного розвитку аграрного сектору, напрями модернізації виробничих потужностей, інструменти інноваційного менеджменту та шляхи підвищення ефективності функціонування виробничої інфраструктури підприємств.

У своїх працях вчені наголошують на важливості формування сучасного підходу до управління виробничими ресурсами в умовах інноваційної трансформації, впровадження технологій точного землеробства, цифрових рішень, автоматизованих систем контролю та енергоефективних рішень. Проте, попри значну наукову базу, в умовах швидких змін ринкових і технологічних реалій зберігається потреба в подальшому дослідженні механізмів стратегічного управління інноваціями в аграрних підприємствах.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження процесу управління інноваційним розвитком

виробничої бази аграрного підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності її використання на основі впровадження інноваційних підходів і технологій.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність та теоретико-методологічні підходи до управління інноваційним розвитком у сфері аграрного виробництва;
- визначити типологію та охарактеризувати основні інструменти стратегії інноваційного розвитку виробничої бази аграрного підприємства;
- дослідити механізм управління інноваційним розвитком у системі підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства;
- надати характеристику організаційної структури управління виробничою базою на прикладі ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»;
- проаналізувати інвестиційний потенціал, фінансово-економічний стан підприємства та наявні джерела фінансування інноваційного розвитку;
- оцінити поточний стан та ефективність реалізації інноваційної діяльності на підприємстві;
- обґрунтувати стратегічні пріоритети модернізації виробничої бази та розробити інноваційний проєкт її оновлення;
- здійснити оцінку ефективності впровадження запропонованого інноваційного проєкту та окреслити напрями подальшого розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження в даній кваліфікаційній роботі є процес управління інноваційним розвитком виробничої бази аграрного підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти організації та реалізації управлінських рішень, спрямованих на інноваційне оновлення виробничої бази та підвищення ефективності її використання в умовах сучасного аграрного ринку.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, які дозволяють всебічно

проаналізувати процес управління інноваційним розвитком виробничої бази та оцінити ефективність її використання в аграрному підприємстві. Зокрема, використано методи аналізу, синтезу, порівняння та системного підходу для розкриття теоретичних основ інноваційного розвитку і управління виробничими ресурсами. Економічний аналіз застосовано для оцінки результативності впровадження інноваційних проєктів, а статистичні методи — для кількісної характеристики фінансово-економічного стану підприємства та динаміки інвестиційної діяльності. Крім того, використано методи експертних оцінок, PEST- і SWOT-аналізи, а також елементи прогнозування для обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства. Для обробки, систематизації та візуалізації отриманих даних застосовувалося програмне забезпечення Microsoft Excel. Такий підхід забезпечує комплексне вивчення як теоретичних, так і практичних аспектів управління інноваційним розвитком виробничої бази в сучасних умовах аграрного бізнесу.

Наукова новизна роботи полягає у розробці комплексної стратегії інноваційного розвитку виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська», з акцентом на модернізацію технічного парку та оцінку ефективності впровадження заходів. Вперше запропоновано поетапний механізм впровадження сучасних технологій і цифрових рішень, що забезпечує технічне оновлення, оптимізацію управління, ресурсозбереження та підвищення продуктивності з інтеграцією ІТ для покращення прийняття рішень і використання техніки.

Практичне значення результатів полягає в застосуванні розробленої стратегії та інноваційного проєкту модернізації технічного парку ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» для підвищення ефективності виробництва. Запропоновані рішення сприятимуть зниженню витрат, покращенню якості, зростанню продуктивності та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Впровадження проєкту забезпечить адаптацію до ринкових викликів і створить умови для подальшої цифровізації та автоматизації виробництва. Результати можуть бути корисними й для інших аграрних підприємств із подібним профілем.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОЇ БАЗИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та наукові підходи до управління інноваційним розвитком аграрного підприємства

Сучасні умови господарювання в аграрному секторі характеризуються зростаючою конкуренцією, що змушує підприємства шукати нові підходи до управління. Ефективність діяльності аграрного підприємства значною мірою залежить від здатності впроваджувати інновації, які стають ключовим фактором підвищення рентабельності, якості продукції та ринкових позицій. Інноваційний розвиток змінює традиційні підходи до ведення сільськогосподарського бізнесу, формуючи основу його конкурентоспроможності.

З огляду на глобальні економічні трансформації та технологічні виклики, впровадження інновацій в аграрній сфері набуває особливої актуальності. Постійна еволюція інструментів і моделей інноваційної діяльності потребує систематичного оновлення знань і підходів до організації розвитку аграрного підприємства на інноваційній основі [5].

У науковій літературі поняття «інвестиційний розвиток» розглядається з різних позицій – як процес модернізації, інструмент стратегічного зростання, механізм забезпечення інноваційної трансформації та підвищення ефективності підприємств. З метою узагальнення підходів до трактування цього поняття у працях провідних учених, доцільно представити їх порівняльний аналіз у табличній формі (Таблиця 1.1).

Як видно з таблиці 1.1., яка демонструє різноманітність підходів до визначення поняття «інноваційний розвиток» у науковій літературі. Аналіз наукових джерел свідчить, що більшість авторів розглядають інноваційний

розвиток як комплексний та динамічний процес, спрямований на впровадження нововведень і технологій з метою підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємств.

Таблиця 1.1. – Підходи до трактування поняття «інноваційний розвиток» у науковій літературі

Автор	Визначення поняття «інноваційний розвиток»
Іванов І.І.	«Процес постійного впровадження нововведень, що забезпечує підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємства» [91].
Петрова О.С.	«Сукупність заходів і процесів, спрямованих на створення і застосування нових технологій, продуктів і послуг» [92].
Коваленко В.М.	Розвиток, що базується на активному використанні інноваційних ідей, методів та засобів для оновлення виробничої бази» [93].
Сидоренко Н.А.	«Динамічний процес, що забезпечує трансформацію підприємства шляхом впровадження науково-технічних досягнень і інноваційних рішень» [94].
Бондаренко Т.П.	«Процес, який забезпечує сталий розвиток економіки підприємства за рахунок інвестицій у нові технології та інноваційні проекти» [95].

Джерело: сформовано автором

Водночас, деякі дослідники акцентують увагу на ролі інвестицій та науково-технічних досягнень як ключових чинників цього процесу. Такий підхід дозволяє розглядати інноваційний розвиток не лише як технічне оновлення, але й як важливий стратегічний напрямок, що забезпечує сталий розвиток підприємств в умовах сучасної ринкової економіки.

Таким чином, системне трактування інноваційного розвитку охоплює як процес створення нових продуктів, технологій та методів управління, так і їх впровадження в практику господарювання, що є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності та економічного зростання.

Крім того, аналізуючи сутність інноваційного розвитку, більшість науковців сходяться на тому, що його основні характеристики зводяться до таких ключових положень:

- орієнтація на впровадження нових або удосконалених технологій, продуктів і процесів (Геєць В.М. [83]; Маліка М.Й. [85]);
- забезпечення довгострокового зростання конкурентоспроможності підприємства (Саблук П.Т. [82]);
- підвищення ефективності використання ресурсів через застосування сучасних знань і наукових досягнень (Амоша О. І. [81]);
- здатність підприємства до адаптації в умовах змінного зовнішнього середовища (Кравців В.С. [88]);
- активізація творчого потенціалу працівників та формування інноваційної культури в організації (Шубравська О.В. [86]).

Таке трактування інноваційного розвитку дозволяє розглядати його як стратегічний механізм оновлення аграрних підприємств, спрямований не лише на технічний прогрес, а й на якісну трансформацію організаційної структури та системи управління.

В свою чергу, інноваційний розвиток підприємств аграрної сфери є одним із ключових чинників забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності в умовах глобалізації, змін клімату та трансформації споживчого попиту. Наукові підходи до цього питання розглядають інновації не лише як технологічне оновлення, а як системний процес трансформації підприємства на основі знань, управлінських рішень та модернізації виробничих, організаційних і соціальних аспектів діяльності [81, 82].

Сучасні науковці Амоша О. І. [81], Саблук П. Т. [82], Геєць В. М. [83] та інші підкреслюють, що інновації в аграрному секторі охоплюють кілька рівнів: технологічний (нові агротехнології, біотехнології, цифрові платформи), організаційний (удосконалення структури управління, інтеграція в кластери), соціально-економічний (залучення інвестицій, розвиток людського капіталу, кооперація) [83]. Значна увага приділяється також еколого-інноваційному напрямку — впровадженню рішень, що мінімізують негативний вплив на довкілля [84].

У межах стратегічного управління підприємством інновації розглядаються як довгостроковий інструмент зростання. Поширеним є підхід до формування інноваційної стратегії з використанням SWOT-аналізу, PEST-аналізу, сценарного моделювання та експертних оцінок Маліка М.Й. [85] та Шубравської О.В. [86]. Значне місце у науковій літературі посідає проблема адаптації іноземного досвіду до умов національного агробізнесу, зокрема щодо цифровізації та використання смарт-технологій, Гудзинський О.Д. [87].

Крім того, наукові дослідження наголошують на необхідності державної підтримки інноваційних перетворень через фінансові стимули, податкові пільги, інституційну підтримку розвитку агростартапів, науково-дослідних установ і освітніх програм для аграріїв (Саблук П.Т. [82], Кравців В.С. [88]).

Отже, науковий підхід до інноваційного розвитку аграрних підприємств базується на інтеграції технологічних, організаційних і соціально-економічних інновацій, що спрямовані на підвищення ефективності, екологічності та адаптивності сільськогосподарського виробництва до сучасних викликів.

Інноваційна діяльність в аграрному секторі зосереджена на впровадженні та практичному використанні результатів наукових досліджень і розробок у виробництві. Для аграрних підприємств це означає створення та комерціалізацію нових технологій, сортів, рішень у сфері агротехніки й управління, що дозволяє виводити на ринок конкурентоспроможну сільськогосподарську продукцію та послуги.

Цей підхід сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню витрат і забезпеченню стійкого розвитку підприємства в умовах змінного ринкового середовища [28].

«Об'єктами інноваційної діяльності в Україні є інноваційні програми та проекти; нові знання та інтелектуальний продукт; виробниче обладнання та процеси на їх основі; організаційно-технічні рішення виробничого, комерційного, адміністративного або іншого характеру, які істотно

поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальну сферу; сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки; товарна продукція; механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції» [28].

Таблиця 1.2. – Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні

Пріоритетний напрям інноваційної діяльності	Характеристика та обґрунтування	Основні цілі та завдання	Джерела
Науково-технологічні інновації	Визначені науковим дослідженням та державною політикою, включають розробки у сфері ІТ, біотехнологій, агротехніки.	Забезпечення технологічного прориву, підвищення якості продукції, впровадження цифрових рішень.	[1], [3], [5]
Екологічні інновації	Регламентовані законодавством з охорони довкілля, спрямовані на розробку екологічно безпечних технологій і продуктів.	Мінімізація негативного впливу на довкілля, ресурсозбереження.	[2], [4]
Інновації в агропромисловому комплексі	Акцент на розвиток аграрної сфери, удосконалення агротехнологій, сортів рослин, ветеринарних засобів.	Збільшення продуктивності, конкурентоспроможності агропродукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.	[3], [6]
Соціально-економічні інновації	Вдосконалення систем управління, бізнес-моделей, фінансових і інвестиційних інструментів.	Підвищення ефективності діяльності, розвиток людського капіталу, стимулювання інвестицій.	[1], [5], [7]
Інфраструктурні інновації	Формування інноваційної інфраструктури: НДІ, технопарки, фонди, платформи.	Підтримка переходу інновацій від досліджень до комерціалізації, підтримка стартапів.	[1], [5], [8]

Джерело : сформовано автором

Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні визначаються на основі наукових, економічних, соціальних та законодавчих критеріїв. Вони спрямовані на забезпечення суспільства високотехнологічною, екологічною продукцією й якісними послугами, а також на розвиток експортного потенціалу країни. Інноваційна сфера включає не лише самі інновації та їхніх розробників, а й систему управління, інфраструктуру та фінансову підтримку, що забезпечує їхнє впровадження. Основні пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні наведено в таблиці 1.2.

Як видно з таблиці 1.2, пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні охоплюють ключові сфери, що мають важливе значення для розвитку національної економіки. Вони включають науково-технологічні, екологічні, аграрні, соціально-економічні та інфраструктурні інновації, кожен із яких має своє наукове, економічне та законодавче обґрунтування. Ці напрями спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, екологічної безпеки та технологічного рівня виробництва, а також на забезпечення сталого розвитку та зміцнення експортного потенціалу держави.

Узагальнюючи сучасні визначення поняття «інноваційний потенціал аграрного підприємства», слід зазначити, що воно охоплює сукупність різноманітних ресурсів та умов, які взаємодіють і створюють передумови для їх ефективного використання. Це дозволяє підприємству реалізовувати інноваційну діяльність та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку сільськогосподарської продукції [29, 30, 31].

Виходячи з цього, управління розвитком інноваційного потенціалу аграрного підприємства можна розглянути з позиції ціннісно-орієнтованого підходу, що включає два ключові аспекти:

Перший — це накопичення необхідних ресурсів для створення споживчої цінності продукції.

Другий — формування мотиваційних умов для залучення персоналу до інноваційної діяльності відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Для реалізації першого аспекту важливо впровадити ефективний

алгоритм обробки інформації про ринок і споживчий попит. Це дає змогу визначати пріоритетні напрями розвитку інноваційного потенціалу, що враховуються при розробці нових продуктів або модернізації виробничих та управлінських технологій на підприємстві.

Однак ефективний розвиток інноваційного потенціалу аграрного підприємства потребує врахування поведінкових установок керівництва, які впливають на ухвалення стратегічних рішень. Залежно від рівня ініціативності та готовності до змін, такі установки можна поділити на три типи (рис. 1.1) [32]:

- Активна — передбачає проактивний пошук і впровадження інновацій. Підприємство прагне формувати попит і впливати на ринок через власні новації. Такий підхід частіше використовують великі компанії, але навіть малі гравці можуть успішно запускати інноваційні продукти, здатні змінити ринкову динаміку;

- Адаптивно-реактивна — зосереджується на реагуванні на зміни зовнішнього середовища. Підприємство пасивно реагує на вже впроваджені ринкові новації, орієнтуючись на дії конкурентів.;

- Обережно-поступальна — передбачає впровадження інновацій обережними, поступовими кроками, передбачає реагування на слабкі сигнали змін у середовищі, з поступовим впровадженням інновацій.

Саме активний тип інноваційної поведінки аграрного підприємства, попри певний рівень ризику, здатен забезпечити найвищі темпи зростання та посилення ринкових позицій. У сучасних умовах жорсткої конкуренції та глобалізаційних змін такий підхід є найбільш результативним, адже дозволяє не лише адаптуватися до ринку, а й формувати його. Саме тому активна стратегія має стати ключовим фокусом ціннісно-орієнтованого управління в аграрному секторі.

Саме тому наявні підходи до управління інноваційними процесами в аграрних підприємствах потребують подальшого наукового осмислення та

вдосконалення. Подальші дослідження мають бути зосереджені на таких ключових аспектах:

- уточнення функціонального складу інноваційного процесу в діяльності сільськогосподарських підприємств та аграрного сектору загалом;
- вивчення інституційної структури суб'єктів, залучених до інновацій у сільському господарстві;
- розробка ефективних моделей організаційно-економічної взаємодії між учасниками інноваційно-інвестиційного процесу на основі мережевої парадигми.

У більшості країн світу ефективне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств і розвиток їхнього інноваційного потенціалу є вирішальними чинниками сталого розвитку, підвищення економічної стійкості та зміцнення конкурентних позицій. Основою такого розвитку виступає впровадження наукоємних технологій, високий рівень кваліфікації персоналу та активна інтеграція інновацій.

Комплексне управління інноваціями дозволяє аграрному підприємству раціонально використовувати свої ресурси, активізувати ключові бізнес-процеси та швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи стабільне зростання й конкурентоспроможність.

Будь-які стратегічні рішення, прийняті аграрним підприємством, за своєю суттю є новими для нього, а процес їх реалізації набуває інноваційного характеру в економічній, виробничій або збутовій діяльності. Стратегічне управління інноваціями має бути орієнтоване на вирішення актуальних проблем через застосування найбільш відповідних підходів до реалізації інноваційних проєктів. Для сільськогосподарського підприємства це означає необхідність формування широкого спектра альтернатив і варіантів для ефективного відбору та впровадження інноваційних рішень [33, с. 211].

Стратегічний розвиток аграрного підприємства передбачає цілеспрямовані зміни в його функціях і структурі, які здійснюються через управлінські впливи як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Мета —

забезпечити довгострокову стійкість та ефективне функціонування підприємства.

Інноваційна стратегія розвитку — це спільне бачення майбутнього підприємства, орієнтоване на підвищення його продуктивності та конкурентоспроможності. Вона базується на розробці комплексного плану дій, який враховує використання потенціалу, ресурсів і принципів стратегічного управління для досягнення ключових виробничих цілей.

Управління інноваційним розвитком підприємства має базуватися на принципах, що сприяють ефективному використанню внутрішнього і зовнішнього потенціалу для реалізації інноваційних можливостей. У науково-економічних джерелах [34, 35] визначено ключові принципи управління інноваційним розвитком підприємства — системність, комплексність та орієнтація на інновації, які взаємодіють і формують ефективний стратегічний підхід до інновацій.

Принципи управління інноваційним розвитком аграрного підприємства наведено в таблиці 1.3.

Отже, у таблиці 1.3 наведено основні принципи управління інноваційним розвитком аграрного підприємства, які формують основу для стратегічного планування та впровадження інновацій. Їх дотримання забезпечує цілісність управлінських рішень, ефективне використання ресурсів і орієнтацію на сучасні технології, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Стратегічний розвиток аграрного підприємства охоплює послідовні етапи, що враховують організаційно-економічні умови та заходи для ефективної реалізації змін. На кожному етапі відбуваються як кількісні, так і якісні зміни у використанні ресурсів. Це дає змогу прогнозувати можливі варіанти розвитку, оцінювати їхню ефективність і обирати найдоцільніші з економічної або соціальної точки зору [27].

Таблиця 1.3. - Принципи управління інноваційним розвитком аграрного підприємства

Принцип	Опис	Значення для аграрного підприємства
Системність	Урахування всіх елементів підприємства та їх взаємозв'язків у процесі інноваційного розвитку [34].	Забезпечує цілісний підхід, враховуючи виробничі, технологічні, фінансові та кадрові аспекти.
Комплексність	Інтеграція різних напрямів діяльності: виробництва, управління, маркетингу, інновацій [35].	Дає змогу ефективно координувати ресурси і діяльність для досягнення інноваційних цілей.
Орієнтація на інновації	Пріоритетне впровадження новітніх технологій, методів і підходів у роботу підприємства [34, 35].	Підвищує конкурентоспроможність, дозволяє адаптуватись до змін ринку та покращувати продуктивність.

Джерело: сформовано автором за [34, 35, 37].

Інноваційний розвиток аграрного підприємства охоплює не лише впровадження нововведень, а й формування умов та факторів, необхідних для їх успішної реалізації. Важливу роль у цьому відіграє системний підхід та відповідний методологічний інструментарій для дослідження економічних процесів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

З цієї позиції доцільно враховувати кілька ключових аспектів:

- аграрне підприємство слід розглядати як цілісну економічну систему, де основою розвитку є розширене відтворення на інноваційній базі;
- стратегічною метою підприємства є накопичення власного капіталу для підтримки інновацій;
- завдання економічної науки — створення ефективних методів управління, механізмів і принципів, що забезпечують узгодження інтересів мікроекономічних суб'єктів і стабільність господарської діяльності.

Отже, для ефективної реалізації стратегії інноваційного розвитку аграрного підприємства необхідно розробити проектну модель, що включає ключові інноваційні заходи, узгоджені з корпоративною стратегією. Вона має бути спрямована на оновлення основних складових діяльності підприємства — виробництва, збуту та споживання продукції. Такими компонентами можуть бути: модернізація технологічного обладнання, впровадження цифрових рішень у логістиці, розвиток системи контролю якості та адаптація продукції до вимог ринку [38, 39, 40, 41].

Такими компонентами інноваційної стратегії можуть бути:

- Оновлення номенклатури, асортименту, масштабу виробництва та якості продукції — впровадження нових або вдосконалених продуктів відповідно до потреб ринку.
- Інноваційна поведінка на товарних ринках — використання сучасних методів просування продукції, формування конкурентних цін і розширення ринкової присутності.
- Управління ресурсами — запровадження нових підходів до взаємодії з постачальниками та ефективного управління запасами ресурсів.
- Фінансова та інвестиційна стратегія — застосування інноваційних механізмів залучення інвестицій, користування кредитними ресурсами та оптимізація фінансових потоків.
- Технологічні інновації — розробка або впровадження нових технологій, зокрема ноу-хау, патентованих рішень чи раціоналізаторських пропозицій.
- Розвиток відносин зі стейкхолдерами — впровадження нових інструментів комунікації та партнерства як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.
- Модернізація управління підприємством — використання сучасних управлінських технологій і цифрових рішень для підвищення ефективності менеджменту.

Загалом, така модель має бути динамічною, адаптивною до змін зовнішнього середовища та спрямованою на формування сталих конкурентних переваг аграрного підприємства.

Отже, стратегія інноваційного розвитку аграрного підприємства виступає як проектна модель, що охоплює ключові інноваційні заходи, необхідні для реалізації загальної корпоративної стратегії. Вона передбачає цілеспрямоване оновлення окремих компонентів діяльності підприємства — зокрема у сфері виробництва, збуту та споживання продукції.

Основною метою формування стратегії управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства є запобігання деградації науково-інноваційного потенціалу та забезпечення його стійкості в умовах кризових викликів, що впливають на технологічний розвиток галузі. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання [39, 42]:

- Створення сприятливого інноваційного середовища на аграрному підприємстві для стимулювання впровадження нових технологій у виробництво.

- Оцінка та моніторинг інноваційного потенціалу підприємства для виявлення сильних і слабких сторін у агровиробництві.

- Залучення інвестицій у науково-технічні розробки та інноваційні проекти через державні програми, приватних інвесторів або агрокластери.

- Підвищення кваліфікації працівників у сфері інноваційного агровиробництва та цифрових технологій.

- Впровадження сучасних систем управління (ERP, цифровий облік, агродрони) для підвищення ефективності інноваційної діяльності.

- Розвиток співпраці з аграрними науково-дослідними установами, інкубаторами та агрокластерами.

- Формування мотиваційних програм для залучення працівників до інноваційних процесів.

- Оцінка результативності впроваджених інновацій та коригування стратегії з урахуванням отриманих даних.

Для розробки стратегії інноваційного розвитку аграрного підприємства необхідно визначити стратегічні завдання, оцінити потрібні ресурси, провести аналіз альтернативних варіантів, а також розробити конкретну програму, проєкт і бюджет. Важливо також оцінити сильні й слабкі сторони підприємства з урахуванням обраної мети. Додатково потрібно проаналізувати стан науково-інноваційного сектору, структуру й напрямки його діяльності, враховуючи конкурентне середовище та перспективи розвитку. Ключовим є визначення факторів, що слугуватимуть основою для формування інноваційної стратегії підприємства [41, 43].

1.2. Типологія та характеристика інструментів стратегії інноваційного розвитку виробничої бази аграрного підприємства

Ось розширений варіант із додаванням конкретнішої інформації про інструменти стратегії інноваційного розвитку виробничої бази аграрного підприємства:

Для розробки стратегії інноваційного розвитку аграрного підприємства потрібно визначити ключові цілі, базуючись на аналізі ресурсів, конкурентних переваг і особливостей продукції. Важливо враховувати економічний цикл та сучасні тенденції науково-технічного прогресу.

До основних інструментів інноваційного розвитку виробничої бази належать: впровадження новітніх технологій (наприклад, точного землеробства, автоматизації техніки), оновлення матеріально-технічної бази, оптимізація організаційних процесів, підвищення кваліфікації персоналу та залучення інвестиційних ресурсів.

Ефективне управління інноваціями та інвестиціями забезпечується застосуванням сучасних фінансово-економічних методів, зокрема оцінкою рентабельності та привабливості інвестиційних проєктів і фінансових

інструментів, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічне планування — це система управлінських рішень, які приймаються на вищому рівні підприємства з урахуванням конкретних цілей і завдань його розвитку. Цей процес базується на результатах попередніх етапів впровадження інновацій та інноваційного менеджменту, а також на аналізі і прогнозах інноваційного розвитку аграрного підприємства. Основні ознаки інновацій — новизна, можливість модифікації і поширення, прогресивність, конкурентоспроможність та адаптивність до змін у виробництві. Вони також визначають економічну, соціальну та екологічну ефективність, що впливає на собівартість і ціну продукції, її якість, обсяги продажів, прибуток і рівень рентабельності підприємства [44].

Інвестиційна стратегія підприємства, за версією Вовчака О.Д., являє собою «систему довгострокових цілей інвестиційної діяльності підприємства, а також вибір найбільш ефективних шляхів досягнення цих цілей з урахуванням кон'юнктури інвестиційного ринку загалом і окремо його сегментів» [45].

Ілляшенко С.М. [46] розглядає інвестиційну складову стратегії інноваційного розвитку не лише як комплекс заходів і показників, а як динамічний процес. Він забезпечує розвиток підприємства через впровадження нових технологій, організаційних методів, інноваційних продуктів і способів їх реалізації в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Надалі, в таблиці 1.4 наведено детальну характеристику основних типів стратегій інноваційного розвитку аграрного підприємства. Вона включає опис ключових ознак кожного типу стратегії, перелік основних управлінських інструментів, які застосовуються для їх реалізації, а також визначення головних чинників, що впливають на ефективність впровадження інноваційних рішень у виробничій діяльності.

Таблиця 1.4 — Характеристика типів стратегій інноваційного розвитку, основних управлінських інструментів та ключових чинників їх реалізації в аграрному підприємстві

Критерій	Захисний тип стратегії	Наступальний тип стратегії
Інноваційні цілі	Ринкові, економічні, організаційні	Ринкові, виробничі, економічні, організаційні, соціальні, екологічні
Інноваційний потенціал	Зосередження на нарощуванні потенціалу і покращенні показників діяльності	Використання високого рівня наявного потенціалу для максимального ефекту
Сфера інновацій (галузь)	В межах однієї галузі	В межах галузі, за її межами, іноді на міжнародному рівні
Інноваційна активність	Пасивна, адаптаційна	Активна, проактивна
Інноваційна інфраструктура	Фрагментарна, без кардинальних змін, з переважним використанням зовнішніх ресурсів	Розгалужена, з активним залученням зовнішніх і внутрішніх ресурсів
Розмір підприємства	Малий, середній, великий	Переважно середній і великий, іноді малий
Інноваційні ризики	Низький рівень ризику	Підвищений рівень ризику із застосуванням заходів мінімізації
Масштаби і види інновацій	Помірні зміни у сфері управління та соціально-психологічної роботи з персоналом	Радикальні зміни, власні наукові розробки, модернізація і реорганізація
Інноваційна політика	Утримання існуючих конкурентних позицій	Стремління до технічного і ринкового лідерства
Стратегічна ринкова позиція	Невелика частка ринку, низький рівень конкуренції	Стійка позиція, можливість монополії або олігополії
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Фрагментарне або обмежене охоплення окремих складових інноваційного процесу	Комплексне, розширене, з охопленням усіх етапів інноваційного процесу
Основні управлінські інструменти	Аналіз ризиків, адаптивне планування, контроль за витратами, підтримка стабільності	Стратегічне прогнозування, управління проектами, залучення інвестицій, стимулювання інноваційного клімату
Ключові чинники реалізації	Консервативна організаційна культура, обмежені ресурси, орієнтація на мінімізацію ризиків	Інвестиції в НДДКР, відкритість до змін, ефективне управління знаннями, партнерство з науковими та технологічними центрами

Джерело: складено на основі [47]

Такий системний підхід дозволяє підприємствам обрати оптимальну стратегію, враховуючи їхні ресурси, рівень ризику та ринкові умови.

Проаналізувавши характеристику типів стратегій інноваційного розвитку та пов'язаних із ними управлінських інструментів і ключових чинників, наведених в таблиці 1.4, можна зробити висновок, що ефективність інноваційної діяльності аграрного підприємства значною мірою залежить від правильного поєднання вибраної стратегії з наявним інноваційним потенціалом, рівнем ризиків та внутрішньою організаційною культурою. Наступальні стратегії орієнтовані на активне впровадження новачій і лідерство на ринку, тоді як захисні стратегії акцентують увагу на адаптації та збереженні існуючих позицій з мінімальними ризиками.

Згідно з наведеною характеристикою типів стратегій інноваційного розвитку, організаційно-економічний інструментарій цих стратегій включає низку ключових факторів, що визначають їх формування та ефективну реалізацію. До таких факторів належать рівень інноваційного потенціалу підприємства, масштаби інноваційної діяльності, ступінь ризиків, а також специфіка управлінських методів і ресурсне забезпечення. Розуміння цих складових є важливим для вибору оптимальної стратегії, яка максимально відповідатиме потребам і можливостям аграрного підприємства (Таблиця 1.4).

Процес розробки інноваційної стратегії аграрного підприємства полягає у визначенні ключових напрямків розвитку інноваційної діяльності з урахуванням ресурсного потенціалу, ринкових позицій та впливу зовнішніх і внутрішніх факторів в умовах невизначеності. Управлінські рішення щодо вибору конкретного типу стратегії інноваційного розвитку залежать від загальних характеристик галузі та унікальних особливостей підприємства. Ці фактори необхідно враховувати на всіх етапах формування та впровадження інноваційних стратегій для досягнення максимального ефекту [48].



Рисунок 1.1 – Процес формування та реалізації стратегій інноваційного розвитку аграрного підприємства.

Джерело: складено автором

Формування та впровадження стратегії інноваційного розвитку аграрного підприємства є послідовним процесом, що включає низку етапів. Їх кількість і зміст можуть відрізнятися залежно від специфіки сільськогосподарського виробництва, форми власності, розміру підприємства та моделі управління. На рисунку 1.1 представлено типовий алгоритм етапів розробки та реалізації інноваційної стратегії для аграрного підприємства [49; с. 66].

Для ефективної реалізації стратегії інноваційного розвитку аграрного підприємства важливо забезпечити організаційно-методичну підтримку. Це передбачає створення структури управління інноваційною діяльністю та її

інтеграцію в загальну систему менеджменту. Водночас необхідно налагодити співпрацю з партнерами, споживачами та іншими зацікавленими сторонами. На рисунку 1.2 показано основні напрямки, які враховуються під час формування інноваційних стратегій.

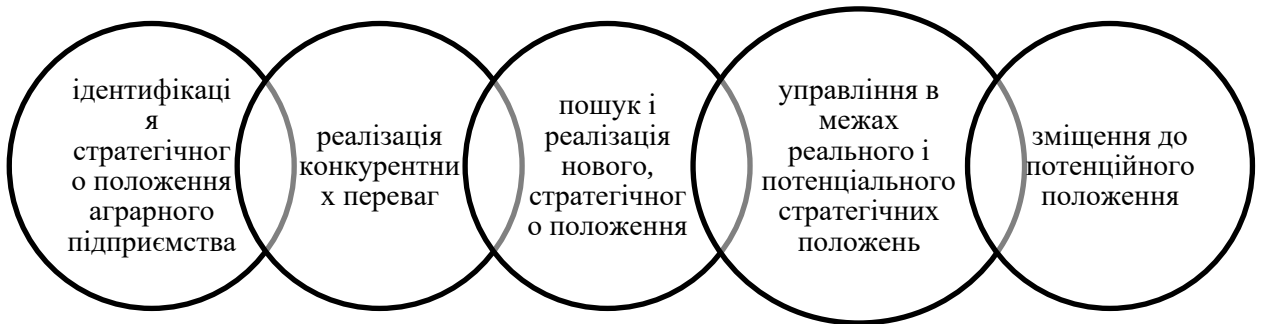


Рисунок 1.2 – Основні напрями стратегічного планування інноваційного розвитку аграрного підприємства

Джерело: складено автором

При переході до нового стратегічного положення в аграрному підприємстві важливо забезпечити повне обґрунтування прийнятих рішень та уникнути конфліктів між попередньою і новою стратегією. Після повного впровадження нового стратегічного курсу процес розробки інноваційної стратегії повторюється для подальшого розвитку підприємства.

Успішна стратегія інноваційного розвитку аграрного підприємства потребує чітких цілей і строків, гнучкості, узгодженості з організаційною структурою та загальною корпоративною стратегією підприємства. Постійне вдосконалення є ключем до її ефективності. Етап реалізації передбачає впровадження конкретних заходів за визначеними напрямками. Інноваційні ідеї мають бути оцінені з фінансової та технологічної точок зору (рис. 1.3).

Згідно зі схемою алгоритму реалізації інноваційної ідеї у стратегії інноваційного розвитку аграрного підприємства, наведеного на рис. 1.3, інноваційна ідея з підтвердженою технологічною та фінансовою доцільністю може бути включена до стратегії інноваційного розвитку аграрного

підприємства та реалізована через відповідну інноваційну програму. Впровадження стратегії відбувається шляхом її інтеграції у поточне планування діяльності підприємства.

Під час розробки інноваційної програми визначаються конкретні завдання для відділів аграрного підприємства з розподілом обсягів робіт та термінів виконання. У програмі також уточнюються необхідні фінансові ресурси для реалізації запланованих заходів.

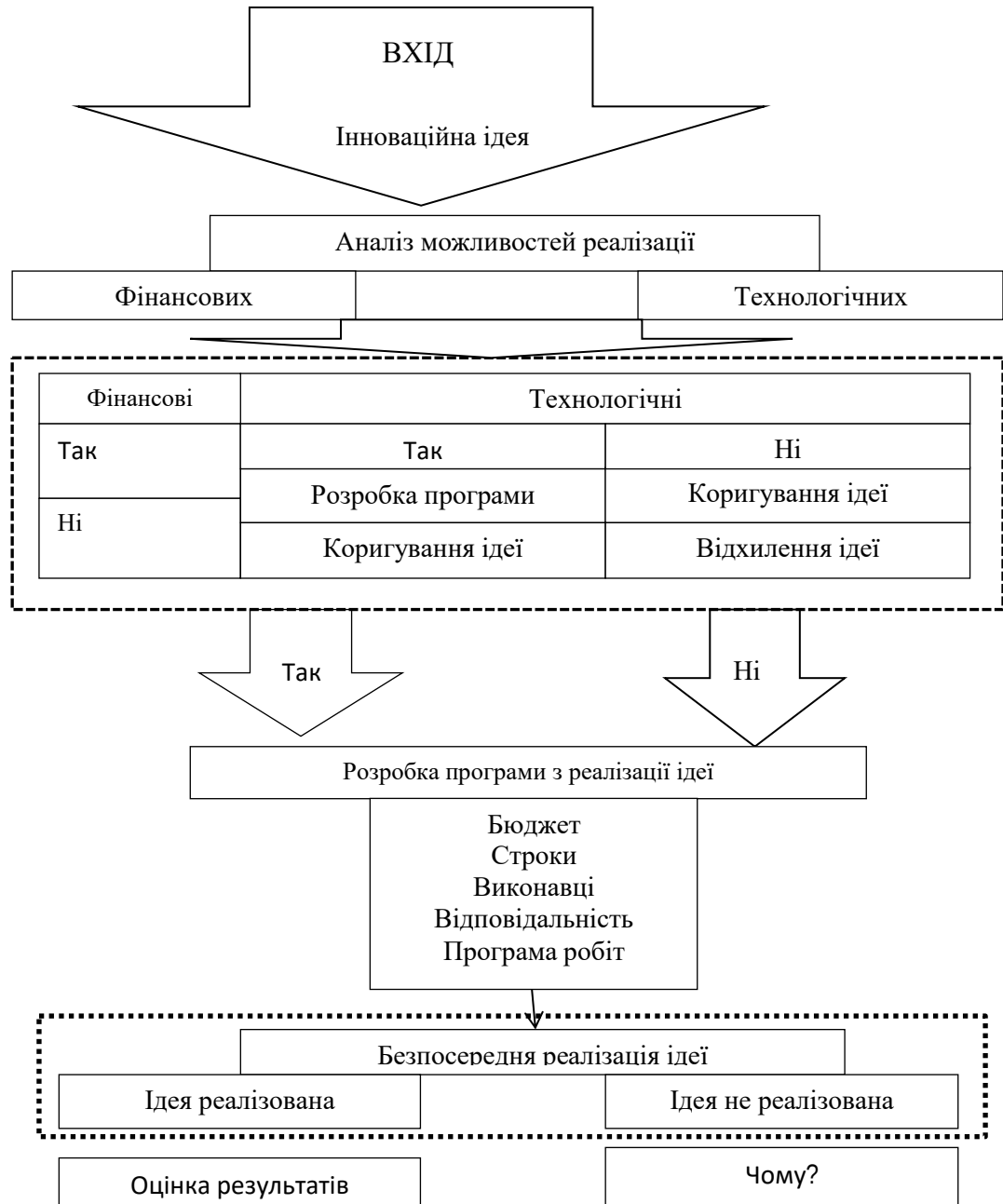


Рисунок 1.3 – Алгоритм реалізації інноваційної ідеї у стратегії інноваційного розвитку аграрного підприємства

Джерело: складено автором

Під час реалізації стратегії інноваційного розвитку можливі коригування з урахуванням змін зовнішнього середовища, інноваційного потенціалу, появи нових варіантів розвитку та відхилень фактичних результатів від планових. Якщо впровадження стратегії підвищило ефективність і сприяло розвитку підприємства, її вважають успішною. У разі невідповідності результатів слід провести детальний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, визначити причини відхилень і внести необхідні зміни до цілей, пріоритетів та самої стратегії.

Наведена схема включає ключові передумови для вибору оптимальної стратегії інноваційного розвитку аграрного підприємства, зокрема аналіз інноваційного потенціалу та оцінку зовнішнього середовища. Якість стратегії напряду залежить від точності цих оцінок. Ефективний вибір стратегії є важливим фактором успіху на ринку, оскільки визначає майбутній напрям розвитку та конкретні заходи й програми для досягнення поставлених цілей. [50].

Отже, процес визначення стратегій інноваційного розвитку включає ключові етапи: обґрунтований вибір пріоритетного напрямку та ефективну реалізацію інноваційної програми. Використання інтегрованого стратегічного та інноваційного підходу допомагає чітко окреслити основні пріоритети інноваційної діяльності аграрного підприємства.

Розглядаючи аграрне підприємство як складну систему, інноваційний процес у ньому можна представити у вигляді послідовності етапів, які взаємопов'язані і спрямовані на впровадження нововведень у виробничу, управлінську та комерційну діяльність. На рисунку 1.4 наведена схема, що ілюструє цей процес, включаючи основні складові, такі як ідентифікація ідей, їх оцінка, розробка та впровадження інновацій, а також аналіз отриманих результатів. Такий підхід дозволяє краще зрозуміти механізми інноваційного розвитку в аграрному підприємстві та ефективно управляти ними для досягнення стратегічних цілей.

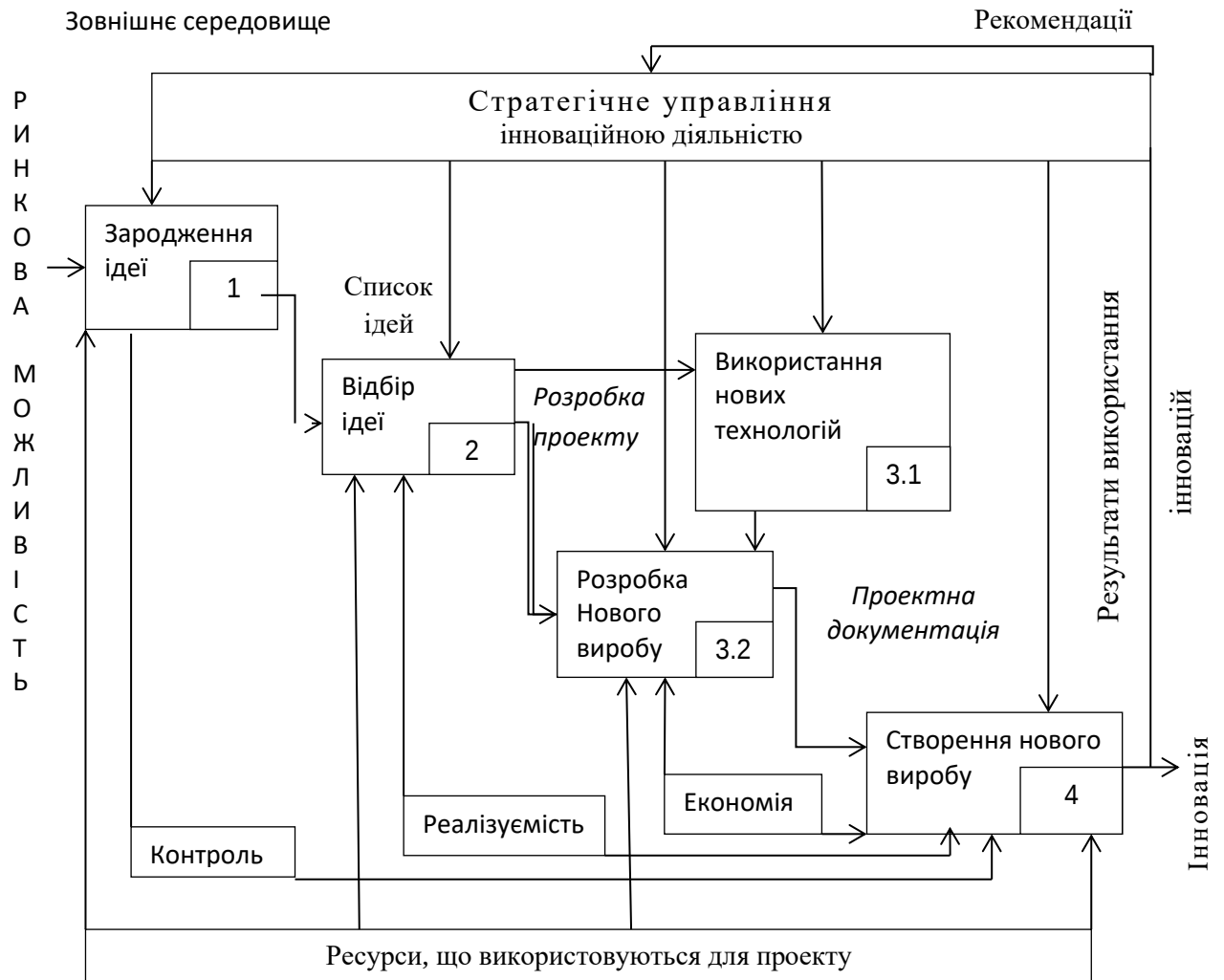


Рисунок 1.4 – Комплексний підхід до формування системи стратегічного управління інноваційною діяльністю в аграрному підприємстві

Джерело: складено автором

На рисунку 1.4 відображено ключові компоненти та взаємозв'язки, які забезпечують ефективне стратегічне управління інноваційною діяльністю в аграрному підприємстві. Цей підхід інтегрує планування, організацію, контроль та мотивацію з урахуванням специфіки аграрного сектору, що сприяє сталому розвитку і підвищенню конкурентоспроможності.

Отримавши на ринку можливість здобути конкурентну перевагу, аграрне підприємство використовує її з урахуванням зовнішніх умов та доступних ресурсів. В результаті формується інновація, яка пропонується на ринку.

Ринкова можливість сприяє генерації ідей для впровадження нових продуктів, але успішність реалізації залежить від інноваційного потенціалу підприємства та масштабу очікуваного ефекту.

Для реалізації ринкових можливостей аграрне підприємство має впровадити стратегічне управління інноваційною діяльністю. Така стратегія базується на науково-технічному потенціалі, орієнтується на потреби споживачів і ґрунтується на всебічному аналізі та моделюванні різних сценаріїв. Вона передбачає гнучке регулювання дій відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що забезпечує виживання і досягнення довгострокових цілей підприємства.

Аналіз управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства виявив низку особливостей, які слід враховувати при розробці інноваційної стратегії:

- прогнозування майбутнього стану підприємства, його інноваційної позиції на ринку, культури, структури, ділових зв'язків і джерел фінансування проектів;
- визначення філософії бізнесу та підходів до менеджменту;
- стратегічне інноваційне планування, що включає створення спеціалізованих підрозділів, моніторинг зовнішнього середовища та інтеграцію в галузевий контекст;
- розробка інноваційних стратегічних планів з урахуванням високих ризиків через швидкі технологічні зміни, скорочення життєвого циклу продукції та розвиток науково-технічного прогресу.

Отже, аграрним підприємствам варто інтегрувати інноваційний і стратегічний менеджмент для підвищення ефективності інноваційної діяльності. Кожне нововведення потребує значних інвестицій, які залежать від складності технології. Тому важливо оцінити рентабельність інвестицій і обрати оптимальний інвестиційний проект.

Досвід розвинених країн показує, що інвестиції в виробництво аграрного підприємства зазвичай підвищують його конкурентоспроможність.

Вони сприяють зниженню витрат, покращенню якості продукції та збільшенню обсягів продажу. Інноваційна та інвестиційна діяльність має бути масштабною, спрямованою не лише на вирішення окремих завдань, а й на забезпечення економічного, технічного та соціального розвитку підприємства.

Проблема залучення фінансових ресурсів для підтримки інвестиційно-інноваційної діяльності аграрних підприємств залишається надзвичайно актуальною через обмежені можливості самих підприємств. Оскільки менше половини підприємств прибуткові, доцільно зменшити бюджетну підтримку неприбуткових і перенаправити кошти на соціальні потреби. Раніше базове фінансування фундаментальних досліджень в Україні спрямовувалося на розвиток наукової інфраструктури та підготовку висококваліфікованих кадрів, але наразі ці напрямки занепадають і потребують інвестицій.

Для реалізації існуючих і потенційних ринкових можливостей аграрні підприємства використовують такі механізми мобілізації фінансів [51]:

- власні кошти, включно з реінвестуванням прибутку та амортизаційними відрахуваннями;
- позикові ресурси — інвестиційні кредити, венчурне фінансування, облігації, лізинг;
- залучення додаткових джерел — емісія цінних паперів, збільшення статутного капіталу за рахунок внесків засновників.

Отже, головним завданням аграрного підприємства є аналіз формування власних фінансових ресурсів. Це дозволяє визначити їх потенціал і забезпечити відповідність напрямам і темпам розвитку підприємства через впровадження інновацій та нових технологій.

1.3. Механізм управління інноваційним розвитком у системі підвищення ефективності використання виробничої бази аграрного підприємства

Механізм управління інноваційним розвитком підвищить конкурентоспроможність аграрного підприємства лише за умови ефективної взаємодії всіх його складових, узгоджених для досягнення інноваційних цілей. Рациональне використання економічного механізму з урахуванням економічних законів забезпечує успішне виконання ключових завдань підприємства [52, с.178].

Створення механізму стратегічного інноваційного розвитку аграрного підприємства передбачає розуміння особливостей діючої інноваційно-інвестиційної стратегії, формування системи факторів, що впливають на неї, та визначення ролі цієї стратегії у загальній стратегічній моделі підприємства.

Отже, для розробки механізму стратегічного інноваційного розвитку аграрного підприємства слід врахувати:

- завдання та напрями застосування управлінських інструментів стратегій інноваційного розвитку і їх складових;
- особливості організаційно-економічного інструментарію та його ключові характеристики.

У процесі управління інноваційним розвитком аграрного підприємства важливу роль відіграє моніторинг реалізації управлінських рішень. Він забезпечує адаптивність управління, дозволяючи порівнювати фактичні результати з плановими та своєчасно коригувати дії для досягнення цілей. Структурна схема механізму управління інноваційним розвитком в аграрному підприємстві представлена на рис. 1.5. [37].

Враховуючи викладене, для створення сучасного організаційно-економічного механізму організаційно-економічного управління інноваційним розвитком аграрного підприємства необхідно базуватися на

концепції відкритих інновацій (рис. 1.6). Важливою складовою цього механізму є аналітичні інструменти, які забезпечують обґрунтування управлінських рішень на всіх етапах життєвого циклу стратегій інноваційного розвитку.



Рисунок 1.5 – Структурна схема механізму управління інноваційним розвитком в аграрному підприємстві

Джерело: складено автором за [37]

Ключові аналітичні інструменти стратегій інноваційного розвитку аграрного підприємства включають:

- SWOT- та SNW-аналізи, які допомагають виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози на ринку. Наприклад, сильними сторонами можуть бути власна виробнича база або досвідчений персонал, а загрозами — зміни в законодавстві чи кліматичні ризики;

- PEST-аналіз, що оцінює вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів. Наприклад, державні програми підтримки агросектору чи впровадження нових агротехнологій;

- Конкурентний аналіз за Портером, який дозволяє вивчити ринкові бар'єри, стратегії конкурентів, попит на замінники та поведінку споживачів. Це допомагає визначити конкурентні переваги і ризики;

- Оцінка інноваційних проєктів з довгостроковим бюджетуванням, моніторингом та прогнозуванням витрат і ефективності впровадження, що забезпечує раціональне інвестування;

- Аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, який допомагає визначити можливості для розвитку і потенційні ризики інноваційної діяльності;

- Розробка дорожньої карти, що візуалізує стратегічні цілі та тактичні кроки, сприяє координації дій і контролю за реалізацією стратегії у часі.

- Ці інструменти дозволяють аграрному підприємству ефективно планувати інновації, адаптуватися до змін і зміцнювати свої позиції на ринку.



Рисунок 1.6 – Механізм організаційно-економічного управління інноваційним розвитком аграрного підприємства

Джерело: складено автором за [53]

Використання аналітичних інструментів разом із техніко-технологічними засобами — програмним забезпеченням, комп'ютерною технікою та мережами — значно підвищує ефективність управління, забезпечуючи швидкий збір, обробку, збереження та передачу інформації. Успішна реалізація інноваційного розвитку залежить від скоординованої діяльності всіх учасників процесу, які формують інноваційний потенціал підприємства. Цей потенціал включає інтелектуальні, інформаційні, організаційно-управлінські, виробничі, технологічні та фінансові ресурси, а також структурні підрозділи, відповідальні за інноваційну діяльність. Вони повинні діяти відповідно до принципів узгодженості, доступності інформації та правильного прийняття управлінських рішень. Ефективність механізму управління інноваційною діяльністю неможлива без комплексної системи забезпечення, що охоплює інформаційне, нормативно-правове, облікове,

аналітичне та ресурсне забезпечення. Інформаційно-нормативне забезпечення включає повний комплекс документів, які регламентують методологію та правові основи управління результатами інноваційної діяльності. Особливо важливим є своєчасне отримання достовірної інформації про ключові показники діяльності. Облікове та аналітичне забезпечення базується на точних даних бухгалтерської та статистичної документації, які є фундаментом для оцінки та аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства і його інноваційних результатів [55].

Активація інноваційно-інвестиційної діяльності аграрного підприємства є важливим чинником підвищення його конкурентоспроможності та сталого розвитку, а також сприяє економічному зростанню країни загалом. Вона дозволяє ефективно вирішувати низку соціально-економічних завдань шляхом підвищення інвестиційної привабливості сільськогосподарського виробництва. Для цього необхідна інтеграція інновацій в усі ключові аспекти діяльності: впровадження сучасних технологій, залучення фінансових ресурсів, вдосконалення механізмів ціноутворення, оптимізація комерційних розрахунків і орієнтація на досягнення стабільного прибутку. Особливе значення має дотримання принципу взаємозв'язку між інноваційною та інвестиційною політикою підприємства [56, 57].

Активація інноваційно-інвестиційної сфери в діяльності аграрного підприємства є важливим чинником економічного розвитку країни, оскільки сприяє розв'язанню актуальних соціально-економічних проблем через підвищення інвестиційної привабливості сільського господарства. Для досягнення цього необхідне формування партнерства та консенсусу між усіма учасниками інвестиційного процесу в умовах сприятливого інноваційного клімату та узгодженої державної політики.

Процеси активізації інвестиційної діяльності в аграрному секторі доцільно розглядати на трьох рівнях: макрорівні — державна підтримка та законодавче забезпечення; мезорівні — розвиток аграрних кластерів,

регіональних програм; мікрорівні — інноваційна модернізація конкретного аграрного підприємства. Для ефективного управління такими процесами важливо визначити об'єкти бюджетування в межах підприємства, сформулювати цільові бюджети розвитку та інтегрувати їх у систему стратегічного управління. Саме тому необхідним є розроблення та впровадження дієвого механізму управління інноваційно-інвестиційним розвитком аграрного підприємства.

Модель механізму стратегічного управління інноваційно-інвестиційним розвитком аграрного підприємства призначена для системного вирішення комплексу взаємопов'язаних стратегічних, тактичних і оперативних завдань з метою досягнення довгострокових цілей підприємства (рис. 1.7).

З огляду на її універсальність, модель адаптовано до специфіки аграрного сектора, зокрема:

- а) для вирішення операційних завдань стратегічного управління;
- б) з урахуванням особливостей інноваційно-інвестиційної діяльності сільськогосподарського підприємства.

Застосування методології системного підходу дає змогу цілісно охопити процес формування та реалізації інноваційно-інвестиційного управління. У межах цієї методології процес управління складається з двох взаємопов'язаних етапів.

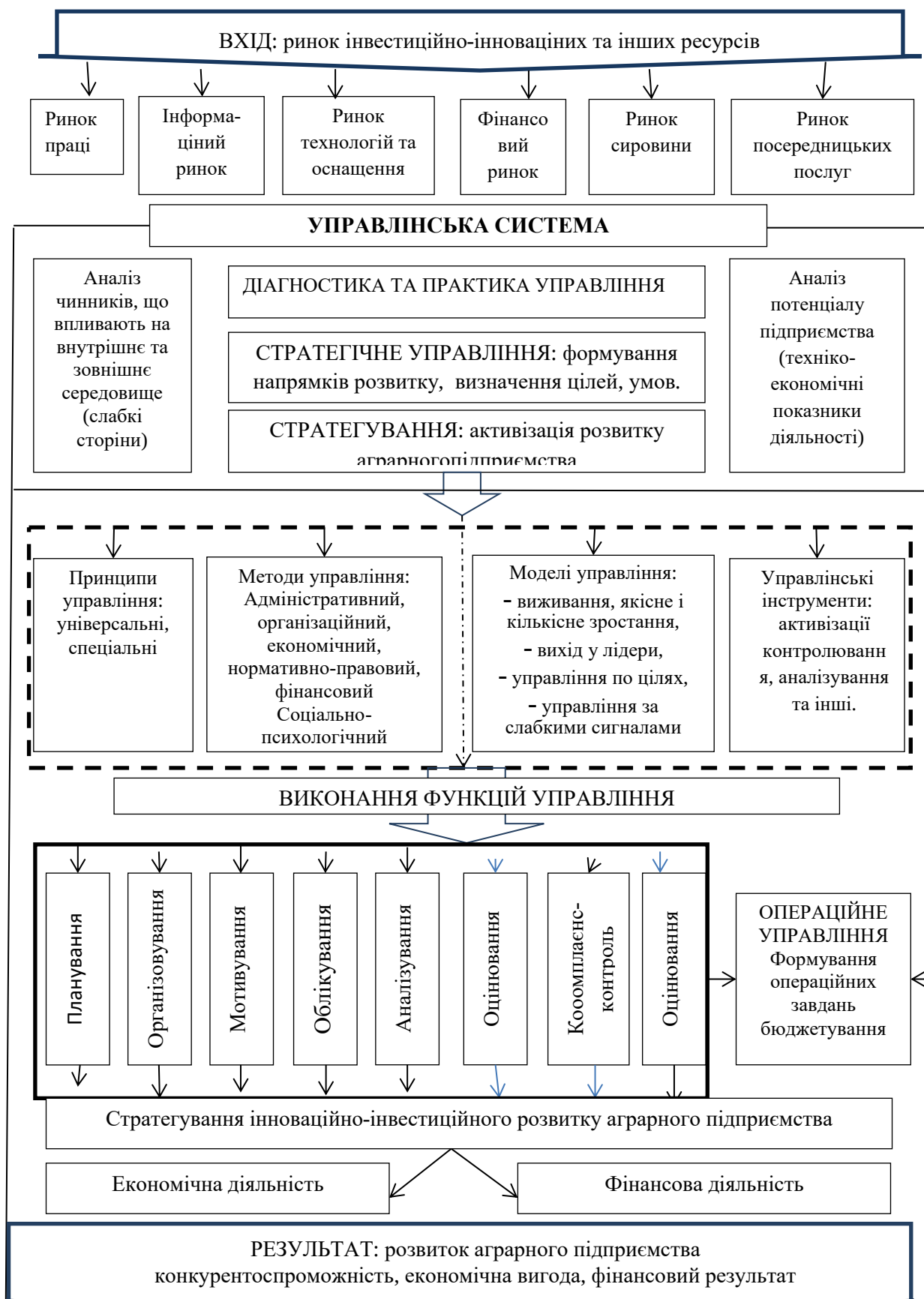


Рисунок 1.7 – Механізм стратегічного управління інноваційно-інвестиційним розвитком аграрного підприємства

Джерело: складено автором

Перший етап передбачає проведення комплексного аналізу існуючої структури управління, діагностику поточного стану підприємства, визначення його ресурсного потенціалу та формування функціональної стратегії інноваційного й інвестиційного розвитку. Другий етап включає організацію безпосереднього процесу управління інноваційно-інвестиційною діяльністю, реалізацію стратегічних заходів, моніторинг ефективності впроваджених рішень та коригування управлінських дій відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Рисунок 1.7 ілюструє, що стратегічне управління охоплює низку операційних завдань, які спираються на дані з економічної та фінансової сфер діяльності аграрного підприємства, при цьому передбачається цілісне поєднання отриманих результатів.

Отже, з урахуванням типологізації та змістовної характеристики організаційно-економічного інструментарію стратегій інноваційного розвитку аграрного підприємства, можна зробити наступні висновки:

- Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства має індивідуалізований характер, що зумовлюється дією як зовнішніх (ринкове середовище, державна підтримка, доступ до технологій), так і внутрішніх (ресурсний потенціал, структура виробництва, кадрове забезпечення) чинників. Універсального алгоритму стратегічного розвитку не існує — кожне аграрне підприємство формує власну модель на основі типових підходів і наявного інструментарію.

- Склад організаційно-економічного інструментарію не є стандартним, оскільки залежить від рівня інноваційної спроможності підприємства, його технологічного стану, інвестиційного ресурсу та стратегічних цілей. Інструментарій має адаптуватися до змін зовнішнього середовища, включаючи коливання на аграрному ринку, кліматичні ризики та цінову кон'юнктуру.

- Інструменти стратегічного управління інноваціями на макро-, мезо- та мікрорівнях (державна політика, галузеві програми, внутрішні управлінські рішення) мають забезпечувати інтеграцію інноваційної діяльності в загальну

стратегію розвитку аграрного підприємства, сприяючи підвищенню ефективності виробництва, конкурентоспроможності та сталості його функціонування.

Отже, стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства є надзвичайно важливим і комплексним процесом, що охоплює широкий спектр завдань, спрямованих на забезпечення сталого і ефективного розвитку підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Воно вимагає системного підходу, який поєднує аналіз ринкових можливостей, оцінку інноваційного потенціалу, вибір оптимальних інструментів і методів управління з урахуванням специфіки аграрного сектору, характеру діяльності підприємства, його ресурсного потенціалу та організаційної структури. Відсутність універсальних рецептів та стандартних стратегій змушує підприємства адаптувати свої управлінські рішення до конкретних умов, що формуються під впливом регіональних, галузевих, економічних, технологічних та соціальних факторів. Ефективне впровадження стратегій інноваційного розвитку потребує злагодженої взаємодії різних рівнів управління — від державної політики до внутрішньої організації підприємства — та застосування сучасних аналітичних і управлінських інструментів, що забезпечують моніторинг, коригування і своєчасне реагування на виклики часу. Такий підхід сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності аграрного підприємства на національному та міжнародному рівнях, а й стимулює інвестиційну привабливість, розвиток науково-технічного потенціалу, зростання продуктивності та якості продукції, а також покращення соціально-економічних показників діяльності. У підсумку, комплексне стратегічне управління інноваційним розвитком стає основою для забезпечення довгострокової життєздатності та успішного функціонування аграрного підприємства в умовах сучасної економіки, що постійно змінюється.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ УМОВИ ТА СТАН УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ БАЗОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика організаційної структури та управління виробничою базою в аграрному підприємстві

ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» — це стабільне і перспективне аграрне підприємство зі стабільною історією роботи, яке успішно функціонує вже понад 25 років (zareestrovano 17.02.2000) успішно функціонує в Одеській області. Розташоване в селі Мар'янівка Ширяївського району Одеської області, господарство займає вигідне географічне положення з гарною транспортною доступністю до районного центру та магістралей.

Підприємство створене шляхом реорганізації колективного сільськогосподарського підприємства «Мар'янівське», зберігаючи кращі традиції колективної власності, при цьому активно інтегруючи сучасні форми управління і технології.

ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» було створено шляхом реорганізації колективного сільськогосподарського підприємства «Мар'янівське» відповідно до установчого договору про утворення спільної часткової власності у формі господарського товариства. Підприємство функціонує як суб'єкт підприємницької діяльності на основі Законів України «Про підприємства в Україні», «Про підприємництво», «Про власність» та «Про господарські товариства». Юридично ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» є правонаступником колективного сільськогосподарського підприємства «Мар'янівське» у частині майнових прав і обов'язків згідно з розподільчим актом за передаточним балансом, зберігаючи кращі традиції колективної власності, при цьому активно інтегруючи сучасні форми управління і технології.

Метою утворення підприємства є об'єднання фінансових і виробничих

ресурсів учасників для ведення ефективної підприємницької діяльності у сфері сільського господарства.

Основним напрямом діяльності є вирощування зернових культур (пшениця, ячмінь, кукурудза), а також розвиток тваринництва (розведення великої рогатої худоби молочних порід, овець і кіз). Крім того, підприємство займається вирощуванням ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників, та має додаткові напрями діяльності, пов'язані з оптовою торгівлею зерном і живими тваринами.

Основна мета підприємства — об'єднання фінансових і виробничих ресурсів для сталого розвитку та ефективної господарської діяльності у сфері рослинництва і тваринництва. Підприємство займає вигідне географічне розташування, має потужну виробничу базу і досвідчений персонал.

ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» — це не просто агропідприємство у Березівському районі Одеської області, це спільнота людей, які щодня вкладають свої знання, досвід і душу в землю, щоб дати якісний врожай і підтримати розвиток рідного краю.

Організаційно-правова форма і структура власності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» - це товариство з обмеженою відповідальністю зі статутним капіталом 50 000 грн. Повний пакет акцій належить одному засновнику — Гамарцю Володимирі Миколайовичу, який є і керівником підприємства, і кінцевим бенефіціаром з прямим вирішальним впливом.

Це означає, що стратегічне управління, визначення напрямів розвитку і прийняття ключових рішень зосереджено у руках однієї людини, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку та виробничі виклики.

Загальна інформація про підприємство наведено в таблиці 2.1.

Керівництво підприємством здійснює директор — Гамарц Володимир Миколайович, який одночасно є засновником та основним бенефіціарним власником підприємства (100% статутного капіталу). Під його безпосереднім керівництвом працюють заступник директора з агрономічних питань та начальник кадрової служби.

Таблиця 2.1. - Загальна інформація про підприємство ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Показник	Значення
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АГРОФІРМА МАР'ЯНІВСЬКА"
Скорочена назва	ТОВ "АГРОФІРМА МАР'ЯНІВСЬКА"
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	03766665
Дата реєстрації	17.02.2000
Статутний капітал	50 000 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Керівник	Гамарц Володимир Миколайович
Головний бухгалтер	Загорянська Марія Миколаївна
Власник (100%)	Гамарц Володимир Миколайович
Напрямки діяльності	Напрямки діяльності
<u>Зернові, Зернобобові, Олійні</u>	<u>Зернові, Зернобобові, Олійні</u>

Джерело: сформовано автором

Організаційна структура передбачає чіткий розподіл функцій між структурними підрозділами, які відповідають за рослинництво, тваринництво, технічне забезпечення, кадрову політику, фінанси та логістику.

ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» – середньо-аграрне підприємство, розташоване в Березівському районі Одеської області, що спеціалізується на вирощуванні зернових, технічних культур, а також має розвинуте тваринництво. Земельний банк підприємства становить близько 3029 га, що дозволяє реалізовувати масштабні виробничі програми.

Організаційна структура підприємства відповідає класичному лінійно-функціональному типу, адаптованому до масштабів агровиробництва, яке поєднує рослинництво та тваринництво, що забезпечує поєднання централізованого управління з чітким розподілом функціональних обов'язків і зони відповідальності. Організаційну структуру управління ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» наведено на рис. 2.1.

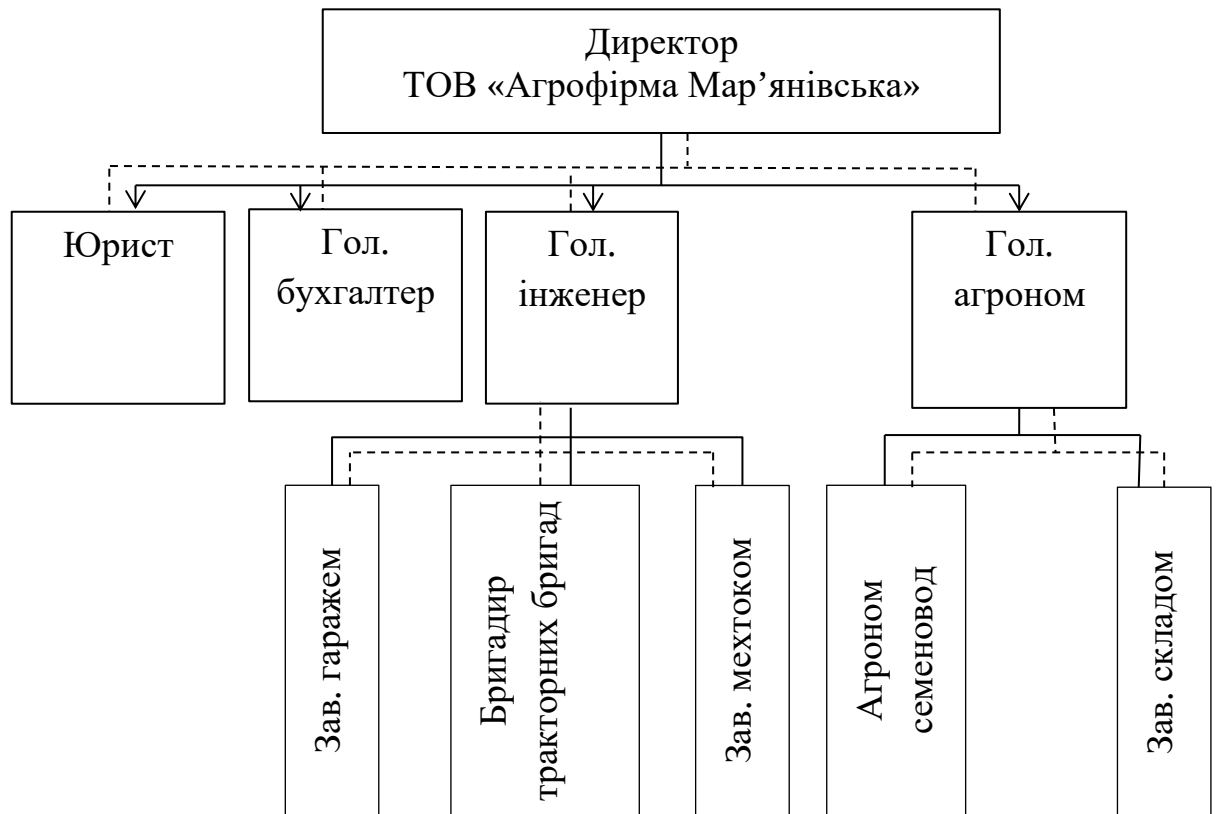


Рисунок 2.1. - Організаційна структура управління ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Джерело: складено автором

ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» володіє комплексом виробничих та природніх ресурсів: земельний банк з різноманітним рельєфом і типами ґрунтів; кваліфікований персонал; технічну базу; капітал, інвестований у розвиток та здатність до підприємництва, що визначає ефективність господарювання.

Підприємство має у своєму розпорядженні земельні ресурси, технічний парк, будівлі для зберігання сільгосппродукції, а також персонал, що забезпечує повний цикл сільськогосподарського виробництва.

Локація та природно-кліматичні умови функціонування ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»:

- Підприємство розташоване в селі Мар'янівка Ширяївського району Одеської області, у центральному теплому агрокліматичному районі степу, який є ідеальним для вирощування різних сільськогосподарських культур.

- Віддаленість від районного центру (Ширяєве) — 7 км, від залізничної станції Затишшя — 45 км, від державної магістралі Київ–Одеса — 17 км.

- Клімат формується під впливом атлантичних і середземноморських повітряних мас.

- Липень — найтепліший місяць з середньомісячною температурою +20,9°C, максимальна зареєстрована температура +39°C.

- Опадів у холодний період випадає небагато, сніговий покрив зимою нестійкий і триває 40–70 днів.

- Літо характеризується низькою відносною вологістю повітря — менше 30%, в осінньо-весняні місяці вологість підвищується до 84% і більше.

Особливості рельєфу та ґрунтів:

- Територія підприємства знаходиться в межах Причорноморської низовини із загалом рівнинним, але сильно розчленованим рельєфом — балками і горбами з висотою водорозділу 60–80 м, абсолютна висота над рівнем моря 100–150 м.

- На території проходить долина Середнього Куяльника, яка поділяє агрофірму на дві частини.

- Рельєф сприяє формуванню великої кількості струмків і потоків з характером зливових опадів, що разом із лісовим покривом спричиняє розвиток плоскої та лінійної ерозії.

- Рівень вологості низький, ґрунти часто пересихають влітку. Зволоження відбувається переважно восени і навесні.

- Ґрунтові води залягають на глибині 1–3 м в долинах і балках, тоді як на водорозділах — більше 20 м.

Для оцінки динаміки змін у структурі посівних площ по основних культурах у ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» протягом 2022–2024 років було проведено аналіз показників за трирічний період. Враховуючи загальну площу сільськогосподарських угідь господарства в розмірі 3029 га, можна відзначити, що коливання посівних площ по окремих культурах є результатом оптимізації сівозміни, змін ринкової кон'юнктури та

стратегічних підходів до підвищення рентабельності виробництва. У таблиці 2.2 наведено детальні дані щодо посівних площ по основних культурах, абсолютних і відносних відхилень, а також пояснення змін.

Таблиця 2.2. - Площі посівів по основних культурах в ТОВ «Агрофірма Мар'янівська», (га)

Культура	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2023 (га)	Відносне відхилення 2024/2023 (%)	Примітки
Пшениця	978,0	1100,0	1200,0	+100,0	+9,09%	Зростання площ через підвищення рентабельності
Соняшник	1030,0	767,0	650,0	-117,0	-15,25%	Зниження площ з огляду на ротацію
Ріпак озимий	370,0	670,0	300,0	-370,0	-55,22%	Розширення сівозміни
Кукурудза	277,0	100,0	120,0	+20,0	+20,00%	Підтримка сівозміни
Ячмінь озимий	285,0	343,0	190,0	-153,0	-44,62%	Розвиток плодкових культур
Разом:	2940,0	2980,0	2460,0	-520,0	-17,45%	
Зяблева оранка ґрунту	827,0	1290,0	1300,0	+10,0	+0,78%	Площа, підготовлена для оранки

Джерело: складено автором за звітністю ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Аналіз даних в таблиці 2.2 демонструє динаміку площ посівів основних культур і площі зяблевої оранки ґрунту в ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» за період 2022–2024 років, з детальним відхиленням площ у 2024 році порівняно з 2023 роком. В ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» спостерігається стабільне збільшення площ пшениці на 9,1%, зниження площ соняшнику на 15,3% та ріпаку озимого більш ніж на 55%. Площі кукурудзи зросли на 20%, а ячменю озимого — зменшилися на 44,6%. Загальна площа посівів у 2024 році скоротилася на 17,45%, що може свідчити про зміну структури посівів або зменшення оброблюваних земель. Водночас площа зяблевої оранки практично не змінилася — зросла лише на 0,78%, що свідчить про стабільність агротехнічних заходів.

Зміни у структурі посівів вказують на переорієнтацію господарства від соняшнику, ріпаку та ячменю до пшениці, з одночасним частковим

збереженням площ під кукурудзу. Зниження загальної площі посівів може бути наслідком оптимізації сівозміни, перерозподілу земельних ресурсів або інших організаційних змін. Стабільність площі зяблевої оранки ґрунту підкреслює збереження ефективної агротехнічної практики, необхідної для підтримки родючості ґрунтів.

У 2024 році в структурі посівів підприємства простежується переорієнтація на більш рентабельні культури, зокрема озиму пшеницю, площа якої зросла на 100 га (+9,09%). Одночасно зменшено посіви соняшнику та озимого ріпаку, що зумовлено агротехнічними вимогами до ротації та стратегічними міркуваннями оптимального використання земель. Також спостерігається незначне розширення посівів кукурудзи, що є важливим елементом підтримки сівозміни. Зменшення загальної посівної площі в 2024 році (на 520 га) свідчить про підвищення інтенсивності ведення господарства, ймовірно внаслідок переходу частини площ під технічне обслуговування, зяблеву оранку або впровадження нових агропроектів, зокрема садівництва.

Рекомендується провести поглиблений аналіз рентабельності культур, особливо тих, площі яких суттєво зменшилися (ріпак, ячмінь), для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо структури посівів. Важливо планувати гнучку сівозміну, що враховує агротехнічні вимоги та ринкові тенденції, а також підтримувати стабільність агротехнічних заходів, зокрема зяблевої оранки. Доцільно розглянути можливість розширення площ під високорентабельні культури, з одночасним збалансуванням площ інших важливих культур для підтримки здорової сівозміни. Також варто впроваджувати сучасні технології й інновації для підвищення ефективності використання землі.

Підприємство розробляє детальні річні і сезонні плани вирощування культур та тваринництва, які базуються на аналізі ринкової кон'юнктури, кліматичних умов та доступних ресурсів. Планування враховує оптимальне використання земельного банку, ресурсів і трудових кадрів.

Постійний контроль на всіх етапах виробництва здійснюють спеціалісти агрономічного і тваринницького відділів. Використовуються сучасні методи моніторингу, зокрема аналіз ґрунту, контроль за хворобами рослин і тварин, а також технологічний контроль за дотриманням строків і норм.

Керівництво ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» намагається підтримувати технічне забезпечення в робочому та належному стані а саме весь машинно-тракторний парк, що є основою для проведення польових робіт. З цією метою в підприємстві проводиться регулярне технічне обслуговування і ремонт техніки, що дозволяє уникати простоїв.

Надалі проаналізуємо технічне забезпечення управління виробничою базою в аграрному підприємстві ТОВ «Агрофірма Мар'янівська».

На практиці виробничі ресурси підприємства формуються комплексно і включають кілька ключових складових, що забезпечують ефективну діяльність аграрного підприємства. По-перше, це основні засоби — сучасна техніка, будівлі, споруди та інфраструктура, які створюють матеріальну базу для виконання виробничих процесів та забезпечують їх безперебійність. По-друге, оборотні засоби, такі як якісне насіння, добрива, корми, паливо та інші матеріали, що безпосередньо використовуються у виробничому циклі, забезпечуючи стабільність і своєчасність технологічних операцій. По-третє, робоча сила, яка представлена кваліфікованими працівниками з відповідними знаннями, навичками і досвідом, що є критично важливим фактором для реалізації технологій і підтримання високого рівня продуктивності. Нарешті, не менш важливими є капітал і підприємницькі здібності власника і менеджменту, які визначають стратегічний напрямок розвитку, прийняття управлінських рішень, інновації та ефективне використання ресурсів, сприяючи зростанню конкурентоспроможності і стабільності підприємства на ринку. Таким чином, комплексне управління всіма цими ресурсами є запорукою успішної діяльності та сталого розвитку аграрного підприємства.

Для забезпечення ефективної роботи аграрного підприємства ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» використовується широкий спектр транспортних засобів і сільськогосподарської техніки.

Підприємство володіє значним автопарком і технікою для забезпечення оперативної роботи у рослинництві, тваринництві та логістиці. Технічний стан транспортних засобів в основному справний, що дозволяє ефективно виконувати виробничі завдання. Серцем виробничої бази є надійний і різноманітний парк транспортних засобів та сільськогосподарської техніки. Аграрне підприємство ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» мало у своєму розпорядженні на балансі 24 одиниці транспортних засобів та техніки станом на 20.06.2024 із загальною балансовою вартістю 966,8 тис. грн. (табл. 2.3). Деталізований перелік основних одиниць техніки надано в Додатку В.

Таблиця 2.3. - Транспортні засоби та техніка ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» й її основні технічні показники

Тип техніки	Кількість одиниць	Середній рік випуску	Середня балансова вартість (тис. грн)	Загальна балансова вартість (тис. грн)
Легкові автомобілі	3	2012	54	161,6
Вантажні автомобілі	12	1995	26	200,2
Трактори	9	1998	75	605,0
Всього	24	-	-	966,8

Джерело: складено автором за звітністю ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Отже, з таблиці 2.3 видно, що на балансі ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» має:

- 3 легкові автомобілі, які забезпечують швидку мобільність керівництва та технічних спеціалістів;

- 12 вантажних автомобілів різних марок, серед яких надійні КамАЗи, Газ 53, ЗИЛи та самоскиди, що виконують важливі функції з перевезення матеріалів та врожаю;

- 9 тракторів, від перевірених часом МТЗ-80 до сучасних моделей «Беларусь», що дають змогу виконувати широкий спектр агротехнічних операцій на високому професійному рівні.

Техніка в основному знаходиться у справному стані, а планові ремонти й модернізації допомагають підтримувати її в робочому стані, мінімізуючи простої і забезпечуючи безперервність виробництва.

Частина техніки передана для потреб Березівського районного територіального центру комплектування і соціальної підтримки (РТЦК та СП). Аналіз транспортних засобів та техніки ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» за групами, типами та технічним станом наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. - Аналіз транспортних засобів та техніки ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» за групами, типами та технічним станом

Група транспорту	Тип транспорту	Кількість одиниць	Роки випуску	Середній вік (років)	Станом справності *	Балансова вартість, тис. грн
Легкові автомобілі	Легкові авто ЗАЗ Lanos, Toyota Hilux, Нива ВАЗ	3	2011, 2012, 2013	~10	3 справні	
Разом по групі		3				161,6
Вантажні автомобілі	КамАЗ	5	1985– 2009	30+	4 справні, 1 на ремонті	
	Газ 53	2			1 справний, 1 на ремонті	
	ЗИЛ-130	2			Обидва справні	
	САЗ	2			1 справний, 1 на ремонті	
	Самоскид САЗ 3507	1			Справний	
Разом по групі		12				200,2
Трактори	МТЗ-80	3	1985– 2016	Від 9 до 35 Середній 26,9	3 справні	
	Т-150К	4			4 справні	
	Беларус 1025	1			Справний	
	Беларус 1221-2	1			Справний	
Разом по групі		9				622,3
Всього		24				966,8

*Справний — техніка придатна для експлуатації, на ремонті — потребує ремонту

Джерело: складено автором за звітністю ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Отже, в таблиці 2.4 наведено класифікацію основних груп транспортних засобів підприємства за типами, кількістю одиниць, середнім віком та станом справності. Аналіз показує, що парк легкових автомобілів складається з 3 одиниць з середнім віком близько 10 років, при цьому всі три є справними. Вантажний транспорт представлений 12 одиницями з переважно високим середнім віком (більше 30 років), з яких частина перебуває на ремонті. Трактори мають різний вік (від 9 до 35 років) і знаходяться у робочому стані. Загалом, парк транспортних засобів підприємства налічує 24 одиниці з різним технічним станом, що потребує уваги щодо оновлення та обслуговування для забезпечення безперебійної роботи.

Найбільшу частину балансової вартості займають трактори — понад 59% від загальної вартості. Середній вік техніки — понад 25 років, що вказує на високий рівень фізичного зносу. Техніка потребує оновлення, особливо в сегменті вантажного транспорту, де середній вік перевищує 33 роки, а частина машин перебуває у ремонті.

На основі даних таблиці 2.4 можна зробити висновок, що парк транспортних засобів та сільськогосподарської техніки підприємства має значний ступінь фізичного і морального зносу.

Більшість вантажної техніки була введена в експлуатацію понад 30 років тому, що свідчить про перевищення нормативного строку амортизації. Середній вік тракторів становить близько 26,9 року, хоча частина з них була виготовлена у 1980-х роках. Такий вік техніки значно знижує її надійність, ефективність використання пального та експлуатаційні характеристики. Хоча загалом техніка знаходиться в задовільному стані (понад 80% справні), систематичне технічне обслуговування та ремонт потребують значних витрат.

Основними проблемами, виявленими при аналізі транспортних засобів та техніки ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» за групами, типами та технічним станом є:

- Фізичний знос: особливо вантажних автомобілів і частини тракторів;
- Високі експлуатаційні витрати: через низьку паливну ефективність та часті поломки старої техніки;
- Невідповідність сучасним екологічним та технологічним стандартам;
- Недостатня механізація в окремих процесах, що потребують модернізації.

Таким чином, проведений аналіз транспортних засобів і техніки ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» дозволив окреслити основні проблемні зони в технічному забезпеченні підприємства, виявити критичний рівень зношеності та морального старіння окремих одиниць техніки. Це створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оновлення матеріально-технічної бази та реалізації інноваційного напрямку розвитку — зокрема, впровадження сучасної енергоощадної й цифрової техніки з метою підвищення продуктивності та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Далі проведемо аналіз кадрового забезпечення роботи техніки та управління персоналом ТОВ «Агрофірма Мар'янівська».

Керівництво приділяє велику увагу мотивації працівників, їх навчанню і професійному розвитку. Працівники відчувають свою значущість і відповідальність за кінцевий результат.

Для ефективної експлуатації транспортних засобів і машинно-тракторного парку підприємство має штат відповідних працівників, у тому числі керівників та механізаторів.

Кадровий склад ТОВ «Агрофірма Мар'янівська».

Згідно штатного розпису ТОВ «Агрофірма Мар'янівська», в підприємстві станом на 2024 рік працює 66 осіб. Штатний розпис ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» (станом на 2024 рік) з розподілом основних обов'язків наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Штатний розпис ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» (станом на 2024 рік)

Посада	Кількість штатних одиниць	Основні обов'язки
Директор	1	Загальне керівництво підприємством
Головний агроном	1	Організація агротехнічних робіт, контроль за сівозміною та врожайністю
Головний бухгалтер	1	Ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності
Головний інженер	1	Технічне забезпечення, контроль за справністю техніки
Агроном-семіновод	1	Вирощування, контроль та зберігання насіннєвого матеріалу
Агроном	1	Впровадження агротехнологій, контроль за станом посівів
Бухгалтер	3	Первинна документація, нарахування заробітної плати, облік ТМЦ
Касир	1	Робота з готівкою, видача зарплати, ведення касової книги
Завідувач мехтоком	1	Організація роботи мехтоку, сушіння та зберігання зерна
Завідувач гаражем	1	Облік та контроль транспорту, забезпечення техобслуговування
Електрик	1	Обслуговування електромереж та електрообладнання
Оператор мех. току	2	Обслуговування зерносушарок та іншого обладнання на мехтоку
Робітник мех. току	4	Виконання вантажно-розвантажувальних і підсобних робіт на мехтоку
Завідувач складом	2	Приймання, облік та зберігання матеріальних цінностей
Заправщик	1	Заправка техніки паливно-мастильними матеріалами
Бригадир тракторної бригади	1	Керівництво роботою механізаторів, планування польових робіт
Механізатори	3	Виконання технічного обслуговування та ремонт техніки
Тракторист-машиніст	10	Обробіток ґрунту, посів, збирання врожаю, робота на тракторах та комбайнах
Вівчар	1	Догляд за вівцями, контроль стану тварин
Водії	15	Перевезення продукції, матеріалів та обслуговування господарських потреб
Обслуговуючий персонал (кухар)	3	Приготування їжі, обслуговування їдальні
Охоронці	4	Забезпечення безпеки території та майна підприємства
Інші працівники	6	Різноробочі, допоміжні функції на фермах і полях
Юрист	1	Правовий супровід господарської діяльності, договірна робота
ВСЬОГО	66	

Джерело: складено автором за штатним розкладом ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Отже, збільшення кількості трактористів і машиністів відповідає потребам аграрного виробництва з урахуванням обробки значних площ. Водії розширені для забезпечення доставки сировини, врожаю та матеріалів. Працівники тваринницьких ферм включають спеціалістів по догляду за худобою. Обслуговуючий персонал доповнений, щоб забезпечити нормальні умови роботи та побуту. Додані інші технічні спеціалісти, що можуть включати механіків, електриків, лаборантів тощо.

Для ефективного управління трудовими ресурсами та планування розвитку персоналу важливо детально проаналізувати структуру кадрового складу підприємства за функціональними напрямками. Це дозволяє оцінити розподіл працівників за ключовими підрозділами, визначити рівень забезпеченості виробничих процесів кадрами та виявити можливі дисбаланси або резерви для підвищення продуктивності. У таблиці 2.6 наведено структуру персоналу ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» станом на 2024 рік з розподілом за основними функціональними напрямками та часткою кожної групи у загальній чисельності працівників.

Аналіз структури персоналу, наведений в таблиці 2.6 показує, що найбільша частка працівників зосереджена у технічній службі та мехтоку, а також у транспортній службі — по 23% кожна, що відображає значну роль механізації і логістики в діяльності підприємства. Польові роботи забезпечують 15% персоналу, що відповідає обсягам аграрної діяльності. Управлінський, агрономічний та фінансово-юридичний персонал становлять разом лише 20%, що свідчить про помірну централізацію управління та підтримку основних виробничих процесів. Обслуговуючий персонал і допоміжні працівники забезпечують необхідну підтримку виробничих функцій. В цілому, структура персоналу є збалансованою, однак для підвищення ефективності рекомендується провести оцінку навантаження на ключові служби та розглянути можливості для оптимізації чисельності та підвищення кваліфікації працівників.

Таблиця 2.6 - Аналіз структури персоналу ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» за функціональними напрямками (2024 рік)

Функціональний напрям	Посади, що входять до складу	Кількість осіб	Частка від загальної чисельності, %
Управлінський персонал	Директор, головний агроном, головний бухгалтер, головний інженер	4	6%
Агрономічна служба та тваринництво	Агроном-сєміновод, агроном, бригадир тракторної бригади, вівчар	4	6%
Фінансово-юридичний відділ	Бухгалтери, касир, юрист	5	8%
Технічна служба та мехток	Зав. мехтоком, зав. гаражем, електрик, оператори мехтоку, робітники мехтоку, механізатори, заправщик, зав. складом	15	23%
Польові роботи	Трактористи-машиністи	10	15%
Транспортна служба	Водії	15	23%
Обслуговуючий персонал та охорона	Кухарі, охоронці	7	11%
Інші допоміжні працівники	Різноробочі (інші працівники)	6	9%
Усього	—	66	100%

Джерело: складено автором за штатним розкладом ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Отже, кадрове забезпечення підприємства є збалансованим, де основний акцент зроблено на технічний персонал і водіїв, що становлять більшість штатних працівників і відповідають за безперебійне функціонування машинно-тракторного парку і транспорту. Управлінські, агрономічні та фінансово-юридичні служби формують ефективну підтримку виробничих процесів, забезпечуючи їх координацію і планування. Присутність кваліфікованих фахівців та чіткий розподіл обов'язків сприяють злагодженій роботі підприємства.

Наявність сучасної і різноманітної техніки в поєднанні з кваліфікованими працівниками дає змогу ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» оперативно виконувати завдання з обробки ґрунтів, посіву, догляду за рослинами, збирання врожаю, а також забезпечувати логістику і

транспортування продукції. Постійний контроль технічного стану та своєчасне оновлення парку техніки сприяють підвищенню ефективності виробництва і зниженню експлуатаційних ризиків.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» є сучасним аграрним підприємством з міцними традиціями та впевненими позиціями на ринку. Організаційна структура підприємства забезпечує чіткий розподіл відповідальності та оперативність прийняття управлінських рішень, що сприяє ефективному функціонуванню усіх виробничих процесів. Сприятливі природно-кліматичні умови регіону створюють базу для успішного розвитку як рослинництва, так і тваринництва.

Використання сучасних технологій, належний контроль якості та грамотне управління виробничими ресурсами формують надійний фундамент для сталого розвитку підприємства. Наявність різноманітної техніки, що включає легкові та вантажні автомобілі, тракторний парк, а також кваліфікований персонал, забезпечують своєчасне і якісне виконання широкого спектра агротехнічних та логістичних завдань. Водночас виявлено необхідність оновлення технічного парку через значний середній вік обладнання, що дозволить знизити експлуатаційні витрати і підвищити екологічну безпеку.

Кадровий потенціал підприємства є збалансованим: переважна частина працівників — це технічний персонал і водії, що відповідають за безперебійну роботу машинно-тракторного парку і транспорту, а управлінські, агрономічні та фінансово-юридичні служби ефективно координують виробничі процеси. Для подальшого підвищення продуктивності і конкурентоспроможності рекомендується здійснити модернізацію технічної бази з впровадженням енергоефективних та цифрових технологій, а також продовжити розвиток персоналу через систематичне навчання і мотиваційні програми.

2.2. Аналіз інвестиційного потенціалу, фінансово-економічного стану та джерел фінансування розвитку виробничої бази аграрного підприємства

У подальшому розглянемо особливості економічної діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» з урахуванням динаміки її розвитку за останні роки. Базовим джерелом для проведення комплексного аналізу виступає фінансова звітність підприємства, яка відображає сукупність ключових показників, що характеризують фінансовий стан, прибутковість, платоспроможність та ефективність функціонування господарства на відповідну звітну дату, а також результати його операційної діяльності за аналізований період.

Після ознайомлення з офіційними даними звіту про фінансові результати за 2022, 2023 та 2024 роки (див. Додаток Б), буде здійснено ґрунтовний аналіз динаміки основних економічних показників. Це дозволить виявити тенденції змін у доходах, витратах, фінансових результатах, а також оцінити загальну ефективність діяльності підприємства за досліджуваний трирічний період.

З метою оцінки динаміки фінансово-господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» у період з 2022 по 2024 роки було проведено аналіз ключових економічних показників, який наведено в таблиці 2.7. У межах дослідження враховано такі параметри, як чистий дохід, собівартість, прибутковість, обсяг основних фондів, кількість працівників, а також ефективність використання ресурсів підприємства. Для повноти оцінки розраховано абсолютні й відносні відхилення за 2024 рік у порівнянні з 2022 роком, що дозволяє відстежити тенденції розвитку агрофірми.

Результати аналізу, наведеного в таблиці 2.7, свідчать про позитивну динаміку розвитку ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» у 2024 році порівняно з 2022 роком. Чистий дохід зріс на 63,4 %, при цьому чистий прибуток збільшився на 6,8 %, що свідчить про загальне покращення фінансових

результатів. Водночас спостерігається істотне зростання собівартості (на 84,6 %), що частково вплинуло на зниження рентабельності – з 31,1 % у 2022 році до 18,0 % у 2024-му.

Таблиця 2.7 – Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська», 2022-2024 рр.

Показник	Роки, тис. грн.			Відхилення 2024 / 2022 рр.,	
	2022	2023	2024	Абс.	%
Чистого доходу від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн	85971	95933	140458	+54487	163,4%
Собівартості реалізованої продукції, тис. грн.	62412	83500	115220	+52808	184,6%
Валового прибутку (збитку), тис. грн	23559	12433	25238	+1679	107,1%
Чистого прибутку (+), збитку (-), тис. грн	19403	8424	20715	+1312	106,8%
Основних фондів	33409	39607	56231	+22822	168,3%
Обсягу загальних земельних площ	3039	3039	3039	0	100%
Середньосписочної кількості працівників, які зайняті в с/г, осіб	52	47	50	-2	96,2%
Розрахунок показників розподілу валового прибутку на:					
- 100 га с/г угідь, тис. грн.	775,2	409,1	830,4	+55,2	107,1 %
- 1000 грн основних фондів с/г призначення, грн	705,1	313,8	448,7	-256,4	63,5 %
- 1 працівника, зайнятого в с/г, тис. грн	453,1	264,5	504,8	+51,7	111,4 %
Розрахунок показників розподілу чистого прибутку на:					
- 100 га с/г угідь, тис. грн	638,5	277,3	681,7	+43,2	106,8 %
- 1000 грн основних фондів с/г призначення, грн	581,1	212,7	368,3	-212,8	63,4 %
- 1 працівника, зайнятого в с/г, тис. грн	373,1	179,2	414,3	+41,2	110,4 %
Рівень рентабельності с/г, %	31,1	10,1	18,0	-13,1	57,9 %

Джерело: складено автором за звітністю ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Проте показники валового прибутку на 100 га угідь, одного працівника та інші підтверджують покращення ефективності використання ресурсів підприємства. Варто відзначити також позитивні зміни в технічному забезпеченні (зростання основних фондів на 68,3 %) та збереження стабільної земельної площі. Отже, підприємство демонструє ознаки сталого зростання, проте потребує контролю за витратами для підвищення прибутковості.

Для більш глибокого вивчення ринку та оцінки частки ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» на ньому необхідно здійснити аналіз ключових показників ринкової активності підприємства. З метою глибшого розуміння економічної ефективності діяльності підприємства було проведено аналіз ключових показників ринкової активності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» за 2022–2024 роки. Зокрема, оцінено рентабельність операційних витрат, витрат у цілому, оборотних активів, собівартості, загальних активів, а також власного капіталу. Отримані результати подано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. - Аналіз показників ринкової активності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська», 2022-2024 р.р.

Показники	Одиниці виміру	По роках			2022 рік/2018 року	
		2022р.	2023р.	2024р.	Абс. відх.	у%
Рентабельність операційних витрат	%	561,3	281,8	407,1	-154,2	-27,5%
Чиста рентабельність витрат	%	29,1	9,6	17,1	-12,0	-41,2%
Рентабельність оборотних активів RCA	%	28,6	9,7	20,4	-8,2	-28,7%
Валова рентабельність собівартості	%	37,8	14,9	21,9	-15,9	-42,1%
Рентабельність загальних активів ROTA	%	19,4	6,9	13,8	-5,6	-28,9%
Рентабельності активів ROA	%	19,0	6,5	12,4	-6,6	-34,7%
Рентабельності власного капіталу	%	27,9	9,0	18,7	-9,2	-33,0%

Джерело: складено автором за звітністю ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Аналіз рентабельності свідчить про нестійке фінансове становище підприємства в досліджуваний період. У 2023 році всі показники суттєво знизилися порівняно з 2022 роком, що, ймовірно, пов'язано з зовнішніми економічними викликами або внутрішніми управлінськими проблемами. Попри деяке покращення у 2024 році, жоден з показників не досяг рівня 2022 року. Найбільш суттєве падіння зафіксовано у валовій рентабельності собівартості (–42,1%) та чистій рентабельності витрат (–41,2%).

Такі тенденції сигналізують про необхідність перегляду витратної

політики, підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації операційних витрат і пошуку нових каналів збуту продукції з вищою маржинальністю.

Для покращення ринкової активності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» доцільно реалізувати комплексну стратегію вдосконалення управління ресурсами та активами підприємства з акцентом на активізацію інноваційної діяльності. Першочерговим кроком має стати ревізія виробничих витрат для виявлення неефективних статей і їх скорочення, що дозволить знизити собівартість продукції. Особливу увагу слід приділити впровадженню сучасних цифрових технологій та автоматизованих систем у виробничі процеси, які здатні підвищити продуктивність, зменшити витрати та забезпечити сталість якості продукції. Оптимізація структури активів повинна супроводжуватися інвестиціями в інноваційні напрямки агробізнесу, зокрема в інтелектуальні системи управління ресурсами, точне землеробство та біотехнології. Маркетингова переорієнтація передбачає не лише освоєння нових ринків збуту, а й використання цифрових каналів комунікації, аналітики споживчого попиту та персоналізованих стратегій просування. Крім того, модернізація управлінської системи шляхом запровадження КРІ та цифрового контролю за показниками діяльності підрозділів дозволить сформувати гнучку, адаптивну та інноваційно орієнтовану організаційну модель, що підвищить ринкову конкурентоспроможність підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

Надалі доцільним буде провести аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» за 2022-2024 р.р., результати якого наведено в таблиці 2.9. Розглянуті ключові показники, які відображають доходи, витрати та прибутковість, надають змогу визначити тенденції розвитку та виявити сильні й слабкі сторони в управлінні фінансами.

Таблиця 2.9. - Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська», 2022-2024 р.р.,

Показники	Роки, тис.грн.			Відхилення	
	2022р.	2023р.	2024р.	Абсол.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	85971	95933	140458	+54 487	+63,38%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	62412	83500	115220	+52 808	+84,61%
Валовий прибуток	23559	12433	25238	+1 679	+7,13%
Адміністративні витрати	760	1004	1350	+590	+77,63%
Витрати на збут	2152	2094	2299	+147	+6,83%
Фінансовий результат від операційної діяльності	19403	8424	20715	+1 312	+6,76%
Чистий фінансовий результат	18994	7847	17708	-1 286	-6,77%

Джерело: складено автором за звітністю ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» за 2022–2024 роки свідчить про суттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції на 63,38 %, що є позитивним сигналом щодо збільшення обсягів реалізації або підвищення цінової політики підприємства.

Однак собівартість продукції зросла ще швидше — на 84,61 %, що свідчить про зниження ефективності витрат і тисне на рентабельність. Незважаючи на це, валовий прибуток зріс лише на 7,13 %, що демонструє необхідність перегляду витратної політики. Адміністративні витрати та витрати на збут зросли на 77,63 % та 6,83 % відповідно, що може вказувати на зростання управлінських потреб, однак і на потенційні резерви для оптимізації. Фінансовий результат від операційної діяльності покращився на 6,76 %, однак чистий фінансовий результат зменшився на 6,77 %, що свідчить про певні втрати або збільшення неопераційних витрат. Загалом, для зміцнення фінансових позицій підприємству доцільно посилити контроль за витратами, активніше впроваджувати інноваційні рішення для зниження собівартості та підвищення рентабельності виробництва.

Динаміку фінансових результатів ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» за 2022–2024 роки наведено на рис 2.2.

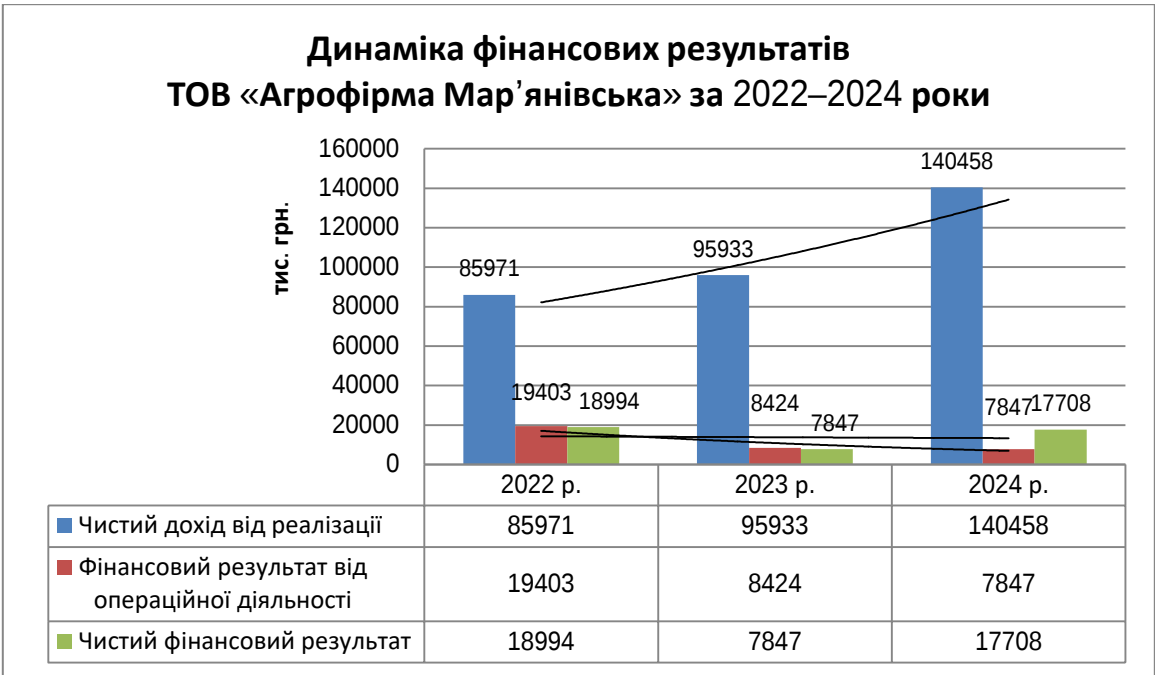


Рисунок 2.2. - Динаміка фінансових результатів ТОВ «Агрофірма
Мар'янівська» за 2022–2024 роки

Джерело: складено автором за звітністю ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» за період 2022–2024 років, наведена на рис 2.2, свідчить про позитивні зрушення в діяльності підприємства, що відображаються у зростанні ключових економічних показників. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції суттєво зріс на 63,4%, що свідчить про розширення обсягів виробництва та успішне збільшення реалізації продукції на ринку. Це зростання доходу може бути пов'язане із впровадженням нових технологій, розширенням ринкової присутності, а також покращенням організаційних процесів.

Фінансовий результат від операційної діяльності також показав зростання на 6,8%, що відображає підвищення операційної ефективності підприємства. Зростання цього показника свідчить про вдосконалення управління витратами, оптимізацію виробничих процесів та підвищення продуктивності роботи. Водночас цей приріст є відносно помірним, що свідчить про існування резервів для подальшого покращення.

Чистий фінансовий результат, як підсумковий показник прибутковості,

також збільшився, демонструючи загальне зміцнення фінансової стабільності підприємства. Це означає, що після врахування всіх витрат і податків ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» змогло зберегти позитивну динаміку прибутку, що є важливим фактором для підтримки інвестиційної привабливості та подальшого розвитку.

Таким чином, аналіз динаміки фінансових результатів підтверджує, що підприємство поступово зміцнює свої позиції на ринку, підвищує ефективність виробничих і фінансових процесів, що створює основу для сталого зростання та конкурентоспроможності у майбутньому. Проте для подальшого розвитку важливо продовжувати впроваджувати інновації, оптимізувати витрати і посилювати маркетингові стратегії, щоб зберегти позитивну тенденцію та збільшити прибутковість підприємства.

Для оцінки фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» проведено аналіз ключових фінансових коефіцієнтів за період 2022–2024 років, результати якого наведено в таблиці 2.10. Основна увага приділялася таким показникам, як коефіцієнт автономії, відношення чистого боргу до EBITDA та коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом. Ці показники відображають здатність підприємства фінансувати свою діяльність власними ресурсами, рівень фінансового навантаження, а також забезпеченість довгострокових активів власним капіталом. Для порівняння наведені нормативні значення, що дозволяє оцінити ступінь фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.10. - Аналіз показників платоспроможності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська», 2022-2024 р.р.,

Показники	Нормативне значення	По роках, тис.грн.			Відхилення	
		2022р.	2023р.	2024р.	Абсол.	%
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$ (50%)	86,9	78,2	78,5	-8,4	90,3%
Відношення чистого боргу до EBITDA	≤ 3	0,6	2,1	0,4	-0,2	66,7%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	≥ 1	257,3	235,2	198,9	-58,4	77,3%

Джерело: складено автором за звітністю ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Аналіз динаміки показників платоспроможності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» за період 2022–2024 років, наданий в таблиці 2.10, свідчить про загальне збереження фінансової стійкості підприємства, хоча деякі тенденції потребують уваги. Коефіцієнт автономії залишився на високому рівні, суттєво перевищуючи нормативний поріг 0,5, що свідчить про сильну залежність від власного капіталу та низьку заборгованість. Водночас незначне зниження цього коефіцієнта свідчить про можливе збільшення зовнішніх зобов'язань, на що варто звернути увагу. Відношення чистого боргу до EBITDA покращилось, знизившись у 2024 році порівняно з 2022-м, що вказує на зменшення боргового навантаження і підвищення здатності підприємства генерувати прибуток для обслуговування зобов'язань. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом хоча й знизився за аналізований період, все ще значно перевищує нормативне значення, демонструючи високу забезпеченість довгострокових активів власними коштами. Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що фінансовий стан ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» є стабільним, проте рекомендується посилити контроль за структурою капіталу та продовжувати зусилля щодо зменшення зовнішніх фінансових ризиків для забезпечення подальшого сталого розвитку підприємства.

Отже, аналіз інвестиційного потенціалу, фінансово-економічного стану та джерел фінансування розвитку виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку ключових економічних показників. Підприємство демонструє суттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції (+63,4 %) та нарощування основних фондів (+68,3 %), що свідчить про розширення виробничих потужностей і активізацію інвестиційної діяльності. Незважаючи на збільшення собівартості (+84,6 %), підприємство утримує позитивний фінансовий результат і валовий прибуток, що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів. Однак падіння рентабельності сільськогосподарської діяльності з 31,1 % до 18,0 % вказує на необхідність посилення контролю за

витратами та впровадження інновацій для підвищення прибутковості.

Динаміка показників ринкової активності та фінансової стійкості підтверджує загальну стабільність підприємства, але свідчить про наявність певних ризиків, пов'язаних зі зниженням рентабельності та збільшенням витрат. Відповідно до аналізу платоспроможності, ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» має достатній рівень власного капіталу і низьке боргове навантаження, що забезпечує фінансову стабільність. Для подальшого сталого розвитку рекомендується активізувати інноваційну діяльність, спрямовану на оптимізацію виробничих процесів, впровадження цифрових технологій, підвищення ефективності управління ресурсами і вдосконалення маркетингових стратегій. Такі заходи допоможуть підвищити рентабельність, знизити операційні витрати і посилити конкурентні позиції підприємства на ринку.

2.3. Оцінка ефективності системи інноваційного розвитку аграрного підприємства

Останнім часом економічний розвиток України все більше зосереджується на підвищенні конкурентоспроможності аграрних підприємств через модернізацію виробничих процесів, впровадження новітніх технологій та оновлення технічного устаткування [96; 97]. Аграрна галузь посідає стратегічне місце в економіці країни, забезпечуючи продовольчу безпеку та створюючи значний внесок у ВВП, тому її розвиток є пріоритетним напрямом державної політики [96; 101].

Стратегія інноваційного розвитку аграрного підприємства формується під впливом численних факторів, які можна поділити на дві основні категорії: зовнішні та внутрішні [98; 101]. Зовнішні фактори включають економічні умови, законодавче регулювання, державну підтримку, розвиток ринків збуту, кліматичні зміни, а також науково-технічний прогрес у

сільському господарстві [98; 100]. Внутрішні фактори пов'язані з ресурсною базою підприємства — наявністю сучасної техніки, кваліфікацією персоналу, організацією виробництва та управлінням, а також готовністю підприємства до впровадження інновацій [99; 102]. Взаємодія цих факторів визначає ефективність впровадження нововведень і здатність аграрного підприємства підтримувати сталий розвиток у конкурентному середовищі [98; 101].

До зовнішніх факторів належать ті умови та обставини, на які аграрне підприємство не має безпосереднього впливу, проте змушене враховувати їх у своїй стратегічній діяльності, сприймаючи їх як сталий та довготривалий фон функціонування. До таких факторів можна віднести політико-правові рішення державних органів влади, макроекономічні умови та кон'юнктуру ринку, рівень розвитку та впровадження новітніх технологій у галузі, а також динаміку і структуру споживчого попиту на продукцію. Ці чинники формують зовнішнє середовище, у якому підприємство змушене діяти, адаптувати свої процеси та приймати стратегічні рішення.

Внутрішні фактори стосуються безпосередньо ресурсів і організації роботи самого підприємства. Серед них ключове значення мають керівництво та організаційна структура, що визначають ефективність управління та здатність оперативно реагувати на виклики. Також важливим є технологічне оснащення виробництва, яке впливає на якість і обсяги продукції, а також система постачання сировини, матеріалів і напівфабрикатів, що забезпечує безперервність виробничих процесів. Велику роль відіграють канали збуту, обсяги реалізації та витрати на продаж продукції. Особливо суттєвим є фактор витрат на реалізацію, адже він безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності аграрного підприємства. Ефективне управління цим чинником дозволяє знизити собівартість продукції, підвищити її якість та забезпечити вищу рентабельність виробництва, що у підсумку сприяє сталому розвитку і зміцненню позицій на ринку.

Для досягнення успіху аграрному підприємству необхідно

максимально ефективно використовувати власні внутрішні ресурси. Важливо забезпечити технологічну та економічну ефективність на рівні не нижче галузевих стандартів, підтримуючи баланс між інноваціями і витратами. Це дозволить створити оптимальні умови для виробництва та реалізації продукції.

ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» — надійне аграрне підприємство з усталеними позиціями в сільськогосподарському секторі та ефективною матеріально-технічною базою, що забезпечує стабільність виробничих процесів.

У своїй діяльності підприємство орієнтується на поєднання двох ключових інноваційних стратегій [60]:

- Технологічна інноваційна стратегія передбачає впровадження сучасних агротехнологій, оновлення технічного парку та випуск конкурентоспроможної, якісної продукції. Основна мета — підвищення продуктивності, якості та екологічності виробництва з акцентом на інновації як джерело конкурентної переваги.

- Цінова стратегія полягає в оптимізації собівартості продукції за рахунок ефективного використання ресурсів, що дозволяє формувати привабливу ціну для споживача. Підприємство систематично аналізує ринкову кон'юнктуру для оперативного реагування на зміни попиту та забезпечення доступності продукції для цільових сегментів ринку.

Застосування цих стратегій дає змогу ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» не лише утримувати конкурентні позиції, а й розширювати ринки збуту та підвищувати ефективність своєї діяльності.

Оцінка готовності аграрного підприємства до інноваційного розвитку є ключовим етапом у формуванні ефективної стратегії його модернізації та зростання. Вона передбачає аналіз реального стану інноваційної активності, наявності ресурсів, організаційних можливостей для впровадження нових технологій, а також здатності підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Такий підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони

підприємства в контексті інноваційного оновлення. Проте на практиці здійснити повноцінну оцінку ефективності інноваційних змін на аграрному підприємстві досить складно. Основною проблемою є відсутність узагальненої, цілеспрямованої інформації про інноваційну діяльність у фінансовій, статистичній та управлінській звітності. Це ускладнює моніторинг і аналіз результатів інновацій, що, в свою чергу, гальмує розробку науково обґрунтованих методик управління інноваційними процесами. Як наслідок, аграрні підприємства стикаються з труднощами при впровадженні сучасних технологій, втрачаючи конкурентні переваги та можливості для довгострокового розвитку. Тому постає необхідність у створенні системи внутрішнього обліку й оцінювання інноваційної активності як інструменту стратегічного управління.

Більшість інноваційних змін в аграрному підприємстві, як правило, стосується оновлення матеріально-технічної бази — передусім приладів, обладнання та програмного забезпечення, що забезпечують підвищення ефективності виробництва й управління. З огляду на це, доцільно провести аналіз стану та динаміки необоротних активів ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» за період 2022–2024 років, що дозволить оцінити рівень технічного оновлення підприємства та його готовність до впровадження інновацій (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Аналіз динаміки необоротних активів ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» за період 2022–2024 років

Показники	Роки						Відхилення 2024 /2022	
	2022	Питом а вага	2023	Питом а вага	2024	Питом а вага	Абс., тис. грн	%
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Незавершені капітальні інвестиції	-	0,0	350	0,9	71	0,1	71	—
Основні засоби (залишкова вартість)	33409	98,7	39607	98,1	56231	99,3	22 822	68.3
Довгострокові біологічні активи	431	1,3	405	1,0	333	0,6	-98	-22.7
Разом	33840	100,0	40362	100,0	56635	100	22795	67.3

Джерело: складено автором за звітністю ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

З таблиці 2.11 видно, що впродовж 2022–2024 років необоротні активи ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» зросли на 22 795 тис. грн, або на 67,3%. Це свідчить про активну інвестиційну діяльність підприємства та оновлення його виробничої бази. Основна частина необоротних активів припадає на основні засоби, залишкова вартість яких зросла з 33 409 тис. грн у 2022 році до 56 231 тис. грн у 2024 році, що на 22 822 тис. грн або 68,3% більше. Питома вага цієї статті у загальній структурі необоротних активів збільшилася з 98,7% до 99,3%, що свідчить про зосередження інвестицій на оновленні машинно-технічного парку, устаткування та споруд.

У той же час спостерігається скорочення довгострокових біологічних активів на 98 тис. грн або 22,7%, що може бути пов'язано зі зменшенням поголів'я багаторічних насаджень або переорієнтацією підприємства на механізовані технології виробництва. Незавершені капітальні інвестиції у 2024 році становили 71 тис. грн, що може свідчити про завершення основних інвестиційних проектів. Загалом динаміка необоротних активів демонструє позитивну тенденцію до оновлення виробничої інфраструктури підприємства, що є базою для впровадження інноваційних технологій та підвищення ефективності агровиробництва.

Можливості, загрози, а також сильні і слабкі сторони подальшого інноваційного розвитку ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» детально представлені у SWOT-аналізі (табл. 2.12). Цей інструмент дає змогу всебічно оцінити внутрішні ресурси та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, і на основі цього спрогнозувати різні сценарії його розвитку в майбутньому. Такий аналіз є фундаментом для розробки стратегічних рішень, спрямованих на зміцнення конкурентних переваг і мінімізацію ризиків у складних ринкових умовах.

Особливо важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства відіграють логістичні методи в організації закупівельно-збутових процесів.

Таблиця 2.12 - SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Наявність якісних сільськогосподарських угідь та сприятливі природні умови.	- Високі відсоткові ставки за кредитами та обмежена державна підтримка фінансування.
- Стабільне кадрове забезпечення з достатньою кваліфікацією персоналу (попри міграцію та соціальні виклики).	- Відсутність комплексної логістичної системи, що ускладнює управління закупівлями та збутом.
- Потужна матеріально-технічна база, що потребує оновлення через впровадження інноваційної техніки.	- Низький рівень механізації та часткове застаріле обладнання, що знижує продуктивність.
- Постійний попит на основні культури (зерно, соняшник) на внутрішньому та зовнішньому ринках.	- Нерозвинена інфраструктура місцевого ринку та високі логістичні витрати.
- Вигідне розташування поряд із транспортними магістралями і залізничною колією.	- Обмежені масштаби виробництва, що ускладнює формування великих партій продукції для експорту.
- Власний потенціал для впровадження новітніх агротехнологій та цифрових рішень.	- Складнощі у систематичному оновленні парку техніки через обмежені фінансові ресурси.
Можливості	Загрози
- Зростання попиту на екологічну та органічну продукцію, а також розвиток ринку біопалива.	- Неспроможність відповідати міжнародним стандартам якості через відсутність інновацій та модернізації.
- Прихід нових інвесторів та розширення джерел фінансування для оновлення матеріально-технічної бази.	- Недостатнє фінансування розвитку інфраструктури та логістики.
- Можливість впровадження сучасних логістичних технологій для оптимізації закупівель і збуту.	- Погіршення екологічної ситуації через застарілі технології та відсутність систем сівозмін.
- Інвестиції у закупівлю нової інноваційної техніки і цифрових агротехнологій.	- Втрата кваліфікованих кадрів через міграцію, зумовлену військовими діями та соціально-економічною нестабільністю.
- Підвищення кваліфікації персоналу та тісна співпраця з дорадчими службами і науковими установами.	- Валютні коливання, нестабільність цін на світових ринках і зростання цін на енергоносії.
- Диверсифікація виробництва для підвищення стійкості та конкурентоспроможності.	- Руйнівні наслідки військового стану, включаючи руйнування інфраструктури і переривання поставок.
	- Економічна криза, що погіршує фінансові можливості підприємства і споживчий попит.
	- Міграція населення з регіону, що призводить до зменшення трудових ресурсів і соціальної напруги.

Джерело: складено автором

Вони забезпечують оптимізацію руху матеріальних, технічних, інформаційних та фінансових потоків, що дозволяє підвищити

продуктивність, зменшити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів. Проте на сьогоднішній день система управління закупівлями, матеріально-ресурсним забезпеченням та складським господарством у ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» не відповідає сучасним вимогам логістики. Відсутність комплексного логістичного підходу призводить до неефективного використання ресурсів, збоїв у постачанні та додаткових витрат, що стримує інноваційний розвиток підприємства.

Крім того, важливою складовою інноваційного розвитку є закупівля нової інноваційної техніки та впровадження сучасних технологій. Сучасне аграрне підприємство потребує оновлення матеріально-технічної бази за рахунок передових машин і обладнання, які підвищують продуктивність, знижують витрати та забезпечують адаптивність до змін на ринку. ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» має значний потенціал для модернізації виробничих потужностей шляхом оновлення парку техніки, що сприятиме підвищенню якості продукції та загальній ефективності підприємства.

Для забезпечення сталого зростання та зміцнення конкурентних позицій аграрному підприємству необхідно вдосконалити логістичні процеси, а також систематично здійснювати закупівлю інноваційної техніки і впроваджувати новітні технологічні рішення. Це дозволить оптимізувати всі етапи виробничого ланцюга — від постачання сировини до збуту продукції, підвищуючи ефективність і гнучкість роботи підприємства та забезпечуючи успішну інтеграцію інновацій у його діяльність.

Для ефективного планування інноваційної діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» важливо враховувати зовнішні фактори, які впливають на розвиток підприємства (табл. 2.13). PEST-аналіз допомагає систематизувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що формують умови функціонування аграрного бізнесу в сучасних реаліях. Оцінка впливу цих факторів за бальною шкалою дозволяє визначити пріоритети для подальших дій та розробки стратегічних заходів, спрямованих на підвищення інноваційного потенціалу і конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.13. - PEST-аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Категорія	Фактори	Оцінка впливу (1–5)	Коментарі
Політичні (Political)	Державна підтримка аграрного сектору та інноваційних проєктів		Стимулює розвиток інновацій через гранти, пільгові кредити.
	Законодавство щодо інновацій та екологічних стандартів	3	Визначає нормативні рамки для діяльності підприємства.
	Військовий стан і його вплив на стабільність бізнесу	5	Створює суттєві ризики, впливає на безпеку та інвестиції.
	Регуляторні вимоги до безпеки праці та охорони довкілля	3	Підвищують стандарти виробництва і безпеки.
Економічні (Economic)	Фінансова криза і коливання валютного курсу	5	Значно обмежує інвестиційну активність і фінансові можливості підприємства.
	Рівень інвестиційної активності в агросекторі	4	Визначає потенціал оновлення матеріально-технічної бази.
	Вартість сучасної техніки та технологій	4	Висока вартість може стримувати оновлення обладнання.
	Попит на сільськогосподарську продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках	4	Сприятливий попит стимулює впровадження інновацій для збереження конкурентоспроможності.
Соціальні (Social)	Міграція робочої сили через військові дії	5	Суттєво зменшує доступність кваліфікованих кадрів.
	Рівень кваліфікації персоналу	4	Вимагає постійного навчання і підвищення кваліфікації для роботи з новими технологіями.
	Ставлення суспільства до інновацій і сучасних технологій	3	Позитивне ставлення сприяє швидшому впровадженню нововведень.
	Соціальні зміни та вплив на структуру праці в селі	3	Вимагає адаптації організації праці до нових реалій.
Технологічні (Technological)	Розвиток цифрових технологій і агротехніки	5	Ключовий драйвер підвищення продуктивності та якості.
	Доступність інноваційних машин і обладнання	4	Визначає можливості для модернізації виробництва.
	Рівень впровадження автоматизації та IT-рішень	4	Підвищує ефективність і знижує операційні витрати.
	Партнерство з науково-дослідними установами та стартапами	3	Забезпечує доступ до нових технологій та знань.

Джерело: складено автором

Проведений PEST-аналіз, в таблиці 2.13 показав, що найбільший вплив на інноваційну діяльність ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» мають військовий стан та економічна нестабільність, що створюють суттєві виклики для стабільності бізнесу і доступу до фінансування.

Таблиця 2.14 - План заходів для покращення інноваційної діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Напрямок	Заходи	Термін виконання	Відповідальні	Очікувані результати
Політичний	1. Активна участь у державних програмах підтримки аграрного сектору та інновацій.	6-12 місяців	Керівництво, відділ розвитку	Отримання грантів, пільгових кредитів для модернізації виробництва.
	2. Моніторинг законодавчих змін та адаптація діяльності підприємства до нових нормативів.	Постійно	Юридичний відділ	Відповідність законодавству, мінімізація ризиків.
Економічний	3. Розробка фінансових моделей для залучення інвестицій в інноваційні проекти.	3-6 місяців	Фінансовий відділ	Підвищення інвестиційної привабливості підприємства.
	4. Оптимізація витрат через впровадження енергоефективних технологій.	6-12 місяців	Відділ виробництва	Зниження операційних витрат, підвищення рентабельності.
Соціальний	5. Організація програм навчання і підвищення кваліфікації працівників для роботи з новими технологіями.	6-12 місяців	Відділ кадрів, HR	Підвищення компетенції персоналу, ефективніше впровадження інновацій.
	6. Впровадження заходів для утримання кадрів та мотивації в умовах міграційних викликів.	Постійно	Керівництво, HR	Зниження плинності кадрів, стабілізація колективу.
Технологічний	7. Закупівля нової інноваційної техніки та обладнання з урахуванням цифрових і автоматизованих рішень.	12-24 місяці	Відділ технічного розвитку	Модернізація виробництва, підвищення продуктивності і якості продукції.
	8. Встановлення партнерств з науково-дослідними установами для спільних інноваційних проектів.	12 місяців	Відділ стратегічного розвитку	Отримання доступу до новітніх технологій і знань.
	9. Впровадження сучасних логістичних систем для оптимізації постачань і збуту продукції.	6-12 місяців	Відділ логістики	Скорочення витрат на логістику, підвищення оперативності.

Джерело: складено автором

Водночас розвиток технологій і попит на продукцію відкривають значні можливості для модернізації і розширення виробництва. Враховуючи отримані оцінки, наступним кроком є розробка комплексного плану заходів, який дозволить мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів і максимально використати наявний потенціал для інноваційного розвитку.

На основі проведеного PEST-аналізу та SWOT-аналізу інноваційної діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» (таблиця 2.14), сформовано план заходів, спрямований на усунення виявлених слабких сторін, протидію зовнішнім загрозам і максимальне використання сильних сторін та можливостей підприємства. Особливу увагу приділено оновленню матеріально-технічної бази, впровадженню сучасних цифрових технологій, поліпшенню логістичних процесів і кадрового забезпечення. Запропоновані заходи є комплексними та враховують специфіку аграрного виробництва в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та міграційних викликів.

Зазначені у таблиці заходи сприятимуть активізації інноваційної діяльності підприємства, підвищенню ефективності використання ресурсів, зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» та зниженню ризиків, пов'язаних із зовнішнім середовищем. Реалізація цього плану дозволить забезпечити стійкий розвиток господарства навіть в умовах обмежених фінансових ресурсів, воєнних викликів та змін ринку, одночасно створюючи передумови для впровадження новітніх аграрних технологій та розширення інноваційного потенціалу підприємства.

Отже, У підрозділі 2.3 проведено ґрунтовну оцінку ефективності системи інноваційного розвитку ТОВ «Агрофірма Мар'янівська», що враховує як зовнішні, так і внутрішні чинники, які визначають успішність упровадження інновацій. Дослідження показало, що підприємство здійснило суттєве оновлення матеріально-технічної бази — зокрема, зростання необоротних активів на понад 67% за три роки свідчить про активну інвестиційну діяльність та готовність до модернізації. Успішне поєднання технологічної та цінової інноваційних стратегій дозволяє підприємству не

лише підтримувати стабільну виробничу діяльність, а й підвищувати свою конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Разом із тим, аналіз виявив і низку бар'єрів: недостатній рівень логістики, обмежені фінансові ресурси та ризики зовнішнього середовища, зокрема економічна нестабільність і воєнний стан. Для подолання цих викликів сформовано комплекс заходів, що охоплюють політичний, економічний, соціальний та технологічний напрямки. Запропонований план дій має стратегічну спрямованість на підвищення ефективності управління інноваціями, оптимізацію витрат і розширення партнерств. Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» закріпити свої позиції як інноваційно активного аграрного підприємства та створити умови для сталого зростання навіть у складних умовах сучасного ринку.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ
ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОЇ БАЗИ АГРАРНОГО
ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРОФІРМА МАР'ЯНІВСЬКА»

3.1. Обґрунтування стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку виробничої бази аграрного підприємства

В умовах трансформацій на аграрному ринку України та підвищеної конкуренції серед сільськогосподарських виробників, ключовим завданням для ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» є забезпечення сталого розвитку шляхом стратегічного оновлення виробничої бази. Це можливо лише за умови ефективного управління інноваційними процесами, що спрямовані на модернізацію техніки, запровадження сучасних агротехнологій та цифрових рішень.

З урахуванням результатів попередніх розділів дослідження, основними стратегічними пріоритетами інноваційного розвитку виробничої бази підприємства є:

- Цифровізація агровиробництва – впровадження елементів Smart Farming, використання агродронів, систем GPS-навігації та моніторингу стану ґрунтів і посівів.
- Оновлення машинно-тракторного парку – закупівля енергоефективної, високопродуктивної техніки (тракторів, сівалок, комбайнів) із використанням інноваційних енергоощадних рішень.
- Розвиток інфраструктури зберігання та переробки – будівництво або реконструкція зерноскладів, впровадження автоматизованих систем зберігання та логістики.
- Енергозбереження та альтернативні джерела енергії – встановлення сонячних панелей для часткового енергозабезпечення господарства.

- Кадрове забезпечення інновацій – підвищення кваліфікації персоналу, залучення фахівців із впровадження інновацій, використання коучингу та програм внутрішнього навчання.

Обґрунтування вибору цих напрямів ґрунтується на SWOT-аналізі підприємства, фінансово-економічній оцінці стану виробничої бази, а також потребах ринку, що змінюються.

У таблиці 3.1 представлено стратегічні напрями інноваційного розвитку та очікуваний вплив на ефективність господарювання.

Таблиця 3.1. - Стратегічні напрями інноваційного розвитку виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Напрямок інновацій	Очікуваний ефект	Термін реалізації	Вплив на ефективність
Smart-технології у рослинництві	Оптимізація витрат, підвищення врожайності	2025–2027	Зростання продуктивності на 20–30%
Закупівля нової техніки	Зменшення витрат на ремонт, підвищення швидкості робіт	2024–2026	Скорочення витрат на 15%, підвищення ККД
Автоматизація складів	Зниження витрат продукції	2025–2027	Економія до 10% на зберіганні
Альтернативна енергетика	Зменшення витрат на енергоносії	2025–2028	Економія електроенергії до 25%
Підготовка персоналу	Підвищення інноваційної культури	Постійно	Зростання залученості працівників

Джерело: складено автором

У таблиці 3.1 систематизовано основні стратегічні напрями інноваційного розвитку виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська», кожен з яких орієнтований на підвищення ефективності господарської діяльності. Зокрема, впровадження Smart-технологій у рослинництві сприятиме точнішому управлінню агротехнологічними процесами та зменшенню витрат на матеріальні ресурси. Закупівля сучасної техніки дозволить скоротити непродуктивні витрати та покращити якість виконання

виробничих операцій. Автоматизація логістичних процесів на складах забезпечить мінімізацію втрат продукції та підвищить контроль за її зберіганням. Використання альтернативної енергетики дасть змогу зменшити залежність від традиційних джерел енергії та знизити витрати. Підвищення рівня кваліфікації персоналу, своєю чергою, є фундаментальною умовою успішного впровадження будь-яких інноваційних змін на підприємстві. Таким чином, реалізація зазначених напрямів формує комплексну стратегічну платформу для модернізації та сталого розвитку виробничої бази агропідприємства.

Узагальнюючи, стратегічні пріоритети ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» повинні базуватись на поєднанні ресурсних можливостей підприємства, зовнішніх ринкових викликів та передових технологічних рішень, що створюють основу для довгострокового зростання та підвищення ефективності використання виробничих ресурсів.

Вибір стратегії розвитку підприємства значною мірою залежить від його конкурентного становища на ринку та поставлених цілей. Існує три основні типи стратегій, які застосовуються аграрними підприємствами для досягнення своїх бізнес-цілей: стратегія ринкового лідера, стратегія членджера та стратегія послідовника.

Стратегія ринкового лідера передбачає активне домінування на ринку, утримання провідних позицій шляхом інновацій, агресивного маркетингу та масштабного розширення частки ринку. Підприємства, які обирають цю стратегію, прагнуть не лише зберегти лідерство, а й постійно зміцнювати свої позиції, визначаючи тенденції розвитку галузі.

Стратегія членджера характеризується амбіціями компанії активно нарощувати свою частку ринку та кидати виклик лідерам галузі. Такий підхід передбачає агресивні заходи щодо збільшення конкурентоспроможності, інноваційних впроваджень і виходу на нові ринки.

Натомість стратегія послідовника фокусується на стабільності та збереженні існуючих ринкових позицій без прагнення до лідерства.

Підприємства, які обирають цю стратегію, концентруються на оптимізації виробничих процесів, ефективному використанні ресурсів та підтримці лояльності клієнтів. Вони адаптують інновації та кращі практики, які вже довели свою ефективність, щоб підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільний розвиток.

ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» віддає перевагу саме стратегії послідовника. Це пов'язано з особливостями ринку, розміром підприємства, наявністю ресурсної бази та прагненням до забезпечення стабільності в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації. Використання стратегії послідовника дозволяє підприємству зосередитись на поступовому впровадженні інновацій, модернізації виробничої бази та ефективному управлінні ресурсами, що сприяє підтримці сталого рівня конкурентоспроможності та адаптації до мінливих ринкових умов.

Таким чином, обрана стратегія дає змогу ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» підтримувати стабільні позиції на ринку, мінімізуючи ризики, водночас поступово розвиваючи виробничий потенціал і підвищуючи ефективність господарської діяльності.

Для забезпечення підвищення ефективності виробничої бази та стабільності агротехнічних процесів доцільно обрати стратегію поступового оновлення та модернізації технічного парку, яка передбачає поетапне впровадження сучасних технологій і техніки, адаптованих до специфіки господарства. Така стратегія включає оновлення тракторного парку із застосуванням GPS-навігації та автоматизованих систем управління, заміну застарілих вантажних автомобілів на більш економічні та екологічні моделі, а також використання державних програм підтримки для оптимізації фінансового навантаження.

Крім того, важливим аспектом є впровадження ефективної системи моніторингу технічного стану обладнання та планування технічного обслуговування, що дозволить знизити простой та витрати на ремонт. Забезпечення кваліфікованого кадрового потенціалу шляхом навчання

операторів сучасної техніки та організація мобільних ремонтних бригад сприятимуть стабільності виробничих процесів навіть в умовах підвищених ризиків. Загалом, ця комплексна стратегія забезпечить зростання продуктивності на 20–30%, зниження експлуатаційних витрат, підвищення надійності техніки та стійкість агропідприємства до зовнішніх викликів у період 2025–2028 років.

Для досягнення стратегічної мети — підвищення ефективності використання виробничої бази та зміцнення конкурентних позицій на ринку сільськогосподарської продукції — доцільно обрати комплексну поетапну стратегію модернізації технічного парку, яка базується на системному підході, що поєднує інноваційні технічні рішення, ефективне фінансування, вдосконалення організаційних процесів і розвиток кадрового потенціалу.

Таблиця 3.2. - Рекомендації щодо вибору комплексної стратегії оновлення та модернізації технічного парку ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» з поетапною реалізацією на 2025–2028 роки

Етап реалізації	Основні заходи	Очікувані результати
2025 рік	- Списання техніки в критичному стані.- Закупівля першої партії сучасних тракторів із GPS-навігацією (наприклад, Belarus 1221.6 Smart, John Deere 6M).- Придбання вантажного транспорту (на умовах лізингу).- Впровадження системи моніторингу технічного стану (Агроконтроль, Сторіо).	- Підвищення оперативності управління технічним парком.- Зменшення простоїв через застарілу техніку.- Початок зниження витрат на ПММ та ремонти.
2026 рік	- Продовження оновлення парку: заміна легкових авто на економічні дизельні пікапи.- Модернізація причіпного та спеціалізованого обладнання.- Навчання операторів новітній техніці.	- Підвищення ефективності логістики та польових робіт.- Зниження витрат на обслуговування.- Підвищення кваліфікації персоналу.
2027 рік	- Виведення з експлуатації техніки 1980-х років.- Закупівля нової комунальної техніки для логістики і спеціалізованих робіт.- Організація мобільної ремонтної бригади для оперативного обслуговування.	- Зниження аварійності та простоїв на 25%.- Підвищення надійності техніки.- Покращення якості виконання польових робіт.
2028 рік	- Створення технічного хабу з навісами, інструментами.- Впровадження електронного обліку технічного стану.- Централізація ремонту і обслуговування техніки.	- Оптимізація технічного обслуговування.- Збільшення терміну служби техніки.- Підвищення загальної ефективності виробничої бази.

Джерело: складено автором

Рекомендації щодо вибору комплексної стратегії оновлення та модернізації технічного парку ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» з поетапною реалізацією на 2025–2028 роки та очікувані результати наведено в таблиці 3.2.

Основні етапи стратегії модернізації технічного парку, яка базується на системному підході, що поєднує інноваційні технічні рішення, ефективне фінансування, вдосконалення організаційних процесів і розвиток кадрового потенціалу наведено далі.

1. Технічний аспект: модернізація та оновлення техніки

Стан парку сільськогосподарської техніки ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» характеризується значним фізичним та моральним зносом — середній вік техніки перевищує 25 років, що створює суттєві перешкоди для стабільного і продуктивного виробництва. З огляду на це, стратегічно виправданим є поступова заміна застарілих тракторів та вантажного транспорту на сучасні високопродуктивні машини з автоматизованими системами управління.

- Впровадження сучасних тракторів із GPS-навігацією, автоматичним паралельним водінням та системами контролю палива (наприклад, Belarus 1221.6 Smart, John Deere 6M) дозволить значно підвищити точність і швидкість виконання польових робіт, знизити витрати пального і забезпечити більш раціональне використання ресурсів.
- Оновлення вантажної техніки за рахунок списання старих моделей (ЗІЛ, ГАЗ, САЗ) та придбання багатофункціональних вантажівок сучасного класу (IVECO, MAN, Isuzu) сприятиме оптимізації логістики, зменшенню простоїв та поліпшенню екологічних показників.
- Планується також заміна застарілих легкових автомобілів (ЗАЗ Lanos) на економічні дизельні пікапи (Renault Duster, VW Amarok) для оперативної роботи агроскаутів і менеджменту.

2. Фінансовий аспект: забезпечення ресурсів для оновлення

Реалізація технічної модернізації потребує адекватного фінансового забезпечення, яке має бути організоване за принципом раціонального використання власних і залучених ресурсів.

- Активне залучення державних і регіональних програм підтримки аграрного сектора, які передбачають дотації та часткові компенсації (до 25–40%) вартості придбаної техніки. Це значно знизить фінансове навантаження на підприємство.
- Використання інструментів агролізингу та кредитування під державні гарантії (програми «5-7-9%», ОТР Leasing, УкрАгроЛізинг) забезпечить поступову заміну техніки без необхідності великих одноразових вкладень.
- Важливо створити та регулярно поповнювати амортизаційний фонд у розмірі 8–12% від балансової вартості основних засобів для забезпечення безперервного технічного переоснащення.

3. Організаційний аспект: впровадження цифрових технологій і оптимізація процесів

Для максимального використання потенціалу модернізованої техніки підприємству необхідно впровадити сучасні інструменти моніторингу та управління.

- Впровадження автоматизованих систем контролю та обліку технічного стану (AgroOnline, Сторіо, Агроконтроль) дозволить оперативно відслідковувати мотогодини, витрати ПММ, планувати профілактичне техобслуговування, що знизить ризики аварійних ситуацій.
- Розробка і впровадження графіків планових ТО з урахуванням інтенсивності використання техніки забезпечить стабільну роботу парку та зменшить простой.
- Створення мобільних ремонтних бригад для оперативного обслуговування техніки в польових умовах підвищить час роботи обладнання та знизить витрати на логістику сервісу.

4. Кадровий аспект: розвиток компетенцій і підвищення кваліфікації персоналу

Оновлення технічного парку неможливе без відповідної підготовки персоналу.

- Організація регулярних навчань та підвищення кваліфікації трактористів, водіїв і технічного персоналу з метою опанування нових технологій управління сучасною технікою.
- Співпраця з дилерами та навчальними центрами для проведення спеціалізованих тренінгів і курсів.
- Забезпечення мотивації працівників через створення умов для професійного зростання та застосування нових знань на практиці.

5. Поетапна реалізація стратегії (2025–2028 роки)

Для забезпечення поступового оновлення технічного парку та впровадження інноваційних рішень пропонується наступний план дій:

- 2025 рік: проведення списання техніки, що знаходиться в критично поганому стані; закупівля першої партії сучасних тракторів із GPS-навігацією та вантажного транспорту на умовах лізингу; початок впровадження системи моніторингу технічного стану та обліку.
- 2026 рік: продовження оновлення виробничого парку, включаючи заміну легкових автомобілів на більш економічні та функціональні моделі; модернізація причіпного і спеціалізованого обладнання.
- 2027 рік: завершення виведення з експлуатації техніки, що не відповідає сучасним вимогам, закупівля нових комунальних і спеціалізованих машин для логістики і технічного забезпечення.
- 2028 рік: організація технічного хабу з навісами, інструментами та сучасною системою електронного обліку технічного стану парку; підвищення ефективності технічного обслуговування і централізація ремонтних робіт.

Очікуваними позитивними результатами реалізації стратегії мають стати:

- Підвищення продуктивності польових робіт на 20–30% за рахунок зменшення простоїв, точного виконання агротехнічних операцій і збільшення технічної готовності.
- Зниження витрат на паливо і технічне обслуговування до 10–15%, що позитивно вплине на загальну собівартість продукції.
- Скорочення аварійності і простоїв на 25%, що підвищить стабільність виробництва і дозволить уникнути збитків.
- Покращення екологічних показників за рахунок використання енергоефективної техніки, відповідної сучасним стандартам.
- Зміцнення фінансової стабільності підприємства через раціональне фінансове планування і використання державної підтримки.

Отже, вибір комплексної стратегії поступового оновлення технічного парку з акцентом на впровадження інноваційних технологій, ефективне фінансування, цифровізацію обліку і розвиток кадрового потенціалу є найдоцільнішим для ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Такий підхід забезпечить не лише підвищення продуктивності і зниження витрат, але й створить фундамент для сталого довгострокового розвитку підприємства в умовах зростаючої конкуренції та вимог сучасного аграрного ринку.

3.2. Розробка інноваційного проєкту модернізації виробничої бази аграрного підприємства

Для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» необхідно впровадити інноваційний проєкт модернізації виробничої бази, який базується на комплексному підході до оновлення техніки, оптимізації виробничих процесів та застосуванні сучасних цифрових технологій.

Основними напрямками проєкту є:

- Модернізація технічного парку: поступова заміна застарілої техніки на нові моделі з використанням GPS-навігації, систем автоматичного управління та енергоефективних двигунів.

Таблиця 3.3. - Основні напрями та технічні характеристики інноваційного проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Напрямок модернізації	Модель техніки / технології	Орієнтовна вартість (тис. грн)	Основні характеристики та функції	Термін впровадження	Очікувані результати
Трактори	Belarus 1221.6 Smart	3 500	GPS-навігація, автоматизоване водіння, зниження витрат палива	2025-2026	Підвищення продуктивності на 20%, економія ПММ
	John Deere 6M	5 000	Висока потужність, точне землеробство, телематика	2026-2027	Підвищення точності обробки, зниження затрат
Вантажна техніка	IVECO Eurocargo	3 500	Економічний двигун, GPS-моніторинг, висока вантажопідйомність	2025	Оптимізація логістики, скорочення простоїв
	MAN TGM	4 500	Телематика, покращена паливна ефективність	2026	Зниження експлуатаційних витрат
Спеціалізована техніка	МАЗ самоскид / Volvo	3 000	Збільшена вантажопідйомність, гідроборт	2027	Підвищення ефективності перевезень
	Сівалки точного висіву (John Deere, Horsch)	2 000	Висока точність посіву, мінімізація витрат насіння	2027-2028	Покращення якості посіву, зменшення витрат
Системи моніторингу	Агроконтроль, AgroOnline, Cropio	50-70 (річна ліцензія)	Облік мотогодин, контроль ПММ, планування ТО	2025	Зменшення простоїв на 25%, оптимізація ресурсів
Автомобілі для агроскаутингу	Renault Duster, VW Amarok	700-1 000	Економічні дизельні двигуни, мобільність	2026	Оперативна логістика, зниження витрат
Фінансування проєкту	Державні програми, лізинг, кредитування	40 000 - 60 000 (загальні інвестиції)	Часткова компенсація до 40%, лізинг із пільговими ставками	2025-2028	Зменшення фінансового навантаження

Джерело: складено автором

Це дозволить підвищити точність обробки земель, зменшити витрати палива та забезпечити своєчасність виконання агротехнічних заходів.

- Впровадження систем моніторингу та обліку: інтеграція автоматизованих платформ для контролю мотогодин, технічного стану та витрат паливно-мастильних матеріалів (ПММ), що забезпечить своєчасне технічне обслуговування і зменшення простоїв техніки.

- Оптимізація логістики та виробничих процесів: оновлення вантажного автопарку та впровадження сучасних вантажних автомобілів, що дозволить підвищити мобільність та оперативність постачання матеріалів і збуту продукції.

- Залучення фінансових ресурсів: використання державних програм підтримки, лізингових схем та кредитних інструментів з метою зниження фінансового навантаження на підприємство під час оновлення виробничої бази.

Таблиця 3.4 – Оптимізований бюджет проекту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» на 2025–2028 роки

Стаття витрат	2025 рік (тис. грн)	2026 рік (тис. грн)	2027 рік (тис. грн)	2028 рік (тис. грн)	Всього (тис. грн)
1. Закупівля тракторів	6 500	7 000	6 500	3 000	23 000
2. Закупівля вантажної техніки	3 000	2 500	2 000	1 000	8 500
3. Закупівля легкових автомобілів	800	1 000	500	500	2 800
4. Впровадження GPS-навігації	1 000	800	700	500	3 000
5. Впровадження систем моніторингу	500	500	400	400	1 800
6. Навчання персоналу	400	300	300	200	1 200
7. Лізингові та кредитні платежі	2 000	2 000	2 000	2 000	8 000
8. Ремонт і технічне обслуговування	600	700	800	900	3 000
9. Створення технічного хабу	0	0	1 000	2 000	3 000
Всього	14 800	14 800	14 200	10 600	57 300

Джерело: складено автором

Реалізація цього інноваційного проєкту забезпечить значне підвищення продуктивності, зниження експлуатаційних витрат і покращення якості агровиробництва. При цьому проєкт передбачає поетапне впровадження технологій протягом 2025–2028 років, що дозволить адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та максимально ефективно використати наявні ресурси підприємства.

Оптимізований бюджет проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» на 2025–2028 роки з орієнтовними витратами за основними напрямками, наведено в таблиці 3.4.

Перевагою такої моделі бюджету є те, що він:

- Поетапний та збалансований — фінансування розподілене рівномірно на весь період впровадження (2025–2028 роки), що дозволяє уникнути великих одноразових навантажень на фінанси підприємства.
- Гнучкий та адаптивний — можливість коригування окремих статей витрат відповідно до реальних потреб і змін на ринку техніки чи технологій.
- Комплексний — враховує не лише закупівлю техніки, а й витрати на навчання персоналу, впровадження нових технологій та технічне обслуговування, що забезпечує всебічний розвиток виробничої бази.
- Сприяє залученню фінансування — чіткий і детальний бюджет полегшує процес отримання кредитів, лізингу та участі в державних програмах підтримки.
- Спрямований на підвищення ефективності — інвестиції у сучасні технології (GPS-навігація, системи моніторингу) допомагають оптимізувати роботу техніки та знизити операційні витрати.
- Забезпечує довгострокову стабільність — планування створення технічного хабу і мобільних ремонтних бригад гарантує своєчасне технічне обслуговування та мінімізацію простоїв.

Такі переваги дозволяють реалізувати модернізацію технічного парку ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» максимально ефективно та з мінімальними ризиками для підприємства.

Джерелами фінансування запропонованого проєкту можуть бути:

- Власні кошти підприємства — частина прибутку, спрямована на інвестиції в оновлення технічного парку.

- Державні програми підтримки АПК — субсидії, дотації та компенсації вартості сільськогосподарської техніки (до 25–40%), що надаються через Міністерство аграрної політики або регіональні адміністрації.

- Лізингові програми — фінансування придбання техніки через спеціалізовані агролізингові компанії (наприклад, «УкрАгроЛізинг», ОТР Leasing), що дозволяють розподілити витрати на тривалий період.

- Кредитні ресурси банків — кредити на пільгових умовах за державними програмами, такими як «5-7-9%», які сприяють модернізації агропідприємств.

- Інвестиції партнерів або інвесторів — залучення приватних інвестицій з подальшим розподілом прибутку або участю у капіталі підприємства.

- Міжнародні гранти та програми розвитку — фінансова підтримка від міжнародних організацій, що сприяють розвитку сільського господарства в Україні.

- Спільні проєкти з виробниками техніки — можливі програми співпраці, коли виробник техніки частково фінансує закупівлю або надає техніку на умовах лізингу чи кредиту.

Комбінація цих джерел дозволяє сформувати стабільну фінансову базу для успішної реалізації інноваційного проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська».

Джерела фінансування інвестиційного проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» наведено в таблиці 3.5.

Обраний баланс джерел фінансування відповідає реальним можливостям підприємства та ринку. Власні кошти формують суттєву частку, але не перевантажують фінансову стабільність. Державні програми та лізинг забезпечують значну підтримку, знижуючи навантаження на бюджет підприємства. Банківські кредити використовуються обережно, з

урахуванням пільгових умов, щоб не перевантажувати боргові зобов'язання. Інвестиції партнерів додають гнучкості й можливостей для співпраці. Така структура фінансування гарантує стабільність реалізації проєкту і знижує фінансові ризики.

Таблиця 3.5. – Джерела фінансування інвестиційного проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Джерело фінансування	Опис	Очікуваний обсяг фінансування, тис. грн	Частка від бюджету, %	Умови фінансування	Термін залучення
Власні кошти підприємства	Власні накопичення та прибуток, спрямовані на інвестиції	4 000	20%	Без відсотків	Постійно
Державні програми підтримки АПК	Субсидії, дотації, компенсації (до 25-40%)	5 000	25%	Безповоротна допомога	За програмами
Лізингові програми	Агролізинг (УкрАгроЛізінг, ОТР)	5 000	25%	Розтермінування платежів, часткові гарантії	3–5 років
Банківські кредити	Кредити за програмою «5-7-9%»	3 000	15%	Пільгові відсотки, державні гарантії	3–7 років
Інвестиції партнерів або інвесторів	Приватні інвестиції, спільні проєкти	2 000	10%	Участь у прибутку або капіталі	Залежно від угоди
Загальна вартість проєкту		20 000	100%		

Джерело: складено автором

Джерела фінансування інвестиційного проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» представлені у таблиці 3.5. Загальна вартість проєкту складає 20 млн грн, що відповідає можливостям підприємства щодо мобілізації власних та залучення зовнішніх ресурсів.

Доцільно розпочати реалізацію проєкту із використання власних коштів підприємства (20% бюджету), що дозволить оперативно провести перші закупівлі та підготувати документи для отримання державної підтримки. Важливо також максимально залучити державні програми

субсидій і компенсацій (до 25–40% вартості), які значно знизять фінансове навантаження.

Паралельно рекомендується використовувати лізингові програми для оптимізації грошових потоків та уникнення одноразових великих витрат, а також банківське кредитування за пільговою державною програмою «5-7-9%» для покриття додаткових потреб.

За умов стабільного фінансового стану підприємства можна розглядати залучення інвестицій від партнерів чи приватних інвесторів для масштабування проекту та розвитку нових напрямів.

Такий поетапний підхід до фінансування забезпечить стійкість підприємства, зменшить ризики перевантаження бюджету та сприятиме успішній реалізації інноваційного проекту модернізації виробничої бази.

Наступним кроком є розробка дорожньої карти впровадження проекту (таблиця 3.6).

Після детального представлення дорожньої карти впровадження проекту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» можна зазначити, що поетапне виконання запланованих заходів забезпечить системний і контрольований процес оновлення технічного парку підприємства. Чітке розподілення відповідальності між підрозділами та встановлення конкретних термінів виконання дозволить мінімізувати ризики затримок і забезпечити ефективне використання ресурсів.

Реалізація кожного етапу передбачає досягнення конкретних результатів, які сприятимуть поступовому підвищенню продуктивності, зниженню експлуатаційних витрат та покращенню якості агротехнічних робіт. Завдяки такому структурованому підходу ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» зможе не лише оновити свою технічну базу, а й сформувати міцний фундамент для подальшого інноваційного розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 3.6 – Дорожня карта впровадження проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Етап впровадження	Основні заходи	Термін виконання	Відповідальні підрозділи	Очікувані результати
1. Підготовчий	Проведення технічного аудиту, складання детального плану закупівель	1 квартал 2025 р.	Відділ технічного забезпечення, Фінансовий відділ	Чіткий план закупівель та оновлення техніки
2. Закупівля	Закупівля першої партії нової техніки (трактори, вантажівки) та впровадження GPS-навігації	2–3 квартал 2025 р.	Відділ постачання, Технічний відділ	Оновлення 20% технічного парку, підвищення точності робіт
3. Впровадження	Навчання операторів, встановлення систем моніторингу, запуск оновленої техніки в роботу	3–4 квартал 2025 р.	Відділ кадрів, Технічний відділ	Підвищення кваліфікації персоналу, зменшення простоїв
4. Масштабування	Закупівля другої партії техніки, модернізація причіпного обладнання	2026 р.	Відділ постачання, Виробничий відділ	Оновлення до 50% техпарку, збільшення продуктивності
5. Оптимізація	Впровадження систем планового ТО, мобільна ремонтна бригада	2027 р.	Виробничий відділ, Відділ обслуговування	Зменшення аварійності, підвищення надійності техніки
6. Завершальний	Повне оновлення парку, створення технічного хабу, оцінка результатів проєкту	2028 р.	Керівництво, Відділ інновацій	Досягнення запланованих показників ефективності

Джерело: складено автором

Для успішної реалізації інноваційного проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» важливо враховувати потенційні ризики, які можуть вплинути на його ефективність та своєчасність впровадження. Аналіз інноваційних ризиків дозволяє виявити ключові загрози, оцінити їхній вплив та розробити заходи для мінімізації негативних наслідків. Нижче наведена таблиця 3.7, що містить класифікацію основних ризиків, опис їхніх можливих наслідків, пропозиції щодо запобіжних заходів та бальну оцінку рівня ризику за п'ятибальною шкалою.

Таблиця 3.7 — Інноваційні ризики для проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» в контексті стратегій і процесів збільшення цінності

Категорія ризику	Опис ризику	Можливі наслідки	Заходи з мінімізації ризику	Рівень ризику (1-5)
Технічний ризик	Несвоєчасне або неякісне впровадження нових технологій	Затримка проєкту, зниження продуктивності	Вибір перевірених постачальників, навчання персоналу	3
Фінансовий ризик	Недостатнє фінансування або перевищення бюджету	Зупинка або уповільнення проєкту	Ретельне фінансове планування, залучення додаткових джерел фінансування	4
Організаційний ризик	Опір змінам з боку персоналу	Зниження мотивації, падіння продуктивності	Проведення тренінгів, залучення працівників до планування	3
Ринковий ризик	Зміни в ринкових умовах, конкуренції	Втрата конкурентних переваг	Моніторинг ринку, адаптація стратегії	3
Регуляторний ризик	Зміни законодавства або нормативних вимог	Неузгодженість проєкту з вимогами	Юридичний супровід, аналіз нормативної бази	2
Технологічний ризик	Швидке застарівання обраних технологій	Втрата інвестицій, необхідність додаткових оновлень	Вибір гнучких та масштабованих технологій	3
Екологічний ризик	Невідповідність техніки екологічним стандартам	Штрафи, погіршення репутації	Впровадження екологічних стандартів, сертифікація техніки	2

Джерело: складено автором

Проведений аналіз ризиків демонструє, що найбільшу увагу слід приділити фінансовому та організаційному аспектам впровадження проєкту. Водночас, застосування комплексних заходів щодо мінімізації ризиків, таких як ретельне планування бюджету, навчання персоналу, а також моніторинг нормативної бази та ринкових умов, дозволить значно знизити ймовірність негативного впливу ризиків на реалізацію проєкту. Такий системний підхід сприятиме підвищенню стабільності інноваційного розвитку та ефективності використання виробничої бази підприємства.

Отже, запропонований проєкт модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» є комплексним рішенням, спрямованим на оновлення технічного парку з використанням сучасних технологій та цифрових систем управління. Впровадження новітніх тракторів із GPS-навігацією, автоматизованих систем моніторингу та енергоефективної вантажної техніки дозволить підвищити продуктивність, знизити експлуатаційні витрати та забезпечити своєчасність агротехнічних робіт.

Проєкт передбачає поетапну реалізацію в період 2025–2028 років із детальним фінансовим плануванням та залученням різних джерел фінансування, що забезпечить збалансоване навантаження на бюджет підприємства. Такий підхід дозволить мінімізувати ризики та гнучко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, одночасно підвищуючи якість і ефективність виробничих процесів.

Таким чином, реалізація цього інноваційного проєкту створить міцну основу для сталого розвитку ТОВ «Агрофірма Мар'янівська», підвищить її конкурентоспроможність на аграрному ринку та сприятиме зростанню економічної стабільності підприємства у довгостроковій перспективі.

Однак для повноти прийняття управлінського рішення щодо впровадження та реалізації проєкту необхідно провести детальний аналіз його ефективності та оцінити вплив на всі ключові аспекти діяльності підприємства. Це включає економічну доцільність, фінансову стабільність, вплив на продуктивність праці, рівень використання ресурсів, а також

можливі ризики та їх мінімізацію. Тільки на основі комплексної оцінки результатів проєкту можна буде обґрунтовано визначити його пріоритетність, сформувавши оптимальний план дій і забезпечити максимальну віддачу від інвестицій. Такий підхід дозволить не лише оновити виробничу базу, але й гарантувати стійкий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

3.3. Оцінка ефективності впровадження інноваційного проєкту та напрями подальшого розвитку аграрного підприємства

Впровадження інноваційного проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» є ключовим кроком для забезпечення підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Оцінка ефективності реалізації цього проєкту включає комплексний аналіз економічних, технічних та організаційних показників, що впливають на продуктивність, фінансовий стан та інноваційний потенціал підприємства.

Економічна ефективність проєкту визначається зростанням продуктивності техніки, зниженням собівартості продукції за рахунок зменшення витрат палива, скорочення простоїв, а також підвищенням якості агротехнічних робіт. Розрахунки прогнозують підвищення продуктивності польових робіт на 20-30 %, зниження витрат на паливно-мастильні матеріали на 10-15 % та зменшення аварійності техніки до 25 %, що безпосередньо вплине на зростання прибутковості підприємства.

З технічного погляду, впровадження сучасних моделей тракторів із GPS-навігацією, систем моніторингу та автоматизованого управління дозволить оптимізувати використання ресурсів, підвищити точність і своєчасність виконання операцій. Завдяки впровадженню цифрових технологій забезпечується оперативний контроль технічного стану та мотогодин, що сприяє плануванню обслуговування і зниженню витрат на

ремонт. З організаційної точки зору, навчання персоналу та створення мобільних ремонтних бригад підвищать кваліфікацію працівників і зменшать час простоїв. Впровадження систем автоматизованого обліку та контролю сприятиме прозорості операцій та оперативному прийняттю управлінських рішень.

Для подальшого розвитку аграрного підприємства рекомендується продовжити інвестиції в цифровізацію та інтелектуальні системи управління, розширювати використання точного землеробства, а також розвивати екологічно чисті технології. Особлива увага має бути приділена підвищенню рівня інноваційної культури серед працівників та впровадженню комплексних програм мотивації. Ефективність інвестиційного проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» оцінюється за ключовими фінансово-економічними показниками, що відображають його здатність генерувати прибуток і окупити вкладені інвестиції у встановлений термін.

Таблиця 3.8 – Оцінка ефективності впровадження інноваційного проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Показник	Початкове значення	Прогнозоване значення після впровадження	Одиниці виміру	Відсоткове покращення (%)
Продуктивність тракторів	100	120	%	+20
Витрати ПММ	100	85	%	-15
Кількість простоїв техніки	100	75	%	-25
Валова продукція	100	115	%	+15
Кількість аварійних випадків	100	75	%	-25
Кваліфікація персоналу (індекс)	50	75	балів	+50

Джерело: складено автором

До основних критеріїв оцінки належать:

- Чистий приведений (дисконтований) дохід (NPV, Net Present Value) — різниця між сумою дисконтованих грошових надходжень від проєкту та сумою дисконтованих витрат. Позитивне значення NPV свідчить про економічну доцільність проєкту.

- Індекс дохідності (PI, Profitability Index) — відношення дисконтованих надходжень до дисконтованих витрат. Значення PI більше 1 вказує на вигідність проєкту.

- Індекс (коефіцієнт) рентабельності — співвідношення прибутку до вкладених інвестицій, що відображає ступінь окупності та ефективності використання капіталу.

- Термін окупності (PP, Payback Period) — період, за який накопичені грошові потоки покривають початкові інвестиції. Коротший термін окупності є більш бажаним.

- Внутрішня ставка дохідності (IRR, Internal Rate of Return) — ставка дисконтування, при якій NPV проєкту дорівнює нулю. Якщо IRR перевищує нормативну (мінімально прийнятну) ставку доходності, проєкт вважається вигідним.

Застосування цих показників дозволяє комплексно оцінити інвестиційний проєкт, враховуючи як фінансові, так і часові аспекти, що є важливими для прийняття управлінських рішень.

Для проведення комплексної оцінки ефективності інвестиційного проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» було сформовано вихідні дані, що враховують ключові фінансові та техніко-економічні параметри. До основних чинників віднесено обсяг початкових інвестицій, тривалість реалізації проєкту, прогнозовані щорічні грошові надходження, операційні витрати, податкове навантаження, залишкову вартість обладнання, а також дисконтну ставку. Наведені в таблиці 3.9 дані стали основою для подальших розрахунків інтегральних показників ефективності.

Таблиця 3.9 – Вихідні дані для оцінки інвестиційного проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Показник	Опис	Значення	Одиниці виміру
Початкові інвестиції	Загальна сума інвестицій	20 000	тис. грн
Термін проєкту	Період реалізації	4	роки
Дисконтна ставка	Ставка дисконту для приведення грошових потоків	12 %	%
Прогнозовані грошові потоки	Щорічний чистий грошовий потік	6 500 (середнє)	тис. грн/рік
Податок на прибуток	Ставка податку	18 %	%
Залишкова вартість	Вартість обладнання в кінці проєкту	2 000	тис. грн
Норма амортизації	Річна амортизація	15 %	%
Інші витрати	Операційні витрати	1 000	тис. грн/рік

Джерело: складено автором

Використання наведених у таблиці 3.9 вихідних даних дозволяє здійснити точні та обґрунтовані розрахунки показників інвестиційної ефективності. Вони забезпечують основу для подальшої аналітики, порівняння альтернативних сценаріїв розвитку підприємства та прийняття стратегічного управлінського рішення щодо доцільності впровадження даного проєкту. Отримані параметри використовуються в наступному етапі для розрахунку таких ключових показників, як чистий приведений дохід (NPV), індекс дохідності (PI), внутрішня норма доходності (IRR), термін дисконтованої окупності (DPP) та середня норма прибутку (ARR).

З метою визначення доцільності реалізації інвестиційного проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» було здійснено розрахунок основних інтегральних показників ефективності. Ці показники дозволяють комплексно оцінити фінансову результативність проєкту з урахуванням часової вартості грошей, рівня прибутковості та окупності інвестицій. У процесі розрахунків враховано такі чинники, як розмір

початкових капіталовкладень, прогнозовані грошові потоки, залишкова вартість обладнання, операційні витрати, податкове навантаження та ставка дисконту.

Узагальнені результати розрахунків наведено в таблиці 3.10. Вони дають змогу зробити висновок про економічну доцільність реалізації проєкту в умовах сучасного аграрного ринку.

1. Таблиця 3.10 – Значення інтегральних показників ефективності інвестиційного проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська»

Показник	Позначення	Значення	Оцінка ефективності
Чистий приведений дохід, тис. грн	NPV	1014	Позитивне, проєкт рентабельний
Індекс дохідності	PI	1,05	Вище 1 — ефективна інвестиція
Внутрішня ставка доходності, %	IRR	14,5	Вище ставки дисконту (12 %)
Термін дисконтованої окупності, роки	DPP	4,06	Прийнятний для аграрного сектору
Середня норма прибутку, %	ARR	22,55	Висока економічна ефективність

Джерело: складено автором

Проведений розрахунок інтегральних показників дозволяє оцінити доцільність реалізації інвестиційного проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Отримані результати свідчать про економічну ефективність проєкту. Зокрема, чистий приведений дохід (NPV) становить 1014 тис. грн, що вказує на приріст вартості підприємства в результаті реалізації проєкту. Індекс дохідності (PI) дорівнює 1,05, тобто кожна вкладена гривня забезпечує 1,05 грн доходу, що перевищує одиницю й підтверджує доцільність інвестування.

Внутрішня норма доходності (IRR) на рівні приблизно 14,5% перевищує задану ставку дисконту (12%), що також є позитивним сигналом для інвестора. Дисконтований термін окупності (DPP) становить 4,06 роки, що є прийнятним для аграрного сектору з огляду на специфіку інвестиційного циклу. Крім того, середня норма прибутку (ARR) на рівні

22,55% свідчить про високий рівень рентабельності використання інвестованого капіталу.

Таким чином, інвестиційний проєкт модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» можна вважати фінансово обґрунтованим і доцільним до впровадження. Його реалізація забезпечить приріст економічної ефективності діяльності підприємства, посилить його конкурентоспроможність на ринку та створить передумови для сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

Актуальність дослідження полягає в тому, що аграрні підприємства України відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та розвитку сільських територій. В умовах зростаючої конкуренції, швидкого розвитку технологій і змін клімату, управління інноваційним розвитком виробничої бази та підвищення ефективності її використання стає ключовим фактором сталого розвитку аграрного бізнесу.

Інновації в агровиробництві передбачають не лише оновлення техніки, а й вдосконалення управлінських підходів до планування та оптимізації виробничих процесів. Ефективне управління інноваційним розвитком сприяє адаптації підприємств до нових викликів, підвищенню продуктивності та зниженню витрат, що є необхідною умовою зміцнення конкурентних позицій і забезпечення сталого розвитку сільськогосподарського сектору.

У цій кваліфікаційній роботі об'єктом дослідження є процес управління інноваційним розвитком виробничої бази аграрного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження процесу управління інноваційним розвитком виробничої бази аграрного підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності її використання на основі впровадження інноваційних підходів і технологій.

Згідно проведеного дослідження щодо комплексного дослідження процесу управління інноваційним розвитком виробничої бази аграрного підприємства, можна зробити наступні висновки:

- щодо визначення сутності та наукових підходів до управління інноваційним розвитком аграрного підприємства, то були розглянуті різні підходи щодо трактування поняття «інноваційний розвиток» у науковій літературі. Також були розглянуті пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні та принципи управління інноваційним розвитком аграрного підприємства.

- визначено типологію та охарактеризувати основні інструменти стратегії інноваційного розвитку виробничої бази аграрного підприємства.

Надано характеристику типів стратегій інноваційного розвитку, основних управлінських інструментів та ключових чинників їх реалізації в аграрному підприємстві. Досліджено процес формування та реалізації стратегій та основні напрями стратегічного планування інноваційного розвитку аграрного підприємства. Побудовано алгоритм реалізації інноваційної ідеї у стратегії інноваційного розвитку аграрного підприємства. Розроблено комплексний підхід до формування системи стратегічного управління інноваційною діяльністю в аграрному підприємстві.

- досліджено механізм управління інноваційним розвитком у системі підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства. Визначено структурну схему механізму управління інноваційним розвитком в аграрному підприємстві. Розглянуто механізм організаційно-економічного управління інноваційним розвитком аграрного підприємства та механізм стратегічного управління інноваційно-інвестиційним розвитком аграрного підприємства.

надано характеристику організаційної структури управління виробничою базою на прикладі ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Побудовано організаційну структуру управління ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Наведено детальні дані щодо посівних площ по основних культурах, абсолютних і відносних відхилень, а також пояснення змін. Проаналізовано технічне забезпечення управління виробничою базою в аграрному підприємстві. Окреслено основні проблемні зони в технічному забезпеченні підприємства, виявити критичний рівень зношеності та морального старіння окремих одиниць техніки, що створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оновлення матеріально-технічної бази та реалізації інноваційного напрямку розвитку — зокрема, впровадження сучасної енергоощадної й цифрової техніки з метою підвищення продуктивності та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

- проаналізовано інвестиційний потенціал, фінансово-економічний стан підприємства та наявні джерела фінансування інноваційного розвитку. Проведено аналіз основних економічних показників діяльності та показників

ринкової активності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська», а також аналіз та динаміку фінансових результатів його діяльності. Проаналізовано показники платоспроможності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Отже, аналіз інвестиційного потенціалу, фінансово-економічного стану та джерел фінансування розвитку виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку ключових економічних показників.

- проведено оцінку поточного стану та ефективності реалізації інноваційної діяльності на підприємстві. Проведено аналіз динаміки необоротних активів ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Надано SWOT- та PEST-аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Розроблено план заходів для покращення інноваційної діяльності ТОВ «Агрофірма Мар'янівська».

- обґрунтовано стратегічні пріоритети модернізації виробничої бази аграрного підприємства. Визначено стратегічні напрями інноваційного розвитку виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Розроблено рекомендації щодо вибору комплексної стратегії оновлення та модернізації технічного парку ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» з поетапною реалізацією на 2025–2028 роки.

- розроблено інноваційний проєкт модернізації виробничої бази аграрного підприємства ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Визначено основні напрями та технічні характеристики інноваційного проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Сформовано оптимізований бюджет проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» на 2025–2028 роки, визначено джерела фінансування інвестиційного проєкту та розроблена дорожня карта впровадження проєкту. Визначено інноваційні ризики для проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» в контексті стратегій і процесів збільшення цінності.

- здійснено оцінку ефективності впровадження запропонованого

інноваційного проєкту та окреслено напрями подальшого розвитку підприємства. Визначено вихідні дані для оцінки інвестиційного проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Розраховано значення інтегральних показників ефективності інвестиційного проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська».

Таким чином, реалізація цього інноваційного проєкту створить міцну основу для сталого розвитку ТОВ «Агрофірма Мар'янівська», підвищить її конкурентоспроможність на аграрному ринку та сприятиме зростанню економічної стабільності підприємства у довгостроковій перспективі.

Проведений розрахунок інтегральних показників дозволяє оцінити доцільність реалізації інвестиційного проєкту модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська». Отримані результати свідчать про економічну ефективність проєкту. Зокрема, чистий приведений дохід (NPV) становить 1014 тис. грн, що вказує на приріст вартості підприємства в результаті реалізації проєкту. Індекс дохідності (PI) дорівнює 1,05, тобто кожна вкладена гривня забезпечує 1,05 грн доходу, що перевищує одиницю й підтверджує доцільність інвестування.

Внутрішня норма дохідності (IRR) на рівні приблизно 14,5% перевищує задану ставку дисконту (12%), що також є позитивним сигналом для інвестора. Дисконтований термін окупності (DPP) становить 4,06 роки, що є прийнятним для аграрного сектора з огляду на специфіку інвестиційного циклу. Крім того, середня норма прибутку (ARR) на рівні 22,55% свідчить про високий рівень рентабельності використання інвестованого капіталу.

Таким чином, інвестиційний проєкт модернізації виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» можна вважати фінансово обґрунтованим і доцільним до впровадження. Його реалізація забезпечить приріст економічної ефективності діяльності підприємства, посилить його конкурентоспроможність на ринку та створить передумови для сталого розвитку.

Завдяки проведеному дослідженню управління інноваційним розвитком виробничої бази ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» вдалося виявити основні проблеми та резерви підвищення ефективності використання технічного парку і виробничих ресурсів. Визначено стратегічні пріоритети модернізації, а також розроблено комплексний інноваційний проєкт, що передбачає оновлення технічного парку, цифровізацію управлінських процесів і оптимізацію виробничих операцій з урахуванням специфіки підприємства.

Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, зниження експлуатаційних витрат і поліпшення контролю якості продукції. Впровадження сучасних ІТ-технологій і автоматизованих систем управління сприяло підвищенню ефективності планування, реалізації інноваційних проєктів та оптимізації ресурсів. Це створює підґрунтя для сталого розвитку підприємства і зміцнення його конкурентних позицій на динамічному аграрному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» URL: <https://telecard.com.ua/uk/pro-kompaniiu>
2. Richard M. Walker, JiyaoChen, Deepa Aravind European Management Journal. 33 (5). (2015).
3. JarleAarstad, Olav A. Kvitastein, Stig-Erik Jakobsen Research Policy. 45 (4). (2016).
4. Frank Ruff, Technological Forecasting and Social Change. 101. (2015).
5. N.V. Glushak, Yu.N. Katkow, O.V. Glushak, E.A. Katkova, N.N. Kovalyova, Procedia – Socialand Behavioral Sciences, 00, (2015) URL: <https://www.globalinnovationindex.org/content/page/GII-Home>
6. Воронкова Т. Є., Васильєва М. О. Підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств легкої промисловості. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 21. С. 49-52.
7. Перспективи інноваційного розвитку України: веб-сайт. URL: <http://old.niss.gov.ua/table/Zhalilo21/003.htm>
8. Єпіфанова І. Ю. Перспективи підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2013. № 4. С. 42-45.
9. Грінченко Р.В. Аналіз компонент середовища функціонування підприємства. Науковий вісник МГУ. Серія: Економіка і менеджмент. Одеса. 2017. Випуск 27. Частина 2. С. 9-12.
10. Грінченко Р.В. Теоретичний базис адаптації діяльності підприємств. Економічний простір. Дніпро: ПДАБА. 2017. №123. С. 144-154.
11. Кошельок Г.В. Прогнозування фінансового циклу підприємства. European journal of economic sandmanagement volume 3, issue 6, 2017. С. 92-98.
12. Літвінов О.С. Визначення сутності та складових організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах

- інноваційного розвитку. Управління розвитком. 2016. № 3 (185). с. 59-65.
 веб-сайт. URL: <http://surl.li/okdvl>
- 13.Семенова В. Г. Економіка та організація інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства: навчальний посібник: Навчальний посібник. Обухів, Друкарня ФОП Гуляєва. 2017. 185 с.
 - 14.Семенова В. Г. Інноваційний розвиток підприємств в Україні: фінансовий аспект. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр. ХНАДУ. 2017. № 1 (6). С. 165-170.
 - 15.Семенова В. Г. Особливості фінансового забезпечення інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні. Інноваційна економіка : наук.-вироб. журн. 2017. №1-2 (67). С. 13-18.
 - 16.Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2017. 514 с.
 - 17.Коломіна О.Б. Міжнародний поділ праці, його форми та тенденції розвитку на сучасному рівні. Економіка. Фінанси. Право. 2016. № 5/2. С. 29-33.
 - 18.Коломіна О.Б. Основні форми інтелектуального капіталу підприємства : Стан та перспективи розвитку обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю в умовах євроінтеграційних процесів: Матеріали Міжнар. наук. інтернет-конф. м. Чернівці, 26-27 листопада 2015 р. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2015. С. 68-69.
 - 19.Коломіна О.Б. Основні форми та функції інтелектуального капіталу підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2016. № 1. С. 20-22.
 - 20.Поддєрьогін А.М. Оцінка фінансового стану підприємства: Фінанси підприємств: веб-сайт. URL: <http://books.efaculty.kiev.ua/finpd/2/r9/1.htm>
 - 21.Дахно І.І. Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства. Зовнішньоекономічний менеджмент. веб-сайт. URL: http://pidruchniki.ws/13820322/ekonomika/analiz_likvidnosti_platospromozhnosti_pidpriyemstva

- 22.Оцінка ділової активності підприємства. веб-сайт. URL:
<http://www.finalearn.com/lifers-953-1.html>
- 23.Волощук Л.О. Аналітичні інструменти управління інноваційним розвитком сільськогосподарського підприємства : моногр. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2014. 180 с.
- 24.Крамської Д.Ю. Аналіз та удосконалення економічного змісту понять інновації і інноваційний розвиток. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2013. № 22, (995). С. 22-33.
- 25.Філіпова С.В. Формування стратегії розвитку машинобудівельного підприємства в умовах зростання його наукоємності: монографія. Донецьк: Вид– во «Ноулідж» (Донецьке відділення), 2013. 250 с.
- 26.Федулова Л.І. Інноваційна економіка: підруч. К. : Либідь, 2006. 480 с.
- 27.Філіппова С. В. Інноваційний розвиток сільськогосподарського підприємства як об'єкт стратегічного управління. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2014. № 3. С. 124-129. веб-сайт. URL:
<http://surl.li/okdwm>
- 28.Гудзь О. Є., Щербина В. В. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2018. № 3. С. 58-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_3_10
- 29.Замазій О.В. Інноваційні технології у стратегії інтеграційного розвитку підприємства. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. 2011. Вип. 3. Т. 1. С. 108-113.
- 30.Семикіна М. В. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання: монографія: Степ, 2002. 212 с.
- 31.Стадник В. В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2009. 271 с.
- 32.David Fred R. Strategic management / Fred R. David. Prentice Hall, 1995. 1087 p.

- 33.Бойко Р. В. Формування стратегії диверсифікації товарного асортименту підприємства на ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2018. № 5(2). С. 31-35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_5\(2\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_5(2)_9)
- 34.Дриженко О. А. Державна підтримка інноваційних процесів в сільському господарстві. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління.* 2019. Т. 30(69), № 2. С. 110-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30%2869%29_2_23
- 35.Ілляшенко, С. М. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку [Текст]: монографія, Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. 728 с.
- 36.Zhang, W.-B. Synergetic Economics – Timeand Changein Nonlinear Economics [Text] / W.-B. Zhang. Springer-VerlagBerlinHeidelberg, 1991. 246 p. doi:10.1007/978-3-642-75909-3
- 37.Мороз О. С. Розробка механізму управління інноваційним розвитком машинобудівних підприємств. Технологический аудит и резервы производства. 2016. № 1(3). С. 57-62. веб-сайт. URL: <http://surl.li/okdws>
- 38.Василенко В.А., Ткаченко Т.І., Стратегічне управління: Навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. С. 200-396.
- 39.Галушка З.І., Комаринський І.Ф. Стратегічний менеджмент: Навч.-методичний посіб. Чернівці, 2006. С. 101-148.
- 40.Стратегічне управління розвитком підприємства: Навч. посіб. Харків, 2002. С. 325-401.
- 41.Голляк Ю.Б. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності стратегічних галузей української економіки. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 6 (60). С.78-82.
- 42.Капітан І.Б., Формування стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємств на засадах маркетингу. 2006. № 11 (65). С. 137-143.

43. Стратегічне управління потенціалом підприємства. Монографія Донецьк: ІЕП НАН України. Донецький УЕП. 2006. С. 97-115.
44. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів Авт.упоряд.: Г. О. Андросук, І. Б. Жиляєв, Б. Г. Чижевський, М. М. Шевченко. К: Парламентське вид-во, 2009. 632 с.
45. Вовчак О.Д. Інвестування. Навч. посіб. / О.Д.Вовчак. Львів: «Новий світ-2000», 2007. 544 с.
46. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи. Навч. посіб. / С.М.Ілляшенко. Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. 278 с.
47. Македон В. В. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: теорія та методологія: Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 45. С. 75-86. веб-сайт. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcpitp_2013_45_14.
48. Іванченко Я.А., Ситник Н.І. «Роль стійкого інноваційного розвитку на підприємствах малого та середнього бізнесу у формуванні загального росту економіки України» - НТУУ КПІ: 2018 рік, *Сучасні підходи до управління підприємством*.
49. Філіпішина Л.М. «Інтегральна оцінка стійкості розвитку промислових підприємств» - Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, збірник «Глобальні та національні проблеми економіки» Випуск 101 19, 2017. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/19-2017/56.pdf>
50. Дунська А. Р. Концептуальна схема формування інноваційної стратегії сільськогосподарського підприємства. Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. 2011. № 2. веб-сайт. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_16.
51. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навч. посіб. – 2-ге вид. Суми: ВТД «Університетська книга». К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. 324 с.

- 52.Дерманська Л. В. Функціонування економічного механізму управління інноваційними процесами підприємств. Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. 2011. Вип. II (42) С. 174-180. (Серія : Економічні науки).
- 53.Селіванова Н.М. Управління розвитком інноваційно-активного сільськогосподарського підприємства на засадах контролінгу: нові реалії та завдання : [моногр.], Одеса: вид-во «ВМВ», 2014. 181 с.
- 54.Побережець О.В. Механізм управління результатами діяльності сільськогосподарського підприємства. Економіка: реалії часу. 2015. №6 (22). С. 199-205.
- 55.Масленніков Є. І. Механізм управління фінансовою стійкістю сільськогосподарського підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 1. веб-сайт. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_47.
- 56.Глебов Є.М. Процес прийняття інвестиційного рішення: «Актуальні проблеми економіки, обліку та менеджменту», Матеріали між нар. Інтернет-конференції, Волинський інститут економіки та менеджменту, м. Луцьк, 24-25 лютого 2011р. 2011. веб-сайт. URL: http://www.wp.viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0603
57. Моделі і методи оцінки інвестиційних проектів: монографія / В. К. Галіцин, О. П. Суслов, Ю. О. Кубрушко.К.: КНЕУ, 2005. 168 с.
- 58.Дахно І.І. Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства / Зовнішньоекономічний менеджмент. веб-сайт. URL::pidruchniki.ws/13820322/ekonomika/analiz_likvidnosti_platospromozhnosti_pidpriyemstva.
- 59.Оцінка ділової активності підприємства веб-сайт. URL:<http://www.finalearn.com/lifers-953-1.html>
- 60.Демків Я.В. Маркетингові стратегії на високотехнологічних ринках. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». Л., 2010. № 669 : Логістика. С. 171-180.
- 61.Руденко О. М. Діагностика трансформаційних процесів у системі соціально-трудових відносин на підприємствах радіоелектронної

- промисловості. Економічний аналіз. 2016. Т. 25(1). С. 66-74. - веб-сайт. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2016_25\(1\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2016_25(1)_11).
62. Руденко, О. М. Діагностика трансформаційних процесів у системі соціально-трудових відносин на підприємствах радіоелектронної промисловості [Текст] Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 25. № 1. С. 66-74.
63. Єріна А.М. Статистика: підручник. К.: КНЕУ, 2010. 351 с.
64. Руденко О. М. Трансформація соціально-трудових відносин, що виникають у зв'язку з винагородою за працю Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2017. Вип. 23(3). С. 41-44. веб-сайт. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23\(3\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23(3)_11).
65. Руденко О.М. Система показників ефективності інноваційної діяльності підприємства . Економіка та соціум: сучасний фундамент розвитку людства: зб. матеріалів Міжнар. наук. конф. (31 жовтня 2016 р.) Лейпциг: Університет Лейпцигу, 2016. С. 160-162.
66. Кобрин Л.Й. Діагностика факторів інноваційного розвитку підприємства / Л.Й. Кобрин. *Scientific papers*. 2016. 1 (52). С. 152- 157.
67. Брусник Д. О., Сукач О. О. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ Розвиток міжнародної торгівлі в умовах глобальних економічних дисбалансів: матеріали виступів Всеукраїнського форуму з проблем міжнародних економічних відносин (11 квітня 2019 року). Житомир : ЖДТУ, 2019. 311 с. С. 30-32 веб-сайт. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/30-2.pdf>
68. Річні фінансові звіти EmersonProcessManagement, SchneiderElectronic, HollySysAutomation Technologies.

69. Rauter R., et al. Open innovation and its effects on economic and sustainability innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge* (2018) URL: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.004>
70. 3 лютого українським компаніям заборонено експорт до Росії: веб-сайт. URL: <http://minfin.com.ua/2015/02/11/6133386/>
71. Демків Я.В. Маркетингові стратегії на високотехнологічних ринках. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». Л., 2010. № 669 : Логістика. С. 171-180.
72. Консалтинг для ефективного розвитку бізнесу. Консалтингова компанія «Стратегічний партнер -Дніпро». Міжнародний інститут бізнесу веб - сайт. URL: <http://finconsult.com.ua/>.
73. Олійник О.В. Інноваційна діяльність: особливості розвитку і активізації в аграрному виробництві. Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди . Серія: «Економіка». 2017. Вип. 17. С.73-82.
74. Рудь Н. Економіка та організація інноваційної діяльності : підручник / Н. Рудь, А. Гордійчук. 2-е вид., перероб. і доп. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. 446 с.
75. Дейнеко Л.В. Формування моделі інноваційного розвитку агропродовольчої сфери: національні інтереси і регіональні особливості. Збірник наукових праць. Економічні науки. Чернівці : Книги ХІІ, 2010. Вип. 6. С. 141-148
76. Білозор Л. В. Інноваційний аспект у підприємництві. Аграрний вісник Причорномор'я: зб. наук. пр. О.: «Астроприни», 2003. Вип. 22. С. 66–67
77. Офіційний сайт ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» <https://dachna.com.ua/o-nas>
78. Посібник українського хлібороба. Наук-практ. Щорічник. (2012). <https://old.sgi.in.ua/images/Price/Posibnik2012.pdf>
79. KURKUL.com. Онлайн-асистент фермера. <https://kurkul.com/kompanii/2569-dp-eksperimentalna-baza-dachna-sgi-ntsns>
80. Стан науково-інноваційної діяльності в Україні у 2020 році: науково-аналітична записка / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда, Т.К.Кваша та ін. Київ

УкрІНТЕІ, 2021. 39 с. URL:
<https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2021/06/23/AZ.nauka.innovatsiyi.2020-29.06.2021.pdf>

- 81.Амоша О. І. Інноваційна модель розвитку економіки України. Донецьк: ІЕП НАН України, 2016. – 268 с.
- 82.Саблук П. Т. Інноваційний розвиток агропромислового виробництва: теорія, методологія, практика / П. Т. Саблук. К.: ННЦ ІАЕ, 2010. 382 с.
- 83.Геєць В. М. Стратегія інноваційного розвитку економіки України / В. М. Геєць. Київ.: Фенікс, 2011. 312 с.
- 84.Кропивко М. Ф. Еколого-інноваційний вектор аграрної політики. *Економіка АПК*. 2019. № 4. С. 15–21.
- 85.Малік М. Й. Стратегічне управління інноваційною діяльністю в аграрному секторі. *Економіка України*. 2015. № 6. С. 45–51.
- 86.Шубравська О. В. Інноваційний розвиток сільського господарства в умовах цифрової трансформації. *Економіка АПК*. 2020. № 9. С. 3–12.
- 87.Гудзинський О. Д. Цифрові технології в аграрному секторі: виклики та перспективи. *Агросвіт*. 2021. № 5. С. 6–10.
- 88.Кравців В. С. Роль державної підтримки у розвитку інновацій в агросекторі. *Економіка і прогнозування*. 2022. № 2. С. 40–48.
- 89.Ліпич Л. В. Інвестиційний розвиток як фактор підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Економіка і держава*. 2018. № 5. С. 10–14.
- 90.Ковальчук І. Ю. Інвестиційний розвиток: теоретичні аспекти та стратегічні орієнтири. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 24. С. 18–22.
- 91.Іванов І.І. Інноваційний розвиток підприємства: монографія / І.І. Іванов. К. : Наук. думка, 2018. 256 с.
- 92.Петрова О.С. Управління інноваційною діяльністю: навч. посібник / О.С. Петрова. Х. : ХНУ, 2020. 312 с.

- 93.Коваленко В.М. Інноваційні процеси в економіці України. *Економіка України*. 2019. № 4. С. 45–52.
- 94.Сидоренко Н.А. Трансформація виробничих систем в умовах інноваційного розвитку / Н.А. Сидоренко. Львів : Видавництво ЛНУ, 2017. 180 с.
- 95.Бондаренко Т.П. Інвестиції в інновації: теорія і практика. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 75–81.
- 96.Іваненко, О. П. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Економічний вісник Київського політехнічного інституту*. 2021. Вип. 2(15). С. 45–56. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/download/252585/251599/584976> (дата звернення: 02.06.2025).
- 97.Петров, В. І. Стан та шляхи оновлення основних засобів в аграрному секторі України / *Наукові записки НІСД*. 2020. № 4. С. 34–47. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-11/agrarny-sector-1.pdf> (дата звернення: 02.06.2025).
- 98.Козак, М. М. Інноваційна діяльність підприємств аграрного сектору: теоретичні основи та практичні аспекти. *Проблеми економіки*. 2020. Вип. 4. С. 217–223. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-217_223.pdf (дата звернення: 02.06.2025).
- 99.Сидоренко, Л. В. Технічне забезпечення сільськогосподарських підприємств в Україні. *Науковий журнал Агропромисловий комплекс*. — 2022. Т. 10, № 3. С. 12–21. URL: <https://eapk.com.ua/en/article/read/tekhnichne-zabezpechennya-silskogospodarskikh-pidpriyemstv-v-ukrayini> (дата звернення: 02.06.2025).
100. Бондаренко, С. І. Інноваційний розвиток аграрного сектора: моделі фінансування та оцінка впливу фінансування на регіональному рівні. *Фінансовий курс України*. 2021. Вип. 6. С. 58–67. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/4021/3834/17548> (дата звернення: 02.06.2025).

101. Гнатюк, І. П. Вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на конкурентоспроможність аграрних підприємств регіону. *Вісник аграрної науки*. 2023. № 2. С. 101–109. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/vpliv-vnutrishnih-i-zovnishnih-chinnikov-na-konkurentospromozhnist-agrarnih-pidpriemstv-regionu.html> (дата звернення: 02.06.2025).
102. Лисенко, О. М. Стратегії управління ресурсами в аграрному секторі: модернізація обладнання та впровадження енергозберігальних технологій. *Вісник Подільського державного університету*. Серія Економічні науки. 2022. Вип. 31. С. 87–94. URL: https://journals.pdu.khmelnitskiy.ua/index.php/podilian_bulletin/article/view/434 (дата звернення: 02.06.2025).

,

ДОДАТКИ