

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

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПІША
«_____» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
освітньої програми «Менеджмент»
за спеціальністю «073 Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПП «УКР ТЕРРА
ПЛЮС»**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
Аркадій ТОПОВ

Рецензент: д.е.н., професор кафедри
економічної теорії та економіки
підприємства Одеського державного
аграрного університету
Олена КНЯЗЄВА

Виконав здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
денної форми навчання освітньо-
професійної програми «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Артем ЯСНИЦЬКИЙ
*Засвідчую, що кваліфікаційна робота
містить результати власних досліджень.
Використання ідей і текстів інших
авторів має посилання на відповідне
джерело*
_____ Артем ЯСНИЦЬКИЙ

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
«06» листопада 2026 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Артем ЯСНИЦЬКИЙ

1. Тема роботи: *«Управління інноваційним потенціалом ПП «УКР
ТЕРРА ПЛЮС»», керівник роботи к.е.н., асистент Топов А. Г., затверджені
наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «06»
листопада 2025 р. № 220*

**2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 3 червня 2026
р.**

3. Об'єкт дослідження – *процес формування та розвитку
інноваційного потенціалу аграрного підприємства.*

4. Предмет дослідження – *виступають теоретичні, методичні та
прикладні аспекти управління інноваційним потенціалом аграрного
підприємства.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

–*дослідити сутність, економічний зміст та особливості інноваційного
потенціалу аграрного підприємства;*

–*узагальнити теоретичні засади формування та розвитку
інноваційного потенціалу аграрного підприємства;*

–*розглянути методичні підходи до оцінювання інноваційного
потенціалу аграрних підприємств.*

5.2. Аналітичний розділ:

–*надати організаційно-економічну характеристику аграрного
підприємства;*

–*проаналізувати виробничо-господарську діяльність та фінансово-
економічний стан аграрного підприємства;*

–*здійснити оцінювання інноваційного потенціалу аграрного
підприємства;*

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

– *обґрунтувати стратегічні напрями розвитку інноваційного
потенціалу підприємства.*

–розробити комплексний проєкт AgroSave щодо впровадження ресурсозберігаючої технології Mini-Till для розвитку інноваційного потенціалу підприємства;

–здійснити економічне обґрунтування ефективності реалізації проєкту AgroSave.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Наукові підходи до визначення поняття «інновація». Класифікація інновацій в аграрному підприємстві. Співвідношення понять «новація» та «інновація». Морфологічний аналіз поняття «інноваційна діяльність» у працях сучасних учених. Наукові підходи до визначення поняття «інноваційний потенціал підприємства». Основні підходи до трактування поняття «інноваційний потенціал підприємства». Структура інноваційного потенціалу аграрного підприємства. Принципи управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства. Функції управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства. Механізм управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства. Характеристика методичних підходів до оцінювання інноваційного потенціалу аграрного підприємства. Етапи оцінювання інноваційного потенціалу аграрного підприємства. Система показників оцінювання інноваційного потенціалу аграрного підприємства.

6.2. До аналітичного розділу:

Загальна характеристика ПП «УКР ТЕРРА Плюс». Організаційна структура управління ПП «УКР ТЕРРА Плюс». Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ПП «УКР ТЕРРА Плюс». Динаміка індексу FinScore ПП «УКР ТЕРРА Плюс». Показники ліквідності ПП «УКР ТЕРРА Плюс». Показники платоспроможності ПП «УКР ТЕРРА Плюс». Показники прибутковості ПП «УКР ТЕРРА Плюс». Показники ділової активності ПП «УКР ТЕРРА Плюс». Узагальнена оцінка складових інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА Плюс». Профіль інноваційного потенціалу. Сильні сторони та проблемні аспекти розвитку інноваційного потенціалу. Пріоритетні напрями розвитку інноваційного потенціалу. PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища розвитку. SWOT-аналіз інноваційного потенціалу. TOWS-матриця стратегічних альтернатив розвитку інноваційного потенціалу. Матриця оцінювання перспективних інноваційних технологій для ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Концептуальна модель формування стратегічних напрямів розвитку інноваційного потенціалу аграрного підприємства. Оцінювання пріоритетності стратегічних напрямів розвитку інноваційного потенціалу аграрного підприємства. Матриця стратегічних пріоритетів розвитку інноваційного потенціалу аграрного підприємства. Порівняльна оцінка альтернативних технологій обробітку ґрунту для ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Система стратегічних заходів щодо розвитку інноваційного потенціалу. Передумови реалізації проєкту AgroSave. Концептуальна модель реалізації інноваційного проєкту AgroSave щодо розвитку інноваційного потенціалу.

Паспорт проєкту AgroSave. Дерево цілей проєкту AgroSave. Дорожня карта реалізації проєкту AgroSave. OBS-структура управління проєктом AgroSave. WBS-структура проєкту AgroSave. Матриця відповідальності учасників проєкту AgroSave. Оцінювання ризиків реалізації проєкту AgroSave. Очікувані результати реалізації проєкту AgroSave. Модель впливу проєкту AgroSave на розвиток інноваційного потенціалу підприємства. Інвестиційні витрати на реалізацію проєкту AgroSave. Очікувані зміни виробничо-економічних показників у результаті реалізації проєкту AgroSave. Управлінські вигоди від реалізації проєкту AgroSave. Показники економічної ефективності реалізації проєкту AgroSave. Розрахунок чистої приведеної вартості проєкту AgroSave. Показники інвестиційної привабливості проєкту AgroSave.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти України; нормативно-довідкова інформація; дані періодичних видань; офіційні матеріали Державної служби статистики України; аналітичні матеріали та відкриті звітні дані ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»..

8. Дата видачі завдання 06.11.2025 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	1.11.25 – 5.11.25	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	06.11.25	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	12.11.25	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	13.11.25 – 10.02.26	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.26– 15.03.26	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.26– 15.04.26	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.26– 12.05.26	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.26 – 20.05.26	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.26– 25.05.26	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.26 – 02.06.26	0,3	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	03.06.26	0,1	
12.	Перевірка роботи на оригінальність	4.06.26– 09.06.26	0	
14.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	10. 06.26	0,5	
15.	Попередній захист на кафедрі	11.06.26– 12.06.26	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	13.06.26 – 20.06.26	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	23.06.26– 27.06.26	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «Бакалавр» _____ Артем ЯСНИЦЬКИЙ

Науковий керівник _____ Аркадій ТОПОВ

Гарант ОП _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Ясницького А. Е. «Управління інноваційним потенціалом ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»» – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2026.

Актуальність теми. Інноваційний потенціал є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Для аграрного сектору України особливого значення набуває ефективне використання ресурсів, впровадження сучасних технологій та адаптація до змін зовнішнього середовища. Посилення конкуренції, необхідність підвищення ефективності використання ресурсів, а також виклики воєнного стану й кліматичних змін зумовлюють потребу в активізації інноваційної діяльності та розвитку інноваційного потенціалу аграрних підприємств.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо його розвитку.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити сутність, економічний зміст та особливості інноваційного потенціалу аграрного підприємства;
- узагальнити теоретичні засади формування та розвитку інноваційного потенціалу аграрного підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу аграрних підприємств;
- проаналізувати ресурсне забезпечення інноваційного потенціалу підприємства;
- проаналізувати фактори зовнішнього середовища та перспективні напрямів розвитку інноваційного потенціалу підприємства;
- здійснити оцінювання інноваційного потенціалу аграрного підприємства;
- обґрунтувати стратегічні напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства;
- розробити комплексний проєкт AgroSave щодо впровадження ресурсозберігаючої технології Mini-Till для розвитку інноваційного потенціалу підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування ефективності реалізації проєкту AgroSave.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку інноваційного потенціалу аграрного підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління інноваційним потенціалом ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС».

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення та системного підходу застосовано для дослідження теоретичних засад управління інноваційним потенціалом. Методи економічного і статистичного аналізу використано для оцінювання фінансово-економічного стану та результатів діяльності підприємства. SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод експертних оцінок та стратегічного аналізу застосовано для обґрунтування напрямів розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Для оцінювання ефективності проєкту AgroSave використано методи інвестиційного аналізу, економічного обґрунтування та прогнозування. Обробка й візуалізація результатів дослідження здійснювалися за допомогою програмного забезпечення Microsoft Excel.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретичні засади управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства» досліджено сутність, економічний зміст та особливості інновацій і інноваційного потенціалу аграрних підприємств, розглянуто теоретичні засади формування та управління інноваційним потенціалом, а також узагальнено методичні підходи до його оцінювання в сучасних умовах господарювання.

У другому розділі «Сучасний стан та оцінка інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»» наведено організаційно-економічну характеристику підприємства, проведено аналіз виробничо-господарської діяльності та ефективності використання ресурсного потенціалу, а також здійснено оцінювання рівня розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

У третьому розділі «Напрями розвитку інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»» обґрунтовано стратегічні напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства, розроблено комплексний проєкт AgroSave щодо впровадження ресурсозберігаючої технології Mini-Till та використання елементів цифрового землеробства, а також здійснено економічне обґрунтування ефективності його реалізації.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій і проєкту AgroSave в діяльності ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання виробничих ресурсів, скороченню витрат, удосконаленню управління інноваційною діяльністю, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в умовах цифровізації аграрного сектору економіки.

Кваліфікаційна робота містить 96 сторінок, 34 таблиці, 17 рисунків, 14 додатків. Перелік посилань нараховує 63 найменування.

Ключові слова: інноваційний потенціал, інноваційна діяльність, аграрне підприємство, інноваційний розвиток, цифрове землеробство, проєкт, цифровізація, ресурсний потенціал.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ..	6
1.1. Сутність, економічний зміст інновацій та інноваційного потенціалу аграрного підприємства	6
1.2. Теоретичні засади формування та управління інноваційним потенціалом аграрних підприємств	13
1.3. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу аграрних підприємств	22
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»	30
2.1. Ресурсне забезпечення інноваційного потенціалу підприємства.....	
2.2. Оцінка рівня інноваційного потенціалу підприємства.....	30
2.3. Аналіз факторів зовнішнього середовища та перспективних напрямів розвитку інноваційного потенціалу підприємства	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»	51
3.1. Формування стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємства	58
3.2. Обґрунтування комплексного проєкту та впровадження ресурсозберігаючої технології для розвитку інноваційного потенціалу підприємства	58
3.3. Економічне обґрунтування ефективності впровадження проєкту AgroSave	67
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ	90
	98

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання інноваційний потенціал виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Для аграрного сектору України особливого значення набуває здатність суб'єктів господарювання ефективно використовувати наявні ресурси, впроваджувати новітні технології, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати передумови для довгострокового розвитку. Посилення конкуренції на аграрних ринках, необхідність підвищення ефективності використання земельних, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, а також виклики, пов'язані з воєнним станом і змінами клімату, обумовлюють потребу в активізації інноваційної діяльності та розвитку інноваційного потенціалу підприємств.

Проблематика формування, оцінювання та розвитку інноваційного потенціалу підприємств є предметом дослідження багатьох вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних і методичних засад управління інноваційним потенціалом зробили Л. М. Ганущак-Єфіменко, В. В. Гурочкіна, О. В. Гаврильченко, Л. М. Бойко, В. Я. Чевганова, С. Ю. Кулакова, Н. О. Котвицька, І. А. Чіков, Л. М. Гаєвська та інші дослідники. У їхніх працях розкрито економічну сутність інноваційного потенціалу, обґрунтовано підходи до його оцінювання, визначено основні складові та напрями забезпечення інноваційного розвитку підприємств.

Водночас сучасні умови господарювання потребують подальшого вдосконалення підходів до управління інноваційним потенціалом аграрних підприємств. Особливої актуальності набувають питання впровадження ресурсозберігаючих технологій, підвищення ефективності використання виробничих ресурсів та формування практичних механізмів реалізації інноваційних проєктів. Це зумовлює необхідність проведення досліджень, спрямованих на обґрунтування стратегічних напрямів розвитку

інноваційного потенціалу аграрних підприємств та розроблення практичних рекомендацій щодо їх реалізації.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо його розвитку.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити сутність, економічний зміст та особливості інноваційного потенціалу аграрного підприємства;
- узагальнити теоретичні засади формування та розвитку інноваційного потенціалу аграрного підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу аграрних підприємств;
- проаналізувати ресурсне забезпечення інноваційного потенціалу підприємства;
- здійснити оцінювання інноваційного потенціалу аграрного підприємства;
- проаналізувати фактори зовнішнього середовища та перспективних напрямів розвитку інноваційного потенціалу підприємства;
- обґрунтувати стратегічні напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства;
- розробити комплексний проєкт AgroSave щодо впровадження ресурсозберігаючої технології Mini-Till для розвитку інноваційного потенціалу підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування ефективності реалізації проєкту AgroSave.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку інноваційного потенціалу аграрного підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення та системного підходу застосовано для дослідження теоретичних засад управління інноваційним потенціалом. Методи економічного і статистичного аналізу використано для оцінювання фінансово-економічного стану та результатів діяльності підприємства. SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод експертних оцінок та стратегічного аналізу застосовано для обґрунтування напрямів розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Для оцінювання ефективності проєкту AgroSave використано методи інвестиційного аналізу, економічного обґрунтування та прогнозування. Обробка й візуалізація результатів дослідження здійснювалися за допомогою програмного забезпечення Microsoft Excel.

Інформаційне забезпечення становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах цифровізації, матеріали періодичних видань, внутрішня документація ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС», зокрема фінансова звітність підприємства, статистичні та аналітичні матеріали щодо його господарської діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій та проєкту AgroSave в діяльності ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Реалізація запропонованих заходів сприятиме скороченню виробничих витрат, підвищенню ефективності використання ресурсів, удосконаленню управлінських процесів, розвитку інноваційного потенціалу та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, економічний зміст інновацій та інноваційного потенціалу аграрного підприємства

В умовах трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції та активного розвитку цифрових технологій інноваційна діяльність набуває визначального значення для забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку підприємств. Особливої актуальності проблема інноваційного розвитку набуває для аграрного сектору, який функціонує в умовах високого рівня ризику, залежності від природно-кліматичних чинників та необхідності забезпечення продовольчої безпеки держави. За таких умов саме здатність підприємства до впровадження інновацій визначає його конкурентоспроможність та можливості подальшого розвитку.

Теоретичні основи дослідження інновацій були закладені Шумпетером Й., який розглядав інновації як нові комбінації факторів виробництва, що виступають рушійною силою економічного розвитку. Вчений виділив п'ять форм інновацій, серед яких створення нових продуктів, застосування нових методів виробництва, освоєння нових ринків збуту, використання нових джерел сировини та впровадження нових форм організації виробництва [7].

На законодавчому рівні поняття інновації закріплено Законом України «Про інноваційну діяльність», відповідно до якого інноваціями є новостворені або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного або комерційного характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва [2].

У сучасній економічній літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності поняття «інновація». Узагальнення наукових праць українських учених дозволяє виділити декілька основних підходів до його визначення: результативний, процесний, функціональний та системний (табл.1.1).

Таблиця 1.1 -Наукові підходи до визначення поняття «інновація»

Підхід	Автор	Сутність визначення
Результативний	Ткаченко П. В. [3]	Інновація є результатом упровадження нових рішень, які забезпечують зміни у діяльності підприємства
	Олійник О. П. [6]	Інновація є результатом творчої діяльності, що спричиняє якісні зміни у певній сфері
	Луцій О., Бондаренко В. [10]	Інновації є результатом інноваційної діяльності, спрямованої на створення нової цінності
Функціональний	Іжевський В. В. [4]	Інновація є складовою виробничо-господарської діяльності, спрямованої на оновлення виробничих сил
	Залізнюк В. П., Сафонік Н. П. [8]	Інновації є інструментом модернізації підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності
Процесний	Кукушка І. В. [5]	Інновація є практичним застосуванням нових ідей у вигляді продуктів, техніки та технологій
	Власюк Н. І. [12]	Інновації виступають складовою інноваційного процесу та забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства
Системний	Шуберанський В.Е.[7]	Інновація є елементом інноваційного процесу та фактором економічного розвитку
Стратегічний	Черноіванова Г.С.[11]	Інновації розглядаються як основа розвитку підприємства та об'єкт інвестиційного забезпечення
Комплексний	Храпкіна В. В., Могильний Я. Ю. [18]	Інновації охоплюють створення, впровадження та комерціалізацію нових ідей, технологій, продуктів і послуг

Джерело: сформовано автором на основі [3-8; 10-12; 18].

Аналіз наведених визначень свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування сутності інновацій. Представники результативного підходу розглядають інновацію як кінцевий результат інноваційної діяльності, процесного - як послідовність дій, спрямованих на створення та впровадження нововведень, функціонального - як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства, а системного - як складову інноваційного розвитку економічних систем [3-8].

Узагальнення наукових підходів дозволяє визначити інновацію як кінцевий результат інноваційної діяльності, що втілюється у вигляді нових або вдосконалених продуктів, технологій, організаційних чи управлінських рішень і забезпечує отримання економічного, соціального або екологічного ефекту. Залежно від об'єкта впровадження та характеру змін інновації класифікують за різними ознаками. Класифікація інновацій в аграрному підприємстві наведено на рис. 1.1.

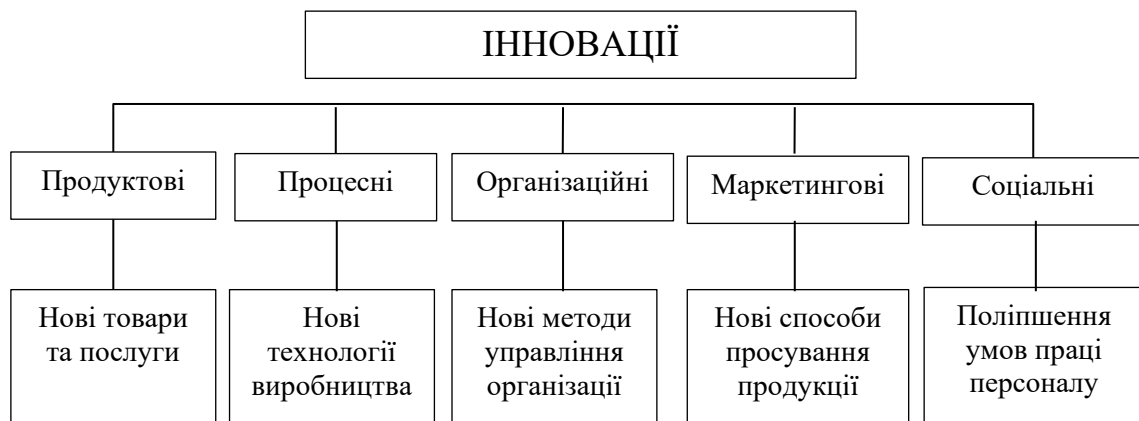


Рисунок 1.1 – Класифікація інновацій в аграрному підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [2; 9].

Найбільш поширеними є продуктові та процесні інновації. Продуктові інновації пов'язані зі створенням нових або вдосконалених товарів і послуг, тоді як процесні передбачають використання нових технологій та методів виробництва. Для аграрних підприємств особливого значення набувають технологічні інновації, зокрема застосування систем точного землеробства, GPS-навігації, безпілотних літальних апаратів, автоматизованих систем

управління виробництвом та цифрових платформ прийняття управлінських рішень [10; 12].

Слід зазначити, що поняття «інновація» та «новація» не є тотожними. Новація являє собою новий науковий результат, винахід або технічне рішення, яке ще не знайшло практичного застосування. Інновацією ж вважається лише та новація, яка була впроваджена у виробничу чи управлінську діяльність і забезпечила отримання певного ефекту [6].

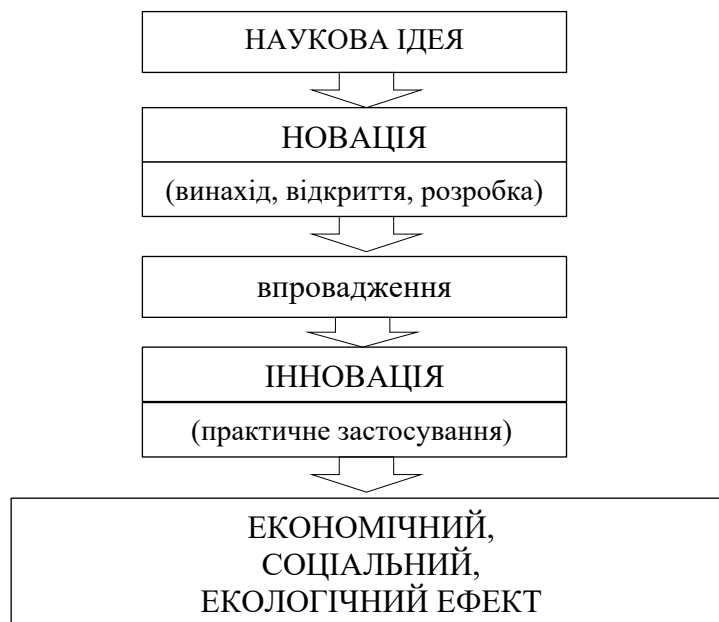


Рисунок 1.2 - Співвідношення понять «новація» та «інновація»

Джерело: розроблено автором на основі [6].

У сучасних умовах інновації виступають основою формування конкурентних переваг підприємств. Вони забезпечують підвищення продуктивності праці, оптимізацію витрат, покращення якості продукції, розширення ринків збуту та зміцнення фінансової стійкості суб'єктів господарювання [8; 16]. Для аграрних підприємств інноваційна діяльність є необхідною умовою підвищення ефективності використання земельних, матеріальних та трудових ресурсів, а також адаптації до сучасних викликів зовнішнього середовища.

Таким чином, інновації є складною економічною категорією, яка поєднує процес створення нових рішень та результат їх практичного впровадження. Саме вони формують основу інноваційного розвитку

підприємств та виступають необхідною передумовою забезпечення їх конкурентоспроможності.

Важливим аспектом дослідження є аналіз поняття «інноваційна діяльність», яке нерозривно пов'язане з процесом створення та впровадження інновацій. У чинному законодавстві інноваційна діяльність визначається як діяльність, що спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок та зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг [2]. У свою чергу, у Проекті Закону України щодо сприяння розвитку інноваційної діяльності зазначено, що інноваційна діяльність охоплює всі наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні заходи, які фактично приводять до створення інновацій або здійснюються з такою метою [14].

У науковій літературі інноваційна діяльність розглядається як складний багатостадійний процес, що охоплює створення, освоєння, впровадження та поширення інновацій [9]. П. В. Ткаченко зазначає, що в сучасних умовах інноваційна діяльність виступає необхідною умовою забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств, оскільки дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати належний рівень конкурентоспроможності [3]. Подібної позиції дотримується В. В. Іжевський, який визначає інноваційну діяльність як процес практичного використання інновацій з метою отримання економічного, соціального або іншого позитивного ефекту [4].

У сучасних умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки інноваційна діяльність набуває особливого значення. На думку І. В. Кукушки, саме інновації виступають дієвим інструментом відновлення національної економіки та забезпечення її довгострокового розвитку [5]. Аналогічно О. Д. Тараненко зазначає, що управління інноваціями є одним із ключових чинників забезпечення стійкості підприємств та їх адаптації до кризових умов функціонування [1].

Систематизація наукових підходів до трактування інноваційної діяльності дозволила здійснити морфологічний аналіз зазначеного поняття.

Таблиця 1.2 - Морфологічний аналіз поняття «інноваційна діяльність» у працях сучасних учених

Автор (джерело)	Сутність визначення	Ключові слова
Закон України «Про інноваційну діяльність» [2]	Діяльність, спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок	Комерціалізація; нові товари і послуги
Проект Закону України № 3796 [14]	Сукупність наукових, технологічних, організаційних, фінансових та комерційних дій, спрямованих на здійснення інновацій	Наукові та комерційні дії
Закон України «Про інвестиційну діяльність» [15]	Форма інвестиційної діяльності, спрямована на впровадження досягнень науково-технічного прогресу	Інвестиційна діяльність
Ткаченко П. В. [3]	Необхідна умова функціонування та розвитку підприємств	Розвиток підприємства
Іжевський В. В. [4]	Процес практичного застосування інновацій з метою отримання позитивного ефекту	Практичне застосування
Кукушка І. В. [5]	Інструмент післявоєнного відновлення та забезпечення економічного розвитку	Післявоєнне відновлення
Микитюк П. П. [9]	Сукупність заходів зі створення, освоєння, впровадження та поширення інновацій	Створення і поширення інновацій
Луцій О., Бондаренко В. [10]	Реалізація інноваційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності	Інноваційні рішення
Черноіванова Г. С. [11]	Діяльність, ефективність якої залежить від рівня інвестиційного забезпечення	Інвестиційне забезпечення
Власюк Н. І. [12]	Використання сучасних інформаційних технологій і цифрових інструментів у процесі здійснення інноваційної діяльності	Цифровізація

Джерело: узагальнено автором на основі [2–5; 9–12; 14; 15].

Результати проведеного морфологічного аналізу свідчать, що більшість дослідників пов'язують інноваційну діяльність із процесом створення, впровадження та комерціалізації нововведень, спрямованих на забезпечення економічного розвитку підприємств. Водночас сучасні умови господарювання обумовлюють необхідність врахування таких складових інноваційної діяльності, як цифровізація бізнес-процесів, інвестиційне забезпечення та адаптація до зовнішніх викликів [11; 12; 18].

У контексті дослідження інноваційної діяльності важливого значення набуває поняття «інноваційний потенціал», яке характеризує можливості підприємства щодо генерування та реалізації інновацій. У сучасній науковій літературі інноваційний потенціал розглядається як сукупність ресурсів, компетенцій, організаційних можливостей та управлінських здібностей, що забезпечують інноваційний розвиток підприємства [19–21].

Зокрема, О. В. Гаврильченко визначає інноваційний потенціал як сукупність можливостей підприємства щодо забезпечення інноваційного розвитку на основі ефективного використання наявних ресурсів та компетенцій [19]. Л. М. Бойко, В. Я. Чевганова та С. Ю. Кулакова розглядають його як інтегральну характеристику здатності підприємства до генерування та реалізації інновацій [20]. Натомість О. Маковоз та Т. Кузьменко акцентують увагу на стратегічному аспекті інноваційного потенціалу, визначаючи його як складову загального потенціалу підприємства, що забезпечує формування інноваційних переваг у майбутньому [21].

Отже, у контексті забезпечення ефективної інноваційної діяльності важливого значення набуває дослідження сутності поняття «інноваційний потенціал», оскільки саме він визначає можливості підприємства щодо генерування, впровадження та комерціалізації інновацій. А інноваційний потенціал аграрного підприємства доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних ресурсів, компетенцій та організаційно-управлінських можливостей, які забезпечують здатність підприємства до створення,

впровадження та комерціалізації інновацій з метою підвищення ефективності діяльності та забезпечення сталого розвитку.

Таким чином, проведені дослідження дозволили встановити, що інновації виступають важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств, а інноваційна діяльність є процесом створення, впровадження та поширення нововведень, спрямованих на отримання економічного, соціального чи екологічного ефекту. Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «інноваційний потенціал» дало змогу визначити його як сукупність ресурсів, компетенцій та управлінських можливостей підприємства щодо здійснення інноваційної діяльності. Для аграрних підприємств ефективне формування та використання інноваційного потенціалу є необхідною умовою адаптації до сучасних викликів, забезпечення конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей розвитку.

1.2. Теоретичні засади формування та управління інноваційним потенціалом аграрних підприємств

У сучасних умовах господарювання забезпечення конкурентоспроможності підприємств значною мірою залежить від їх здатності до інноваційного розвитку. Реалізація інноваційної діяльності потребує наявності відповідних ресурсів, компетенцій та організаційних можливостей, сукупність яких формує інноваційний потенціал підприємства. Саме рівень розвитку інноваційного потенціалу визначає готовність суб'єкта господарювання до створення, впровадження та комерціалізації інновацій. У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності поняття «інноваційний потенціал підприємства». Це пояснюється складністю та багатогранністю зазначеної економічної категорії, яка поєднує ресурсні, організаційні, управлінські та результативні аспекти інноваційної діяльності.

З метою узагальнення існуючих наукових підходів доцільно здійснити аналіз визначень, запропонованих сучасними дослідниками.

Таблиця 1.3 - Наукові підходи до визначення поняття «інноваційний потенціал підприємства»

Автор	Визначення поняття	Підхід
Ганущак-Єфіменко Л. М. [24]	Інноваційний потенціал – це сукупність ресурсів, можливостей та умов, необхідних для здійснення інноваційної діяльності підприємства.	Ресурсний
Гурочкіна В. В. [25]	Інноваційний потенціал є системою взаємопов'язаних елементів, що забезпечують інноваційний розвиток підприємства та його економічну безпеку.	Системний
Гаврильченко О. В. [19]	Інноваційний потенціал визначається як сукупність можливостей підприємства щодо забезпечення інноваційного розвитку на основі ефективного використання наявних ресурсів та компетенцій.	Компетентнісний
Бойко Л. М., Чевганова В. Я., Кулакова С. Ю. [20]	Інноваційний потенціал являє собою інтегровану характеристику здатності суб'єкта господарювання до генерування та реалізації інновацій.	Інтегральний
Котвицька Н. О. [22]	Інноваційний потенціал – це сукупність науково-технічних, кадрових, фінансових та організаційних можливостей підприємства щодо впровадження інновацій.	Ресурсно-функціональний
Чіков І. А. [26]	Інноваційний потенціал є системою ресурсів, здібностей та управлінських можливостей щодо створення та реалізації інноваційних рішень.	Системно-управлінський
Гаєвська Л. М. [27]	Інноваційний потенціал підприємства характеризує його готовність до здійснення інноваційної діяльності та досягнення стратегічних цілей розвитку.	Цільовий
Маковоз О. [21]	Інноваційний потенціал – це складова загального потенціалу підприємства, яка відображає можливість формування інноваційних переваг у майбутньому.	Стратегічний
Дикий Ю. О., Юрик Н. Є. [23]	Інноваційний потенціал є основою формування стратегії інноваційного розвитку та оцінюється через сукупність ресурсних і результативних показників.	Комплексний

Джерело: сформовано автором на основі [19–27] та опрацьованих наукових праць.

Аналіз наведених визначень свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування сутності інноваційного потенціалу. Узагальнення наукових

позицій дозволило виокремити декілька основних підходів до його розуміння: ресурсний, системний, процесний, компетентнісний та стратегічний. Представники ресурсного підходу акцентують увагу на сукупності наявних ресурсів підприємства, системного – на взаємозв'язку складових потенціалу, процесного – на здатності підприємства реалізовувати інноваційний процес, компетентнісного – на ролі знань та професійних здібностей персоналу, а стратегічного – на забезпеченні довгострокового розвитку та формуванні конкурентних переваг [19–23].



Рисунок 1.3 – Основні підходи до трактування поняття «інноваційний потенціал підприємства»

Джерело: розроблено автором на основі [19–23].

На основі проведеного аналізу пропонуємо розглядати інноваційний потенціал ПП «УКР ТЕРРА Плюс» як сукупність ресурсів, компетенцій, організаційних можливостей та управлінських здібностей підприємства, які забезпечують його здатність генерувати, впроваджувати та комерціалізувати інновації з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що інноваційний потенціал формується під впливом багатьох взаємопов'язаних складових. Від рівня їх розвитку залежить здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реалізовувати інноваційну стратегію.

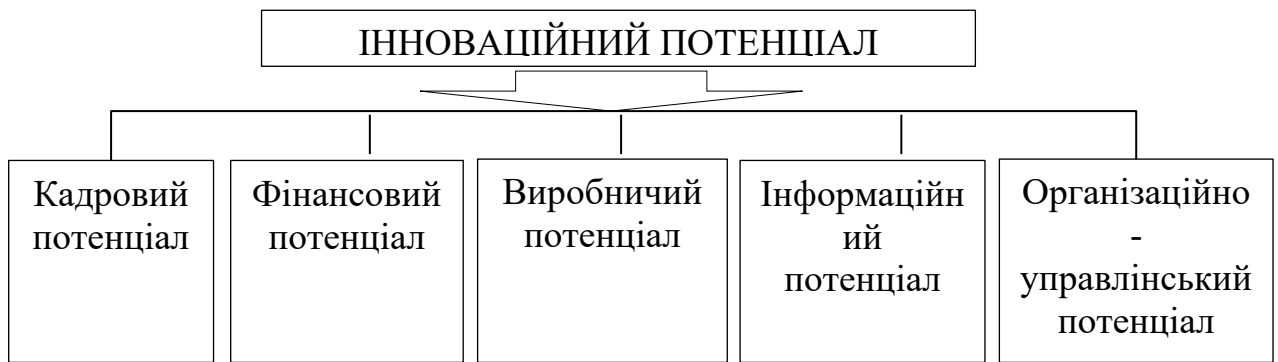


Рисунок 1.4 - Структура інноваційного потенціалу аграрного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [19–22].

Кадровий потенціал характеризує наявність працівників, здатних генерувати нові ідеї, освоювати сучасні технології та брати участь у реалізації інноваційних проєктів. Саме людський капітал є основою інноваційного розвитку підприємства, оскільки забезпечує формування та реалізацію інноваційних рішень [17].

Фінансовий потенціал відображає можливості підприємства щодо забезпечення інноваційної діяльності необхідними фінансовими ресурсами. Його складовими є власні кошти, залучені інвестиції, кредитні ресурси та інші джерела фінансування інноваційних проєктів [11]. Важливу роль у фінансовому забезпеченні інновацій відіграє державна підтримка, яка регулюється положеннями Закону України «Про інноваційну діяльність» [2].

Виробничий потенціал визначає рівень технічного забезпечення підприємства, ступінь оновлення основних засобів та можливості впровадження сучасних технологій. Для аграрних підприємств його розвиток пов'язаний із використанням високопродуктивної техніки, енергоощадних технологій та автоматизованих систем управління виробництвом [10].

Інформаційний потенціал характеризує рівень забезпеченості підприємства інформаційними ресурсами та цифровими технологіями. В умовах цифрової трансформації економіки використання сучасних інформаційних систем сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень та ефективності інноваційної діяльності [12].

Науково-технічний потенціал відображає здатність підприємства до створення, освоєння та впровадження нових технологій і технічних рішень. Його розвиток передбачає налагодження співпраці з науково-дослідними установами та використання результатів наукових досліджень у практичній діяльності [19].

Організаційно-управлінський потенціал охоплює сукупність методів, інструментів та механізмів управління інноваційною діяльністю. Його ефективність визначається здатністю керівництва формувати інноваційну стратегію, забезпечувати координацію діяльності структурних підрозділів та створювати сприятливий інноваційний клімат [17].

Ефективне управління інноваційним потенціалом передбачає дотримання певних принципів, які забезпечують цілісність і результативність управлінського впливу.

Таблиця 1.4- Принципи управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства

Принцип	Характеристика
Системності	Передбачає розгляд інноваційного потенціалу як цілісної системи взаємопов'язаних елементів
Комплексності	Забезпечує врахування всіх складових інноваційного потенціалу
Цілеспрямованості	Орієнтує діяльність на досягнення стратегічних цілей розвитку
Адаптивності	Передбачає здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища
Безперервності	Забезпечує постійний розвиток інноваційного потенціалу
Ефективності	Спрямований на отримання максимального результату за оптимального використання ресурсів

Джерело: сформовано автором на основі [17; 19; 21].

Реалізація зазначених у табл. 1.4. принципів здійснюється через виконання основних функцій управління інноваційним потенціалом, а принципи потребують використанню відповідного механізму управління інноваційним потенціалом, який забезпечує узгодженість управлінських

рішень, координацію інноваційних процесів та спрямування діяльності підприємства на досягнення визначених цілей інноваційного розвитку.



Рисунок 1.5 – Функції управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [17].

Для аграрних підприємств управління інноваційним потенціалом має певні особливості, зумовлені специфікою галузі. Серед них варто виокремити сезонний характер виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, тривалий період окупності інноваційних проєктів та високий рівень виробничих ризиків [10]. Крім того, сучасний етап розвитку аграрного сектору характеризується активним впровадженням цифрових технологій, що відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом [12; 18].

Отже, інноваційний потенціал є складною багатоаспектною категорією, що поєднує ресурсні, організаційні та управлінські складові. Ефективне управління інноваційним потенціалом передбачає формування умов для розвитку його структурних елементів, забезпечення їх збалансованого функціонування та спрямування на досягнення стратегічних цілей підприємства. Для ПП «УКР ТЕРРА Плюс» розвиток інноваційного

потенціалу є необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності, забезпечення стійкості функціонування та реалізації інноваційної моделі розвитку в сучасних умовах господарювання.

Після опису функцій управління доцільно зазначити, що ефективне управління інноваційним потенціалом потребує використання відповідного механізму, який забезпечує узгодженість управлінських дій та сприяє досягненню стратегічних цілей розвитку підприємства. Механізм управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних методів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток і використання інноваційних можливостей суб'єкта господарювання. Його реалізація передбачає здійснення послідовних управлінських дій – від оцінювання наявного рівня інноваційного потенціалу до контролю результатів інноваційної діяльності та коригування прийнятих рішень [17; 19; 23].

Запропонований на рис. 1.6 механізм дозволяє забезпечити комплексний підхід до механізму управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства. Його застосування сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, формуванню сприятливих умов для реалізації інноваційних проєктів та своєчасному реагуванню на зміни зовнішнього середовища. Водночас функціонування зазначеного механізму забезпечує узгодженість стратегічних і оперативних управлінських рішень, що є важливою передумовою досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства. Реалізація такого механізму забезпечує підвищення рівня інноваційної активності підприємства, сприяє ефективному використанню ресурсів та створює передумови для формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. З урахуванням специфіки аграрного виробництва впровадження дієвого механізму управління інноваційним потенціалом є важливою умовою забезпечення сталого розвитку ПП «УКР ТЕРРА Плюс».

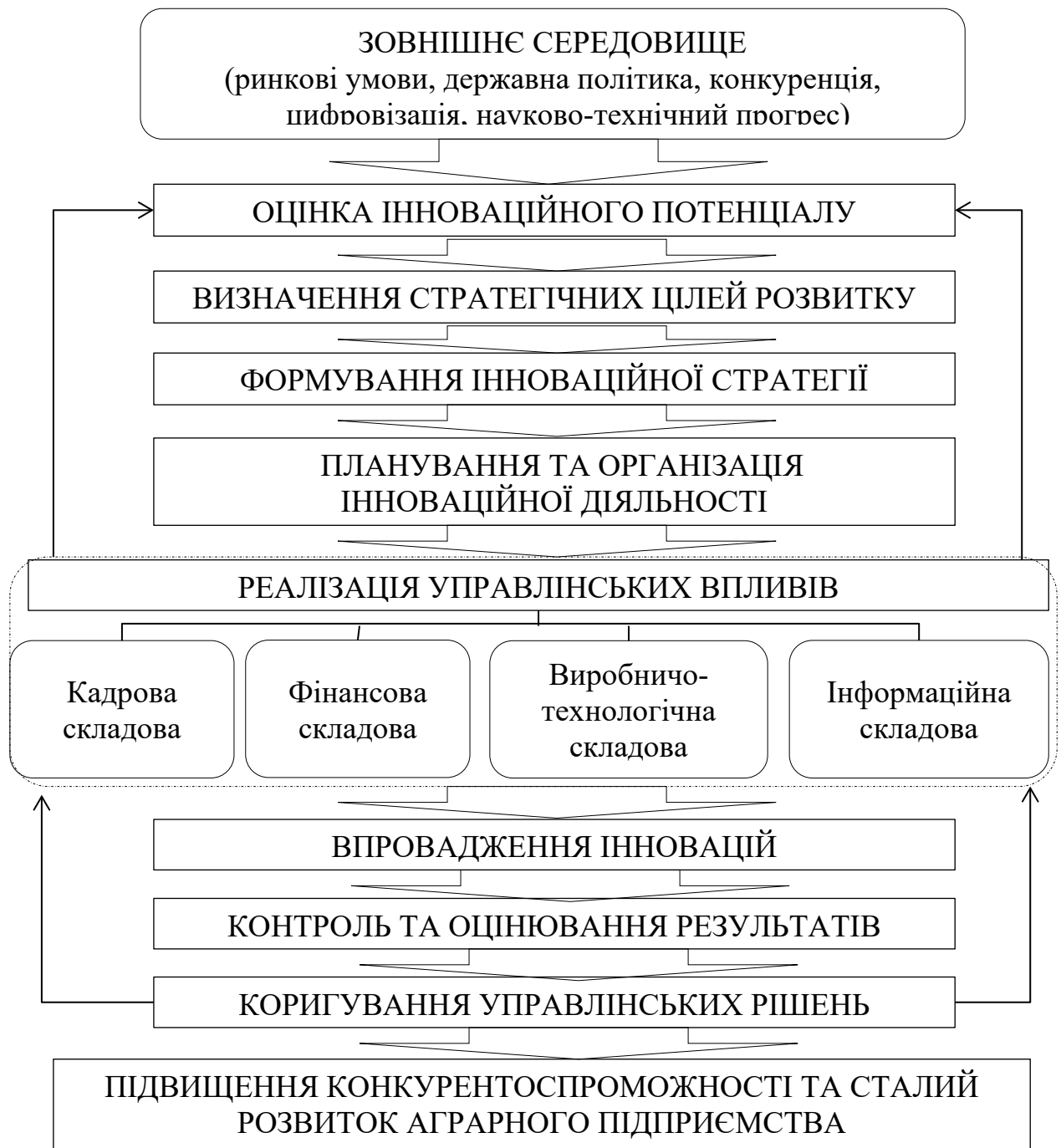


Рисунок 1.6 - Механізм управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [17; 19–23].

Запропонований на рис. 1.6 механізм управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства відображає послідовність взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання інноваційних можливостей суб'єкта господарювання. Його функціонування розпочинається з оцінювання

наявного рівня інноваційного потенціалу та аналізу впливу факторів зовнішнього середовища, що дозволяє визначити сильні сторони підприємства, виявити проблемні аспекти та окреслити перспективні напрями інноваційного розвитку. Наступним етапом є формування цілей інноваційного розвитку та розроблення інноваційної стратегії, які мають узгоджуватися із загальною стратегією розвитку підприємства. Реалізація стратегічних орієнтирів забезпечується через виконання основних функцій управління – планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання, що сприяє раціональному використанню наявних ресурсів і координації інноваційної діяльності. Особливе значення в механізмі управління інноваційним потенціалом мають кадрова, фінансова, виробничо-технологічна та інформаційна складові, розвиток яких створює необхідні передумови для успішного впровадження інноваційних рішень. Водночас постійний контроль та оцінювання результатів інноваційної діяльності забезпечують своєчасне коригування управлінських рішень відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Таким чином, реалізація запропонованого механізму сприятиме підвищенню рівня інноваційної активності ПП «УКР ТЕРРА Плюс», забезпеченню ефективного використання його ресурсного потенціалу та формуванню стійких конкурентних переваг. Урахування специфіки аграрного виробництва та сучасних тенденцій цифровізації дозволить підприємству забезпечити адаптивність до зовнішніх викликів і створити підґрунтя для довгострокового сталого розвитку [17; 19–23].

Отже, інноваційний потенціал є складною багатоаспектною категорією, яка поєднує ресурсні, компетентнісні, організаційні та управлінські складові. Проведений аналіз наукових підходів дозволив встановити відсутність єдиного трактування сутності цього поняття та виокремити ресурсний, системний, компетентнісний, стратегічний і комплексний підходи до його розуміння. На основі узагальнення існуючих наукових позицій

запропоновано авторське визначення інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА Плюс». Визначено, що ефективне управління інноваційним потенціалом передбачає розвиток його кадрової, фінансової, виробничої, інформаційної, науково-технічної та організаційно-управлінської складових, а також дотримання принципів системності, комплексності, цілеспрямованості, адаптивності, безперервності та ефективності. Використання запропонованого механізму управління інноваційним потенціалом сприятиме підвищенню інноваційної активності ПП «УКР ТЕРРА Плюс», зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

1.3. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу аграрних підприємств

Ефективне управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства неможливе без його об'єктивного та своєчасного оцінювання. Саме результати оцінки дозволяють визначити рівень готовності підприємства до здійснення інноваційної діяльності, виявити наявні резерви підвищення інноваційної активності, обґрунтувати напрями подальшого розвитку та сформулювати дієві управлінські рішення. У зв'язку з цим питання вибору методичних підходів до оцінювання інноваційного потенціалу набуває важливого теоретичного і практичного значення.

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, посилення конкуренції та необхідності адаптації до сучасних викликів аграрні підприємства потребують застосування ефективних інструментів діагностики власних інноваційних можливостей. Оцінювання інноваційного потенціалу дозволяє не лише визначити поточний стан підприємства, а й прогнозувати перспективи його інноваційного розвитку, встановлювати пріоритети

інвестиційної діяльності та формувати стратегію забезпечення конкурентоспроможності.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. Це зумовлено складністю зазначеної економічної категорії, яка охоплює різноманітні складові та характеризується значною кількістю якісних і кількісних параметрів. Як зазначає О. В. Гаврильченко, інноваційний потенціал доцільно розглядати як сукупність можливостей підприємства щодо забезпечення інноваційного розвитку на основі ефективного використання ресурсів та компетенцій [19]. Відповідно, його оцінювання повинно враховувати як ресурсні характеристики підприємства, так і рівень їх реалізації у процесі інноваційної діяльності.

На думку Л. М. Бойко, В. Я. Чевганової та С. Ю. Кулакової, інноваційний потенціал являє собою інтегральну характеристику здатності підприємства до генерування та впровадження інновацій, що обумовлює необхідність застосування комплексних підходів до його оцінювання [20]. У свою чергу, О. Маковоз та Т. Кузьменко наголошують на доцільності використання системи взаємопов'язаних показників, які дозволяють оцінити не лише наявні ресурси підприємства, але й його здатність до формування інноваційних переваг у майбутньому [21].

Н. О. Котвицька зазначає, що оцінювання інноваційного потенціалу підприємств агропродовольчої сфери повинно здійснюватися з урахуванням галузевих особливостей та передбачати аналіз основних складових потенціалу: кадрової, фінансової, виробничо-технологічної, інформаційної та організаційно-управлінської [22]. Водночас Ю. О. Дикий та Н. Є. Юрик розглядають оцінювання інноваційного потенціалу як інструмент формування стратегії інноваційного розвитку підприємства, що базується на використанні системи ресурсних і результативних показників [23].

Узагальнення наукових підходів дозволило виокремити основні методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5. - Характеристика методичних підходів до оцінювання інноваційного потенціалу аграрного підприємства

Автор	Характеристика підходу	Переваги	Недоліки
Гаврильченко О. В. [19]	Оцінювання здійснюється через визначення можливостей підприємства щодо забезпечення інноваційного розвитку на основі ефективного використання ресурсів та компетенцій	Орієнтація на перспективи розвитку підприємства	Складність кількісного вимірювання компетенцій
Бойко Л. М., Чевганова В. Я., Кулакова С. Ю. [20]	Інноваційний потенціал оцінюється як інтегральна характеристика здатності підприємства до генерування та реалізації інновацій	Комплексність оцінювання	Потребує значного інформаційного забезпечення
Маковоз О., Кузьменко Т. [21]	Використання системи кількісних і якісних показників для визначення рівня інноваційного потенціалу	Можливість порівняння підприємств	Складність вибору системи показників
Котвицька Н. О. [22]	Оцінювання окремих складових інноваційного потенціалу з подальшим визначенням інтегрального показника	Урахування галузевої специфіки аграрних підприємств	Значна трудомісткість розрахунків
Дикий Ю. О., Юрик Н. Є. [23]	Оцінювання інноваційного потенціалу як інструмент формування стратегії інноваційного розвитку	Орієнтація на прийняття стратегічних рішень	Необхідність використання великої кількості показників

Джерело: сформовано автором на основі [19–23].

Проведений аналіз свідчить, що кожен із розглянутих підходів має власні переваги та обмеження. Ресурсно-орієнтовані підходи дозволяють оцінити наявні можливості підприємства щодо здійснення інноваційної діяльності, проте недостатньо враховують результативність використання наявних ресурсів. У свою чергу, результативні підходи акцентують увагу на досягнутих результатах інноваційної діяльності, однак не дають можливості повною мірою оцінити приховані резерви розвитку. Найбільш перспективними є комплексні підходи, що поєднують оцінювання ресурсного забезпечення, рівня розвитку окремих складових потенціалу та результативності їх використання.

Узагальнення наукових позицій дозволяє стверджувати, що для аграрних підприємств найбільш доцільним є використання комплексного підходу до оцінювання інноваційного потенціалу. Це обумовлено специфікою аграрного виробництва, яка проявляється у сезонності виробничих процесів, залежності від природно-кліматичних умов, тривалому періоді окупності інноваційних проєктів та необхідності врахування значної кількості зовнішніх і внутрішніх чинників.

Таким чином, оцінювання інноваційного потенціалу слід розглядати як важливий елемент системи управління інноваційним розвитком підприємства. Його результати створюють інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, визначення стратегічних пріоритетів та розроблення заходів щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності. Саме тому в межах даного дослідження за основу подальшого аналізу доцільно обрати методичний підхід Н. О. Котвицької [22], який найбільш повно враховує особливості функціонування аграрних підприємств та забезпечує комплексність оцінювання інноваційного потенціалу.

Враховуючи переваги комплексного підходу до оцінювання інноваційного потенціалу, доцільним є більш детальний розгляд методики, запропонованої Н. О. Котвицькою, яка адаптована до особливостей функціонування підприємств агропродовольчої сфери [22]. Зазначений підхід

передбачає послідовне здійснення низки взаємопов'язаних етапів, що забезпечують отримання об'єктивної інформації щодо рівня розвитку інноваційного потенціалу підприємства та формування обґрунтованих управлінських рішень.

Процес оцінювання інноваційного потенціалу аграрного підприємства доцільно здійснювати за певною послідовністю, що представлена на рис. 1.7.

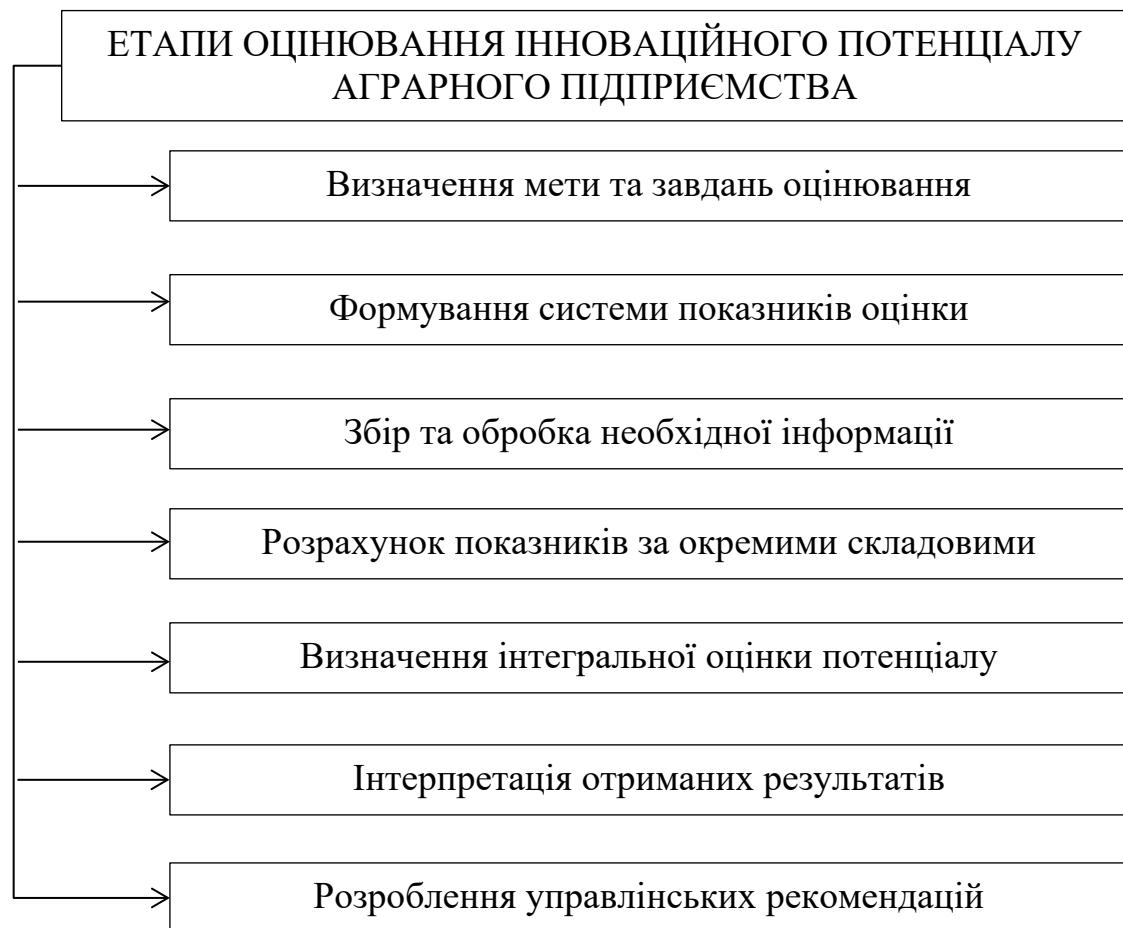


Рисунок 1.7 – Етапи оцінювання інноваційного потенціалу аграрного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [21–23].

Перший етап передбачає визначення мети оцінювання, яка може полягати у встановленні рівня готовності підприємства до інноваційної діяльності, визначенні резервів розвитку або обґрунтуванні інноваційної стратегії. На другому етапі формується система показників, що найбільш повно характеризують окремі складові інноваційного потенціалу підприємства. Третій етап пов'язаний зі збором необхідної інформації,

джерелами якої можуть бути фінансова звітність, статистичні дані, внутрішня управлінська документація та результати експертних оцінок.

Наступним кроком є розрахунок показників за окремими складовими інноваційного потенціалу. На думку Н. О. Котвицької, саме такий підхід забезпечує комплексність оцінювання та дозволяє врахувати специфіку функціонування підприємств агропродовольчої сфери [22]. Узагальнення отриманих результатів здійснюється шляхом визначення інтегрального показника інноваційного потенціалу, який дає змогу оцінити загальний рівень інноваційних можливостей підприємства та порівняти його з іншими суб'єктами господарювання. Важливим етапом оцінювання є інтерпретація отриманих результатів. Саме на цьому етапі визначаються сильні та слабкі сторони інноваційного потенціалу підприємства, виявляються проблемні аспекти та окреслюються перспективні напрями його розвитку. Завершальним етапом є розроблення управлінських рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу та забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 1.6. - Система показників оцінювання інноваційного потенціалу аграрного підприємства

Складова інноваційного потенціалу	Показники оцінювання
Кадрова	Частка працівників з вищою освітою; рівень підвищення кваліфікації персоналу; частка працівників, залучених до інноваційної діяльності
Фінансова	Обсяг фінансування інноваційної діяльності; частка інноваційних витрат у загальних витратах; рівень фінансової стійкості підприємства
Виробничо-технологічна	Коефіцієнт оновлення основних засобів; рівень технічного забезпечення; використання сучасних технологій виробництва
Інформаційна	Рівень автоматизації управлінських процесів; використання інформаційних систем; забезпеченість цифровими технологіями
Організаційно-управлінська	Наявність інноваційної стратегії; рівень розвитку системи мотивації; ефективність організації інноваційної діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [22].

Для забезпечення комплексності оцінювання інноваційного потенціалу аграрних підприємств доцільно використовувати систему показників, що характеризують окремі складові потенціалу. Відповідно до підходу Котвицької Н. О., такими складовими є кадрова, фінансова, виробничо-технологічна, інформаційна та організаційно-управлінська [22].

Зазначена у табл. 1.6 система показників дозволяє отримати всебічну характеристику інноваційного потенціалу підприємства та визначити рівень розвитку кожної з його складових. При цьому використання інтегральної оцінки забезпечує можливість відстеження динаміки зміни інноваційного потенціалу в часі, а також проведення порівняльного аналізу між різними підприємствами. Для аграрних підприємств застосування комплексного підходу до оцінювання інноваційного потенціалу має особливе значення, оскільки дає змогу враховувати галузеву специфіку, сезонність виробництва та високий рівень ризиків, пов'язаних із впровадженням інновацій. Крім того, результати оцінювання можуть бути використані для обґрунтування інвестиційних рішень, визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку та формування програм підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, використання комплексного підходу до оцінювання інноваційного потенціалу, заснованого на аналізі його окремих складових та визначенні інтегрального показника, створює необхідне інформаційне підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень. Застосування зазначеної методики щодо ПП «УКР ТЕРРА Плюс» дозволить об'єктивно оцінити рівень розвитку його інноваційного потенціалу, виявити резерви підвищення інноваційної активності та обґрунтувати напрями подальшого інноваційного розвитку підприємства.

У результаті проведеного дослідження узагальнено теоретичні та методичні засади управління інноваційним потенціалом аграрних підприємств. Аналіз наукових підходів до трактування поняття «інновація» засвідчив, що інновації є важливим чинником підвищення

конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємств, оскільки сприяють удосконаленню виробничих процесів, впровадженню сучасних технологій і підвищенню ефективності використання ресурсів.

Узагальнення наукових підходів до визначення сутності інноваційного потенціалу дозволило встановити відсутність єдиного його трактування та виокремити ресурсний, системний, інтегральний, ресурсно-функціональний, компетентнісний, стратегічний і комплексний підходи. На цій основі інноваційний потенціал ПП «УКР ТЕРРА Плюс» запропоновано розглядати як сукупність ресурсів, компетенцій, організаційних можливостей та управлінських здібностей, що забезпечують здатність підприємства до генерування, впровадження та комерціалізації інновацій.

Визначено, що ефективне управління інноваційним потенціалом передбачає збалансований розвиток його кадрової, фінансової, виробничо-технологічної, інформаційної, науково-технічної та організаційно-управлінської складових, а також ґрунтується на принципах системності, комплексності, цілеспрямованості, адаптивності, безперервності та ефективності. Обґрунтовано доцільність застосування механізму управління інноваційним потенціалом, який забезпечує узгодженість управлінських рішень і сприяє досягненню стратегічних цілей розвитку підприємства.

Дослідження існуючих методичних підходів до оцінювання інноваційного потенціалу засвідчило, що найбільш обґрунтованим для аграрних підприємств є комплексний підхід, який поєднує оцінювання ресурсних можливостей та результативності їх використання. Встановлено, що методичний підхід Н. О. Котвицької найбільш повно враховує специфіку функціонування підприємств аграрної сфери та може бути використаний для оцінювання рівня інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА Плюс», визначення напрямів його розвитку та обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»

2.1. Ресурсне забезпечення інноваційного потенціалу підприємства

Дослідження особливостей формування та використання інноваційного потенціалу підприємства потребує проведення комплексного організаційно-економічного аналізу його діяльності. Такий аналіз дозволяє визначити ресурсні можливості суб'єкта господарювання, оцінити результати його функціонування та сформувати інформаційну основу для подальшого оцінювання інноваційного потенціалу. В умовах нестабільності зовнішнього середовища та посилення конкуренції саме ефективне використання наявних ресурсів і здатність до впровадження інновацій визначають перспективи розвитку аграрних підприємств [10; 16].

Об'єктом дослідження є Приватне підприємство «УКР ТЕРРА Плюс», яке здійснює господарську діяльність у сфері сільського господарства. Відповідно до відомостей Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань, підприємство зареєстроване 28 серпня 2009 року та станом на 14.06.2026 р. має статус юридичної особи «зареєстровано» [31]. Порядок державної реєстрації юридичних осіб в Україні визначається Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» [28].

ПП «УКР ТЕРРА Плюс» функціонує у формі приватного підприємства. Особливості правового регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у сучасних умовах визначаються Законом України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» [29].

Основні реєстраційні дані підприємства наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ПП «УКР ТЕРРА Плюс»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Приватне підприємство «УКР ТЕРРА Плюс»
Скорочене найменування	ПП «УКР ТЕРРА Плюс»
Код ЄДРПОУ	36638951
Дата державної реєстрації	28.08.2009 р.
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Керівник	Михайлов Анатолій Дмитрович
Статутний капітал	20000 грн
Кількість працівників (станом на 31.03.2026 р.)	12 осіб
Основний вид економічної діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Додаткові види діяльності	01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід; 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві; 01.50 Змішане сільське господарство; 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур; 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості; 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів
Юридична адреса	Вінницька область, Жмеринський район, с. Токарівка, вул. Колгоспна, буд. 13

Джерело: сформовано автором на основі даних Єдиного державного реєстру [28, 31].

Відповідно до Національного класифікатора України ДК 009:2010 основним видом економічної діяльності підприємства є 01.11 «Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур» [30]. Крім основного виду діяльності, ПП «УКР ТЕРРА Плюс» здійснює діяльність у сфері тваринництва, допоміжної діяльності у рослинництві, змішаного сільського господарства, а також переробки сільськогосподарської

продукції. Наявність декількох напрямів господарювання свідчить про диверсифікацію виробництва та прагнення підприємства мінімізувати ризики, характерні для аграрного сектору.

Таким чином, ПП «УКР ТЕРРА Плюс» є багатопрофільним аграрним підприємством, діяльність якого зосереджена переважно на виробництві продукції рослинництва. Водночас здійснення додаткових видів економічної діяльності свідчить про прагнення підприємства до диверсифікації виробництва та підвищення стійкості функціонування в умовах мінливого зовнішнього середовища. Наявність сформованої матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення та організаційних передумов створює сприятливі умови для активізації інноваційної діяльності та подальшого розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Організаційна структура управління підприємством є важливим елементом системи менеджменту, оскільки визначає розподіл функціональних обов'язків, повноважень і відповідальності між працівниками. Від ефективності організації управлінських процесів значною мірою залежить здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього.

Ефективність формування та використання інноваційного потенціалу значною мірою залежить від особливостей організації системи управління підприємством. Організаційна структура визначає порядок взаємодії між працівниками, розподіл повноважень і відповідальності, а також впливає на швидкість прийняття управлінських рішень щодо впровадження інновацій. Тому в процесі оцінювання інноваційного потенціалу доцільно проаналізувати особливості організаційної структури управління ПП «УКР ТЕРРА Плюс».

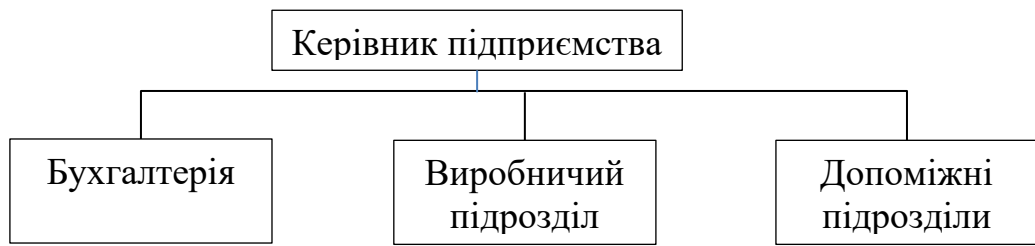


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ПП «УКР ТЕРРА Плюс»

Джерело: розроблено автором на основі даних ПП «УКР ТЕРРА Плюс» [31].

Аналіз організаційної структури свідчить, що на підприємстві використовується лінійний тип управління, який характеризується централізацією процесу прийняття рішень та чітким розподілом відповідальності між працівниками. Така структура є характерною для малих аграрних підприємств і забезпечує оперативність управління. Разом із тим відсутність спеціалізованих підрозділів з управління інноваціями може обмежувати можливості підприємства щодо системного планування та реалізації інноваційних проєктів, що необхідно враховувати під час оцінювання рівня його інноваційного потенціалу. Лінійна структура управління забезпечує єдність керівництва та сприяє швидкому доведенню управлінських рішень до виконавців. Водночас для неї характерна висока концентрація повноважень у керівника підприємства, що може обмежувати можливості щодо делегування функцій та впровадження спеціалізованих механізмів управління інноваційною діяльністю.

Для невеликих аграрних підприємств, до яких належить ПП «УКР ТЕРРА Плюс», така структура є найбільш поширеною, оскільки дозволяє мінімізувати адміністративні витрати та забезпечити належний рівень координації виробничих процесів. Разом із тим подальший розвиток інноваційної діяльності підприємства може потребувати вдосконалення організаційної структури шляхом розширення функцій окремих працівників у сфері планування та реалізації інноваційних проєктів.

Після загальної характеристики підприємства доцільно здійснити аналіз основних фінансово-економічних показників його діяльності, оскільки саме вони характеризують масштаби господарювання, ефективність використання ресурсів та фінансові можливості щодо реалізації інноваційних проєктів. Стійкий фінансовий стан підприємства є однією з ключових передумов формування та розвитку інноваційного потенціалу, адже впровадження інновацій потребує відповідного ресурсного забезпечення та інвестиційної підтримки [11; 15].

Проведення аналізу динаміки основних фінансово-економічних показників дозволяє оцінити результати господарської діяльності підприємства, визначити тенденції його розвитку та встановити наявність фінансових передумов для формування й реалізації інноваційного потенціалу. Саме рівень фінансового забезпечення та ефективність використання ресурсів значною мірою визначають можливості аграрних підприємств щодо впровадження інноваційних технологій, модернізації виробництва та підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ПП «УКР ТЕРРА Плюс» у 2022–2025 рр.

Показник	Рік				Відхилення 2025 р. / 2022 р., %
	2022	2023	2024	2025	
Дохід (виручка), тис. грн	23053,0	46305,0	82693,8	67363,5	292,2
Чистий прибуток, тис. грн	4024,0	9095,0	36999,1	27689,7	688,0
Активи, тис. грн	71678,0	96644,0	135 52,1	143174,6	199,7
Власний капітал, тис. грн	48205,0	56899,0	93897,4	121587,1	252,2
Поточні зобов'язання, тис. грн	23473,0	39745,0	41254,7	21587,5	92,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	11	11	12	12	109,1

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ПП «УКР ТЕРРА Плюс» та даних аналітичної системи YouControl [32].

Проведення аналізу динаміки основних фінансово-економічних показників дозволяє оцінити результати господарської діяльності підприємства, визначити тенденції його розвитку та встановити наявність фінансових передумов для формування й реалізації інноваційного потенціалу. Саме рівень фінансового забезпечення та ефективність використання ресурсів значною мірою визначають можливості аграрних підприємств щодо впровадження інноваційних технологій, модернізації виробництва та підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз наведених у табл. 2.2 показників свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку ПП «УКР ТЕРРА Плюс» упродовж 2022–2025 рр. Зокрема, дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився з 23 053,0 тис. грн у 2022 році до 67 363,5 тис. грн у 2025 році, тобто майже у 2,9 раза. Найвищий рівень доходу був зафіксований у 2024 році та становив 82 693,8 тис. грн. Незважаючи на скорочення обсягів реалізації у 2025 році порівняно з попереднім роком, підприємство зберегло високі показники господарської активності. Позитивною тенденцією є також зростання чистого прибутку підприємства. Якщо у 2022 році його величина становила 4 024,0 тис. грн, то у 2025 році вона досягла 27 689,7 тис. грн, що у 6,9 раза перевищує значення базисного року. Максимальний рівень прибутку спостерігався у 2024 році – 36 999,1 тис. грн. Отримані результати свідчать про достатньо високий рівень ефективності діяльності підприємства та його здатність генерувати фінансові ресурси для подальшого розвитку.

Важливою характеристикою економічного потенціалу підприємства є вартість його активів. Протягом досліджуваного періоду вона зросла з 71 678,0 тис. грн до 143 174,6 тис. грн, тобто майже вдвічі. Така динаміка свідчить про поступове нарощування ресурсної бази підприємства, розширення масштабів діяльності та підвищення його виробничих можливостей. Позитивні зміни спостерігаються і в структурі джерел фінансування діяльності підприємства. Власний капітал ПП «УКР ТЕРРА Плюс» у 2025 році становив 121 587,1 тис. грн, що на 73 382,1 тис. грн

більше порівняно з 2022 роком. Зростання цього показника відбулося переважно за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку, що свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства та створює додаткові можливості для самофінансування інноваційних проєктів. Водночас поточні зобов'язання підприємства у 2025 році скоротилися до 21 587,5 тис. грн, що на 1 885,5 тис. грн, або 8,0 %, менше порівняно з 2022 роком. Зменшення обсягу короткострокових зобов'язань є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про підвищення рівня фінансової стійкості та зниження залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Середньооблікова чисельність працівників протягом досліджуваного періоду залишалася відносно стабільною та становила 11–12 осіб. За умов суттєвого зростання доходів і прибутків це може свідчити про підвищення продуктивності праці, ефективніше використання трудових ресурсів, а також застосування сучасних технологій та засобів механізації виробничих процесів.

Таким чином, результати аналізу основних фінансово-економічних показників дозволяють зробити висновок, що ПП «УКР ТЕРРА Плюс» характеризується позитивною динамікою розвитку, зростанням ресурсного потенціалу та достатнім рівнем фінансової стійкості. Наявність власних фінансових ресурсів, прибутковість діяльності та поступове нарощування активів створюють сприятливі передумови для подальшого розвитку інноваційного потенціалу підприємства та реалізації заходів, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності.

Для більш глибокої оцінки фінансового стану підприємства доцільно проаналізувати показники ліквідності, платоспроможності, прибутковості та ділової активності, використовуючи результати фінансового скорингу аналітичної системи YouControl [32]. Це дозволить визначити рівень фінансової безпеки підприємства та його спроможність забезпечувати інноваційний розвиток у довгостроковій перспективі.

З метою поглибленого дослідження фінансового стану ПП «УКР ТЕРРА Плюс» доцільно використати результати фінансового скорингу

аналітичної системи YouControl. Зазначена система здійснює комплексну оцінку діяльності підприємств на основі аналізу показників ліквідності, платоспроможності, прибутковості та ділової активності, що дозволяє визначити рівень фінансової стійкості та ризик виникнення кризових явищ.

Важливим інтегральним показником фінансового стану є індекс FinScore, який формується на основі системи фінансових коефіцієнтів та відображає загальний рівень фінансової надійності підприємства.

Таблиця 2.3 – Динаміка індексу FinScore ПП «УКР ТЕРРА Плюс» у 2021–2025 рр.

Показник	Рік				
	2021	2022	2023	2024	2025
Індекс FinScore	B/2,5	B/2,6	B/2,6	B/3,0	B/2,7

Джерело: сформовано автором на основі даних аналітичної системи YouControl [32].

Як свідчать дані табл. 2.3, упродовж 2021–2025 рр. ПП «УКР ТЕРРА Плюс» характеризувалося стабільним рівнем фінансового стану. Значення індексу FinScore перебувало в межах від B/2,5 до B/3,0, що свідчить про помірний рівень фінансових ризиків та достатню здатність підприємства виконувати свої зобов'язання. Найвище значення показника спостерігалось у 2024 році (B/3,0), що було зумовлено значним зростанням прибутковості діяльності та покращенням показників фінансової стійкості. У 2025 році індекс дещо знизився до B/2,7, однак залишився на достатньо високому рівні.

Для більш детальної оцінки фінансового стану підприємства доцільно проаналізувати показники ліквідності, які характеризують здатність підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів.

Результати аналізу свідчать про достатній рівень ліквідності ПП «УКР ТЕРРА Плюс». Так, значення коефіцієнта поточної ліквідності протягом усього періоду дослідження перевищувало нормативний рівень (100 %), що вказує на здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання. У 2025 році зазначений показник становив 331,8 %, що свідчить про суттєве

перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями.

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності ПП «УКР ТЕРРА Плюс» у 2021–2025 рр., %

Показник	Рік					Відхилення 2025р./ 2021 р
	2021	2022	2023	2024	2025	
Поточна ліквідність	361,4	205,8	139,6	135,2	331,8	–29,6
Абсолютна ліквідність	0,0	6,0	3,8	0,0	0,1	+0,1
Коефіцієнт «кислотний тест»	72,2	55,4	52,4	83,0	194,1	+121,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	72,2	55,4	51,9	81,8	193,3	+121,1
Відношення грошових коштів до активів	0,0	2,0	1,6	0,0	0,0	0,0
Проміжний коефіцієнт покриття	72,2	55,4	51,9	81,8	193,3	+121,1

Джерело: сформовано автором на основі даних фінансового скорингу YouControl [32].

Разом із тим коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом аналізованого періоду залишався на низькому рівні та у 2025 році становив лише 0,1 %. Це пояснюється незначною часткою грошових коштів у структурі оборотних активів підприємства. Однак високі значення коефіцієнтів швидкої ліквідності та «кислотного тесту» у 2025 році (193,3 % та 194,1 % відповідно) свідчать про наявність достатнього обсягу найбільш ліквідних активів для погашення поточних зобов'язань без необхідності реалізації запасів.

Отже, проведений аналіз показників ліквідності дозволяє зробити висновок про наявність у ПП «УКР ТЕРРА Плюс» достатнього рівня платоспроможності у короткостроковому періоді, що є важливою передумовою забезпечення стабільного функціонування підприємства та реалізації заходів інноваційного розвитку.

Наступним етапом дослідження є аналіз показників платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, які характеризують структуру джерел фінансування та рівень його залежності від зовнішнього капіталу.

Таблиця 2.5 – Показники платоспроможності ПП «УКР ТЕРРА Плюс» у 2021–2025 рр.

Показник	Рік					Відхилення 2025 р./2021 р.
	2021	2022	2023	2024	2025	
Коефіцієнт автономії, %	82,4	66,7	58,9	69,5	84,9	+2,5
Відношення чистого боргу до ЕВІТ	1,0	4,6	4,3	1,0	0,7	–0,3
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, %	209,9	204,5	138,3	118,3	170,0	–39,9

Джерело: сформовано автором на основі даних фінансового скорингу YouControl [32].

Аналіз показників платоспроможності свідчить про достатньо високий рівень фінансової стійкості ПП «УКР ТЕРРА Плюс». Одним із ключових показників є коефіцієнт автономії, який характеризує частку власного капіталу у загальній сумі джерел фінансування підприємства. Упродовж 2021–2025 рр. його значення перевищувало нормативний рівень 50 %, що свідчить про переважання власних джерел фінансування над залученими. У 2025 році коефіцієнт автономії становив 84,9 %, що на 2,5 в.п. більше порівняно з 2021 роком. Це підтверджує високий рівень фінансової незалежності підприємства та його низьку залежність від зовнішніх кредиторів. Водночас показник відношення чистого боргу до ЕВІТ, який відображає здатність підприємства погашати боргові зобов'язання за рахунок прибутку до сплати податків та відсотків, у 2025 році становив 0,7, що на 0,3 пункту менше порівняно з 2021 роком. Незважаючи на суттєве зростання показника у 2022–2023 роках (до 4,6 та 4,3 відповідно), у наступні роки підприємству вдалося покращити ситуацію та суттєво знизити боргове навантаження. Показник покриття необоротних активів власним капіталом характеризує рівень забезпеченості необоротних активів власними джерелами фінансування. У 2025 році його значення становило 170,0 %, що хоча і на 39,9 в.п. менше порівняно з 2021 роком, проте суттєво перевищує нормативне значення. Це свідчить про те, що підприємство не лише повністю

фінансує необоротні активи за рахунок власного капіталу, але й має певний запас фінансової стійкості.

Отже, результати аналізу показників платоспроможності дозволяють зробити висновок про високий рівень фінансової стійкості ПП «УКР ТЕРРА Плюс». Переважання власного капіталу у структурі джерел фінансування, низький рівень боргового навантаження та достатнє покриття необоротних активів власними коштами створюють сприятливі умови для забезпечення стабільного функціонування підприємства та реалізації інноваційних проєктів.

Наступним етапом дослідження є аналіз показників прибутковості діяльності ПП «УКР ТЕРРА Плюс», які дозволяють оцінити ефективність використання наявних ресурсів та здатність підприємства формувати фінансові результати, необхідні для подальшого розвитку й фінансування інноваційної діяльності.

Таблиця 2.6 – Показники прибутковості ПП «УКР ТЕРРА Плюс» у 2021–2025 рр., %

Показник	Рік					Відхилення 2025 р./2021 р.
	2021	2022	2023	2024	2025	
ROA – рентабельність активів	16,8	5,6	9,4	27,4	19,3	+2,5
Рентабельність власного капіталу	25,7	9,2	19,0	65,0	29,5	+3,8
RCA – рентабельність оборотних активів	27,7	8,3	16,4	66,3	38,6	+10,9
NPM – чиста маржа	40,5	17,5	20,4	45,4	42,0	+1,5
ROTA – рентабельність загальних активів	16,8	5,6	9,4	27,4	19,3	+2,5
Валова рентабельність собівартості	92,7	52,1	32,6	104,5	97,0	+4,3
Рентабельність операційних витрат	660,5	260,6	510,3	1166,2	885,7	+225,2
Чиста рентабельність витрат	69,0	26,8	24,6	90,6	81,3	+12,3

Джерело: сформовано автором на основі даних фінансового скорингу YouControl [32].

Таблиця 2.7 – Показники ділової активності ПП «УКР ТЕРРА Плюс» у 2021–2025 рр.

Показник	Рік					Відхилення 2025 р./2021 р., ±
	2021	2022	2023	2024	2025	
Оборотність загальних активів, разів	0,5	0,4	0,5	0,7	0,5	0,0
Оборотність робочого капіталу, разів	1,2	1,0	2,2	5,4	2,0	+0,8
Оборотність дебіторської заборгованості, разів	4,1	2,6	2,9	3,1	1,7	–2,4

Джерело: сформовано автором на основі даних фінансового скорингу YouControl [32].

Проведений аналіз свідчить про загальне підвищення ефективності діяльності ПП «УКР ТЕРРА Плюс» упродовж 2021–2025 рр. Зокрема, рентабельність активів збільшилася на 2,5 в.п., а рентабельність власного капіталу – на 3,8 в.п. порівняно з 2021 роком. Найбільше зростання спостерігалось за показником рентабельності операційних витрат, який збільшився на 225,2 в.п., що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів у процесі операційної діяльності. Позитивною тенденцією також є зростання чистої рентабельності витрат на 12,3 в.п., що підтверджує здатність підприємства отримувати більший обсяг чистого прибутку на одиницю понесених витрат. Загалом високі значення показників прибутковості свідчать про наявність у підприємства достатніх фінансових можливостей для реалізації інноваційних проєктів. Аналіз показників ділової активності показав, що оборотність загальних активів у 2025 році залишилася на рівні 2021 року (0,5 раза), що свідчить про стабільність ефективності використання активів підприємства. Водночас оборотність робочого капіталу зросла на 0,8 раза, що характеризує покращення використання оборотних ресурсів. Негативною тенденцією є зниження оборотності дебіторської заборгованості на 2,4 раза, що може свідчити про збільшення строків погашення заборгованості покупцями та потребує посилення контролю за станом розрахунків із контрагентами.

Отже, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що ПП «УКР ТЕРРА Плюс» характеризується достатньо високим рівнем фінансової стійкості та прибутковості, що створює сприятливі передумови для формування та розвитку його інноваційного потенціалу. Наступним етапом дослідження є оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємства та визначення можливостей його подальшого розвитку.

Отже, ПП «УКР ТЕРРА Плюс» є багатoproфільним аграрним підприємством, діяльність якого зосереджена переважно на виробництві продукції рослинництва. Водночас здійснення додаткових видів економічної діяльності свідчить про прагнення підприємства до диверсифікації виробництва та підвищення стійкості функціонування в умовах мінливого зовнішнього середовища. Наявність сформованої матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення та організаційних передумов створює сприятливі умови для активізації інноваційної діяльності та подальшого розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників засвідчив позитивні тенденції у розвитку ПП «УКР ТЕРРА Плюс» протягом досліджуваного періоду. Зокрема, встановлено зростання обсягів доходу, чистого прибутку, вартості активів та власного капіталу, що свідчить про зміцнення ресурсної бази підприємства. Результати оцінювання показників ліквідності та платоспроможності підтвердили достатній рівень фінансової стійкості та незалежності підприємства, а аналіз показників прибутковості засвідчив ефективне використання наявних ресурсів і здатність генерувати фінансові результати, необхідні для забезпечення подальшого розвитку. Разом із тим аналіз ділової активності дозволив виявити окремі аспекти, що потребують управлінської уваги, зокрема уповільнення оборотності дебіторської заборгованості. Незважаючи на це, загальний фінансовий стан ПП «УКР ТЕРРА Плюс» можна оцінити як стабільний, що створює необхідні передумови для реалізації інноваційних заходів та впровадження сучасних технологічних рішень.

Таким чином, результати організаційно-економічного аналізу свідчать про наявність у ПП «УКР ТЕРРА Плюс» достатнього ресурсного та фінансового забезпечення для здійснення інноваційної діяльності. Це є підґрунтям для проведення комплексної оцінки інноваційного потенціалу підприємства, визначення рівня його розвитку та обґрунтування перспективних напрямів удосконалення системи управління інноваційним потенціалом.

2.2. Оцінка рівня інноваційного потенціалу підприємства

Оцінювання інноваційного потенціалу аграрного підприємства є важливим етапом формування ефективної системи управління інноваційною діяльністю, оскільки дозволяє визначити наявні можливості щодо генерування, впровадження та комерціалізації інновацій. Результати такої оцінки слугують інформаційною основою для розроблення стратегічних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Відповідно до методичних підходів, розглянутих у підрозділі 1.3, оцінювання інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА Плюс» доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, який передбачає аналіз окремих складових потенціалу та узагальнення отриманих результатів [22; 23]. З урахуванням специфіки діяльності досліджуваного підприємства оцінювання проводилося за такими складовими: кадровою, фінансовою, виробничо-технологічною, інформаційною та організаційно-управлінською.

Першочергове значення для формування інноваційного потенціалу має кадрова складова, яка характеризує забезпеченість підприємства трудовими ресурсами та їх готовність до участі в інноваційних процесах. Станом на 31.03.2026 р. чисельність працівників ПП «УКР ТЕРРА Плюс» становила 12 осіб [31]. Незважаючи на невелику кількість персоналу, підприємство

забезпечує виконання різнопланових виробничих функцій. Водночас відсутність окремого структурного підрозділу або відповідального працівника з питань управління інноваціями обмежує можливості системного впровадження інноваційних рішень.

Важливу роль у забезпеченні інноваційного розвитку відіграє фінансова складова інноваційного потенціалу, яка визначає здатність підприємства фінансувати інноваційні заходи за рахунок власних та залучених ресурсів [11]. Результати аналізу, проведеного у підрозділі 2.1, засвідчили достатній рівень фінансової стійкості ПП «УКР ТЕРРА Плюс». Зокрема, у 2025 році величина власного капіталу становила 121 587,1 тис. грн, а чистий прибуток – 27 689,7 тис. грн. Крім того, коефіцієнт автономії досяг 84,9 %, що свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства. Отримані результати підтверджують наявність необхідних фінансових передумов для реалізації інноваційних проєктів.

Виробничо-технологічна складова інноваційного потенціалу характеризує рівень забезпеченості підприємства матеріально-технічними ресурсами та можливості впровадження сучасних технологій у виробничий процес. Основним видом діяльності ПП «УКР ТЕРРА Плюс» є вирощування зернових культур, що потребує використання сучасної техніки та інноваційних агротехнологій [30]. Зростання вартості активів підприємства до 143 174,6 тис. грн у 2025 році свідчить про нарощування виробничого потенціалу та створює умови для подальшого технічного оновлення виробництва.

Не менш важливою є інформаційна складова, яка відображає рівень використання інформаційних ресурсів та цифрових технологій у процесі управління підприємством. В умовах цифровізації економіки застосування сучасних інформаційних систем забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень та оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища [12]. Разом із тим відсутність інформації щодо використання спеціалізованих програмних продуктів для управління виробничими

процесами свідчить про наявність резервів для розвитку інформаційного потенціалу підприємства.

Організаційно-управлінська складова характеризує здатність системи управління забезпечувати координацію інноваційної діяльності та формувати сприятливе середовище для реалізації інноваційних ініціатив [17]. Для ПП «УКР ТЕРРА Плюс» характерною є лінійна організаційна структура управління, яка забезпечує оперативність прийняття рішень та чіткість розподілу повноважень. Проте відсутність формалізованої інноваційної стратегії та механізмів управління інноваційною діяльністю обмежує можливості цілеспрямованого розвитку інноваційного потенціалу.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу здійснено якісну оцінку окремих складових інноваційного потенціалу підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Узагальнена оцінка складових інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА Плюс»

Складова інноваційного потенціалу	Характеристика стану	Бальна оцінка	Рівень розвитку
Кадрова	Невелика чисельність персоналу, відсутність спеціалізованих інноваційних підрозділів	1	Середній
Фінансова	Високий рівень фінансової стійкості, прибутковості та незалежності	3	Високий
Виробничо-технологічна	Наявність виробничої бази та тенденція до нарощування активів	2	Достатній
Інформаційна	Часткове використання цифрових технологій в управлінні	1	Середній
Організаційно-управлінська	Лінійна структура управління, відсутність інноваційної стратегії	1	Середній
Разом	—	8	-

Джерело: сформовано автором на основі [17; 22; 23] та результатів власних досліджень.

Аналіз результатів, наведених у табл. 2.8, свідчить про неоднорідний рівень розвитку окремих складових інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА Плюс». Загальна сума отриманих балів становить 8 із 15 можливих,

що дозволяє охарактеризувати рівень інноваційного потенціалу підприємства як достатній. Це означає, що підприємство володіє необхідними ресурсами та передумовами для здійснення інноваційної діяльності, проте окремі складові потребують подальшого вдосконалення.

Найвищу оцінку отримала фінансова складова інноваційного потенціалу – 3 бали, що відповідає високому рівню розвитку. Такий результат зумовлений позитивними фінансовими результатами діяльності підприємства, високим рівнем фінансової стійкості та незалежності, а також наявністю власних фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на фінансування інноваційних заходів. Як було встановлено у підрозділі 2.1, ПП «УКР ТЕРРА Плюс» характеризується стабільною прибутковістю, значним обсягом власного капіталу та високим коефіцієнтом автономії, що створює сприятливі умови для реалізації інноваційних проєктів.

Виробничо-технологічна складова отримала 2 бали, що відповідає достатньому рівню розвитку. Підприємство має сформовану матеріально-технічну базу, необхідну для здійснення основних видів діяльності, а також демонструє тенденцію до нарощування вартості активів. Разом із тим сучасні умови функціонування аграрних підприємств потребують активнішого впровадження інноваційних агротехнологій, елементів точного землеробства та цифрових рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання виробничих ресурсів.

Водночас кадрова, інформаційна та організаційно-управлінська складові отримали по 1 балу, що свідчить про середній рівень їх розвитку. Так, кадровий потенціал підприємства характеризується незначною чисельністю працівників та відсутністю спеціалізованих підрозділів, відповідальних за управління інноваційною діяльністю. Це може ускладнювати процес генерування та впровадження інноваційних ідей у практичну діяльність підприємства.

Середній рівень розвитку інформаційної складової обумовлений частковим використанням цифрових технологій у процесі управління.

Відсутність сучасних інформаційних систем для підтримки прийняття управлінських рішень, планування та контролю виробничих процесів свідчить про наявність резервів для цифрової трансформації підприємства.

Недостатній рівень розвитку організаційно-управлінської складової проявляється у відсутності формалізованої інноваційної стратегії та спеціалізованих механізмів управління інноваційною діяльністю. Незважаючи на переваги лінійної організаційної структури, що забезпечує оперативність прийняття рішень, підприємству доцільно приділити більше уваги питанням стратегічного планування інноваційного розвитку.

Для більш наочного представлення результатів оцінювання доцільно побудувати профіль інноваційного потенціалу підприємства (рис. 2.4).

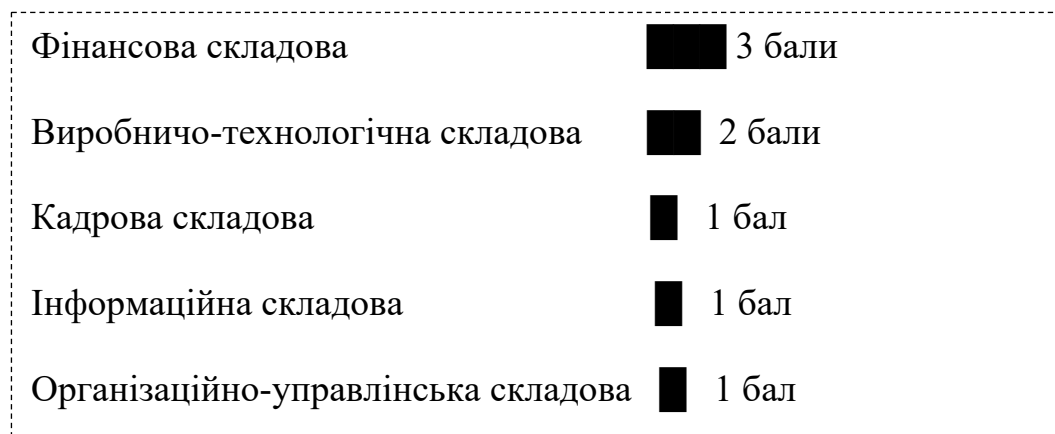


Рисунок 2.4 – Профіль інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА Плюс»

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.8.

Отже, результати проведеної оцінки свідчать, що ПП «УКР ТЕРРА Плюс» має достатній рівень інноваційного потенціалу, який забезпечується передусім високим рівнем фінансової стійкості та наявністю виробничих ресурсів. Водночас для підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємству необхідно активізувати розвиток кадрової, інформаційної та організаційно-управлінської складових. Це може бути досягнуто шляхом розроблення інноваційної стратегії розвитку, впровадження сучасних цифрових технологій, удосконалення системи мотивації працівників та підвищення їх професійної компетентності. Реалізація зазначених заходів

сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Проведена оцінка інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА Плюс» дозволила не лише визначити поточний рівень його розвитку, а й виявити основні напрями, реалізація яких сприятиме підвищенню інноваційної активності підприємства. З огляду на отримані результати, доцільно здійснити групування сильних і проблемних аспектів розвитку інноваційного потенціалу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Сильні сторони та проблемні аспекти розвитку інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА Плюс»

Складова інноваційного потенціалу	Позитивні характеристики	Проблемні аспекти
Кадрова	Наявність працівників із практичним досвідом роботи в аграрній сфері; оперативність взаємодії між працівниками	Відсутність фахівців з управління інноваціями; недостатня увага до підвищення кваліфікації персоналу
Фінансова	Високий рівень прибутковості; значний обсяг власного капіталу; фінансова незалежність	Обмежене використання зовнішніх джерел фінансування інноваційних проєктів
Виробничо-технологічна	Наявність матеріально-технічної бази; позитивна динаміка вартості активів	Необхідність оновлення окремих елементів технічного забезпечення та впровадження сучасних агротехнологій
Інформаційна	Використання базових інформаційних ресурсів для здійснення господарської діяльності	Недостатній рівень цифровізації виробничих та управлінських процесів
Організаційно-управлінська	Простота та оперативність лінійної структури управління	Відсутність інноваційної стратегії та системного підходу до управління інноваційною діяльністю

Джерело: сформовано автором на основі результатів дослідження.

Дані табл. 2.9 свідчать, що найбільш вагомими перевагами ПП «УКР

ТЕРРА Плюс» є стабільний фінансовий стан та достатній рівень виробничо-технологічного забезпечення. Саме ці складові формують основу для реалізації інноваційних проєктів та забезпечують можливість інвестування у розвиток підприємства.

Водночас результати оцінювання дозволили виявити низку факторів, які стримують розвиток інноваційного потенціалу. До них належать відсутність стратегічного підходу до управління інноваційною діяльністю, недостатній рівень використання цифрових технологій, а також обмежені можливості кадрового забезпечення інноваційних процесів. Наявність зазначених проблем не свідчить про низький рівень інноваційного потенціалу підприємства, проте вказує на необхідність удосконалення окремих напрямів його розвитку.

На основі проведеної оцінки доцільно визначити основні пріоритети розвитку інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА Плюс» (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Пріоритетні напрями розвитку інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА Плюс»

Джерело: розроблено автором.

Реалізація наведених напрямів дозволить забезпечити більш ефективне використання наявних ресурсів підприємства та підвищити рівень його готовності до впровадження інновацій. Особливу увагу доцільно приділити

питанням цифрової трансформації виробничих процесів, оскільки саме використання сучасних інформаційних технологій є одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств [12].

Крім того, важливим напрямом розвитку інноваційного потенціалу є формування системного підходу до управління інноваціями, який передбачає розроблення інноваційної стратегії, визначення відповідальних осіб за реалізацію інноваційних проєктів та запровадження механізмів моніторингу результативності інноваційної діяльності. Впровадження таких заходів сприятиме підвищенню рівня організаційної готовності підприємства до інноваційних змін.

Отже, результати проведеної оцінки підтверджують, що ПП «УКР ТЕРРА Плюс» має достатній рівень інноваційного потенціалу, який може бути ефективно використаний для забезпечення подальшого розвитку підприємства. Водночас існує потреба у вдосконаленні окремих складових потенціалу, насамперед кадрової, інформаційної та організаційно-управлінської. Реалізація запропонованих напрямів розвитку сприятиме підвищенню інноваційної активності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та створенню передумов для переходу до інноваційної моделі розвитку.

Таким чином, проведене оцінювання дозволило встановити, що ПП «УКР ТЕРРА Плюс» володіє достатнім рівнем інноваційного потенціалу, який базується на стабільному фінансовому стані та наявності необхідної виробничо-технологічної бази. Разом із тим подальший розвиток підприємства потребує активізації інноваційної діяльності шляхом удосконалення системи управління інноваціями, розвитку кадрового потенціалу та впровадження сучасних цифрових технологій. Отримані результати є підґрунтям для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення рівня інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА Плюс», які будуть обґрунтовані у наступному розділі роботи.

2.3. Аналіз факторів зовнішнього середовища та перспективних напрямів розвитку інноваційного потенціалу підприємства

Ефективне управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства передбачає врахування не лише його внутрішніх ресурсних можливостей, а й особливостей зовнішнього середовища, яке формує як сприятливі умови для інноваційного розвитку, так і певні обмеження. У сучасних умовах функціонування аграрного сектору України важливого значення набуває стратегічний аналіз факторів, що впливають на здатність підприємства генерувати та впроваджувати інновації. Такий аналіз дозволяє визначити найбільш перспективні напрями розвитку інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» та створює підґрунтя для формування практичних рекомендацій щодо його підвищення.

Проведення PEST-аналізу дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів на можливості розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Даний інструмент стратегічного аналізу дає змогу систематизувати чинники політико-правового, економічного, соціального та технологічного середовища, визначити силу їхнього впливу на діяльність суб'єкта господарювання та врахувати їх під час формування подальших напрямів інноваційного розвитку [18]. Для оцінювання впливу факторів використано п'ятибальну шкалу, де 1 бал відповідає незначному впливу, а 5 балів – дуже високому рівню впливу на розвиток інноваційного потенціалу підприємства. З метою оцінювання впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства проведено PEST-аналіз (табл. 2.10).

Результати PEST-аналізу свідчать, що найбільш сприятливими для розвитку інноваційного потенціалу підприємства є технологічні фактори, пов'язані з поширенням цифрових рішень та сучасних агротехнологій. Водночас негативний вплив здійснюють воєнні ризики, інфляційні процеси та дефіцит трудових ресурсів.

Таблиця 2.10 – PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища розвитку
ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Оцінка впливу, балів
Політико-правові	Законодавче регулювання інноваційної діяльності відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» [2]	Позитивний	4
	Реалізація Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності до 2030 року [13]	Позитивний	4
	Воєнний стан та нестабільність нормативно-правового середовища	Негативний	5
Економічні	Інфляційні процеси та зростання вартості матеріально-технічних ресурсів	Негативний	4
	Коливання цін на аграрну продукцію	Нейтральний	3
	Наявність програм державної підтримки аграрного сектору	Позитивний	3
Соціальні	Скорочення чисельності працездатного населення у сільській місцевості	Негативний	4
	Зростання потреби у висококваліфікованих працівниках	Позитивний	3
Технологічні	Поширення цифрових технологій в аграрному виробництві [12]	Позитивний	5
	Розвиток технологій точного землеробства [10]	Позитивний	5
	Активізація інноваційних процесів у сільському господарстві [18]	Позитивний	4

Джерело: сформовано автором на основі [2; 10; 12; 13; 18].

Аналіз даних табл. 2.10 свідчить, що найбільший позитивний вплив на розвиток інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» здійснюють технологічні фактори. Зокрема, високі бальні оцінки отримали поширення цифрових технологій у сільському господарстві та розвиток технологій точного землеробства (по 5 балів), що створює сприятливі передумови для модернізації виробничих процесів та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Водночас суттєвий стримувальний вплив мають воєнні ризики, які отримали максимальну оцінку негативного впливу (5 балів), а також інфляційні процеси та скорочення трудового потенціалу сільських територій (по 4 бали). Зазначені фактори можуть обмежувати фінансові можливості підприємства та ускладнювати процес впровадження інноваційних рішень.

Отже, результати PEST-аналізу підтверджують, що, незважаючи на наявність значних зовнішніх загроз, сучасне технологічне середовище формує широкі можливості для розвитку інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Це обумовлює необхідність подальшого дослідження внутрішніх можливостей підприємства та визначення його стратегічних позицій у сфері інноваційного розвитку. Саме тому наступним етапом аналізу є проведення SWOT-аналізу, який дозволить комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози для його подальшого розвитку.

Після оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища доцільно здійснити аналіз внутрішніх можливостей підприємства. З цією метою використано SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС», а також оцінити можливості та загрози зовнішнього середовища, що можуть впливати на розвиток його інноваційного потенціалу. Результати SWOT-аналізу наведено в табл. 2.11 [17; 21].

Аналіз результатів SWOT-аналізу свідчить, що ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» має достатні внутрішні передумови для активізації інноваційної діяльності. Зокрема, сильними сторонами підприємства є високий рівень фінансової стійкості, прибутковості та наявність виробничої бази, що створює основу для впровадження сучасних технологічних рішень. Водночас стримувальними факторами виступають недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, відсутність системного підходу до управління інноваціями та обмежені кадрові ресурси.

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Високий рівень фінансової стійкості та автономії	Відсутність формалізованої інноваційної стратегії
Стабільна прибутковість діяльності	Недостатній рівень цифровізації управлінських процесів
Наявність виробничої бази	Обмежені кадрові ресурси
Диверсифікована структура господарської діяльності	Відсутність спеціалізованих інноваційних підрозділів
Позитивна динаміка фінансово-економічних показників	Недостатній досвід реалізації інноваційних проєктів
Можливості (O)	Загрози (T)
Поширення технологій точного землеробства	Воєнні ризики
Використання цифрових платформ для управління агровиробництвом	Кліматичні зміни
Державна підтримка інноваційної діяльності [2; 13]	Зростання вартості матеріально-технічних ресурсів
Співпраця з науковими установами	Дефіцит кваліфікованих кадрів
Залучення інвестиційних ресурсів	Посилення конкуренції на аграрному ринку

Джерело: сформовано автором за результатами проведеного дослідження.

Отримані результати свідчать про необхідність визначення стратегічних напрямів використання наявних переваг підприємства та подолання виявлених обмежень. Саме тому наступним етапом дослідження є побудова TOWS-матриці, яка дозволяє сформувані можливі стратегічні альтернативи розвитку інноваційного потенціалу.

З метою визначення перспективних стратегій розвитку інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» результати SWOT-аналізу були узагальнені за допомогою TOWS-матриці. Даний інструмент дозволяє поєднати внутрішні характеристики підприємства із зовнішніми факторами та сформувані можливі варіанти стратегічних дій [17; 23]..

Таблиця 2.12 – TOWS-матриця стратегічних альтернатив розвитку інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії	ST-стратегії
	Використання фінансової стійкості для впровадження сучасних агротехнологій	Формування фінансових резервів для мінімізації зовнішніх ризиків
	Модернізація виробництва шляхом використання цифрових рішень	Диверсифікація виробництва для підвищення стійкості підприємства
	Залучення державної підтримки для інноваційного розвитку	Підвищення ефективності використання наявних ресурсів
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії	WT-стратегії
	Підвищення рівня цифровізації діяльності підприємства	Удосконалення системи управління ризиками
	Розвиток інноваційних компетентностей персоналу	Формування інноваційної стратегії розвитку підприємства
	Налагодження співпраці з науковими установами	Оптимізація організаційної структури управління

Джерело: сформовано автором на основі результатів SWOT-аналізу.

Побудова TOWS-матриці дозволила встановити, що найбільш перспективними для ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» є SO- та WO-стратегії. Їх реалізація передбачає використання наявних фінансових і виробничих можливостей підприємства для впровадження сучасних технологічних рішень, а також подолання внутрішніх обмежень шляхом підвищення рівня цифровізації та розвитку кадрового потенціалу. Водночас застосування WT-стратегій спрямоване на мінімізацію негативного впливу зовнішніх загроз шляхом удосконалення системи управління ризиками та формування довгострокових напрямів інноваційного розвитку підприємства.

Отримані результати створюють підґрунтя для визначення найбільш доцільних інноваційних рішень, які можуть бути використані в діяльності ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». У зв'язку з цим наступним етапом дослідження є оцінювання перспективних інноваційних технологій з урахуванням специфіки діяльності підприємства та його ресурсних можливостей.

В умовах активної цифровізації аграрного сектору перед підприємствами постає необхідність вибору найбільш ефективних інноваційних рішень, здатних забезпечити підвищення конкурентоспроможності та результативності господарської діяльності [10; 12; 18]. З метою визначення перспективних напрямів технологічного оновлення ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» проведено порівняльний аналіз сучасних інноваційних технологій, які можуть бути використані у практиці аграрного виробництва.

Таблиця 2.13 – Матриця оцінювання перспективних інноваційних технологій для ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»

Інноваційна технологія	Потенційні вигоди	Рівень інвестиційних витрат	Відповідність умовам діяльності підприємства	Загальна оцінка, балів*
Системи супутникового моніторингу посівів	Зниження втрат урожаю, підвищення ефективності контролю	Середній	Висока	9
GPS-навігація сільськогосподарської техніки	Економія пального, скорочення перекриттів	Середній	Висока	9
Диференційоване внесення добрив	Скорочення витрат на добрива, підвищення врожайності	Високий	Висока	8
Агрохімічне обстеження ґрунтів	Підвищення родючості ґрунтів, зниження непродуктивних витрат	Середній	Висока	9
Безпілотні літальні апарати	Підвищення точності моніторингу	Високий	Середня	7
ERP-системи управління агропідприємством	Оптимізація бізнес-процесів	Високий	Середня	7
Електронний документообіг	Скорочення адміністративних витрат часу	Низький	Висока	8
Роботизовані системи управління технікою	Автоматизація виробничих операцій	Дуже високий	Низька	5

Джерело: сформовано автором на основі [10; 12; 18] та результатів власних досліджень.

*Примітка. Загальна оцінка визначена автором за сукупністю

очікуваних вигод, рівня необхідних інвестицій та відповідності умовам діяльності підприємства за десятибальною шкалою.

Аналіз даних табл. 2.13 свідчить, що найбільш перспективними для ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» є системи супутникового моніторингу посівів, GPS-навігація сільськогосподарської техніки та агрохімічне обстеження ґрунтів, які отримали найвищі бальні оцінки. Їх використання характеризується оптимальним співвідношенням очікуваного економічного ефекту, рівня необхідних інвестицій та відповідності ресурсним можливостям підприємства.

Водночас застосування роботизованих систем управління технікою та комплексних ERP-рішень потребує значних фінансових вкладень і відповідного рівня організаційної готовності, що може ускладнювати їх використання в умовах функціонування невеликих аграрних підприємств.

Таким чином, результати проведеного стратегічного аналізу дозволили визначити найбільш перспективні напрями розвитку інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Отримані висновки формують аналітичне підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інноваційним потенціалом підприємства та обґрунтування відповідних заходів у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»

3.1. Формування стратегічних напрямів розвитку інноваційного потенціалу підприємства

Ефективність діяльності аграрних підприємств значною мірою залежить від здатності впроваджувати інноваційні рішення та раціонально використовувати ресурси. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування стратегічних напрямів розвитку інноваційного потенціалу, що забезпечує визначення пріоритетів інноваційних перетворень і зміцнення конкурентних позицій підприємства [17; 18; 23]. У науковій літературі стратегічне управління інноваційним потенціалом розглядається як процес визначення цілей і механізмів інноваційного розвитку з урахуванням ресурсних можливостей підприємства [19; 20; 24].

Результати дослідження, проведеного у другому розділі, засвідчили, що ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» має достатній рівень фінансової стійкості та сформовану матеріально-технічну базу. Водночас проведений SWOT-, PEST- та TOWS-аналіз виявив необхідність оптимізації виробничих витрат, підвищення ефективності використання земельних ресурсів та адаптації підприємства до кліматичних і економічних викликів. Це зумовлює потребу у визначенні стратегічних напрямів розвитку його інноваційного потенціалу.

Формування стратегічних напрямів розвитку інноваційного потенціалу аграрного підприємства має ґрунтуватися на системному підході. З метою обґрунтування логіки прийняття стратегічних рішень запропоновано концептуальну модель формування стратегічних напрямів розвитку інноваційного потенціалу аграрного підприємства (рис. 3.1).

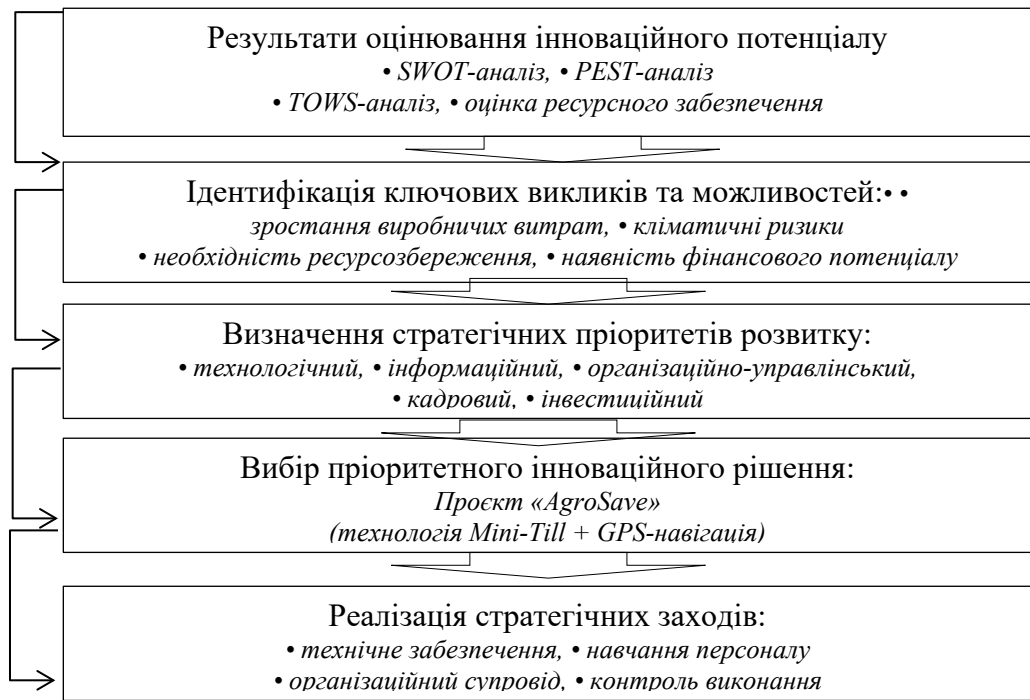


Рисунок 3.1 – Концептуальна модель формування стратегічних напрямів розвитку інноваційного потенціалу аграрного підприємства

Джерело: розроблено автором.

Запропонована модель відображає послідовність прийняття управлінських рішень щодо розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Першим етапом є оцінювання наявного рівня розвитку інноваційного потенціалу, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити невикористані резерви та оцінити готовність до впровадження інноваційних рішень [21; 22].

Наступним етапом є визначення проблем та можливостей розвитку підприємства. Для ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» основними стримуючими чинниками є зростання собівартості виробництва, підвищення цін на матеріально-технічні ресурси та необхідність адаптації до кліматичних змін. Водночас можливості розвитку пов'язані з упровадженням ресурсозберігаючих технологій, удосконаленням системи управління виробничими процесами та активізацією інноваційної діяльності.

На основі виявлених проблем і можливостей формуються стратегічні напрями розвитку інноваційного потенціалу з урахуванням внутрішніх ресурсних можливостей підприємства [17; 23]. Зважаючи на обмеженість

ресурсів, важливим є оцінювання пріоритетності визначених напрямів, що дозволяє зосередити зусилля на найбільш перспективних інноваційних ініціативах [22]. Результатом цього процесу є вибір стратегічної альтернативи та формування системи заходів, реалізація яких сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його сталого розвитку.

Наступним етапом дослідження є визначення пріоритетності стратегічних напрямів розвитку інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Враховуючи результати проведеного аналізу, оцінювання доцільно здійснювати за такими критеріями: стратегічна значущість напрямку, можливість його практичної реалізації та очікуваний економічний ефект.

Таблиця 3.1 – Оцінювання пріоритетності стратегічних напрямів розвитку інноваційного потенціалу аграрного підприємства

Стратегічний напрям	Стратегічна значущість, балів	Можливість реалізації, балів	Очікуваний ефект, балів	Загальна оцінка	Рівень пріоритетності
Ресурсозберігаючий	5	5	5	15	Високий
Інформаційний	4	4	4	12	Середній
Організаційно-управлінський	4	4	4	12	Середній
Кадровий	4	4	3	11	Середній
Технологічний	3	3	4	10	Середній
Інвестиційний	3	3	4	10	Середній

Джерело: сформовано автором на основі результатів власних досліджень.

Результати оцінювання засвідчили, що найвищий рівень пріоритетності має ресурсозберігаючий напрям розвитку інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Це зумовлено специфікою діяльності підприємства, ефективність якої значною мірою залежить від раціонального використання земельних, матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів. Пріоритетність цього напрямку пояснюється необхідністю зниження виробничих витрат та підвищення стійкості діяльності підприємства в умовах зростання цін на ресурси. Водночас упровадження ресурсозберігаючих технологій сприяє

збереженню родючості ґрунтів і зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище [18; 22].

Інформаційний та організаційно-управлінський напрями мають однаковий рівень пріоритетності, що зумовлено їх важливою роллю у забезпеченні ефективного управління інноваційним потенціалом. Водночас їх реалізація потребує менших фінансових витрат порівняно з технологічними інноваціями. Найнижчу оцінку отримав інвестиційний напрям через обмежені можливості невеликого аграрного підприємства щодо залучення значних обсягів зовнішнього фінансування. Це не виключає використання інвестиційних інструментів у майбутньому, однак свідчить про доцільність поетапного впровадження інноваційних рішень переважно за рахунок власних коштів. Таким чином, найбільш перспективним напрямом розвитку інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» визначено впровадження ресурсозберігаючих технологій виробництва, які забезпечують суттєвий економічний ефект і відповідають ресурсним можливостям підприємства. Отримані результати стали основою для подальшого вибору стратегічної альтернативи його розвитку.

З метою візуалізації результатів проведеного оцінювання доцільно побудувати матрицю стратегічних пріоритетів розвитку інноваційного потенціалу аграрного підприємства, яка дозволить визначити напрями, що потребують першочергової реалізації та забезпечують найбільший вплив на підвищення ефективності діяльності підприємства (рис.3.2).

Результати матриці засвідчили, що ресурсозберігаючий напрям є ключовим стратегічним пріоритетом розвитку інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС», оскільки поєднує високий вплив на результати діяльності та значні можливості практичної реалізації. Його впровадження сприятиме зниженню виробничих витрат, підвищенню ефективності використання ресурсів та відповідає сучасним викликам аграрного сектору [18; 22].

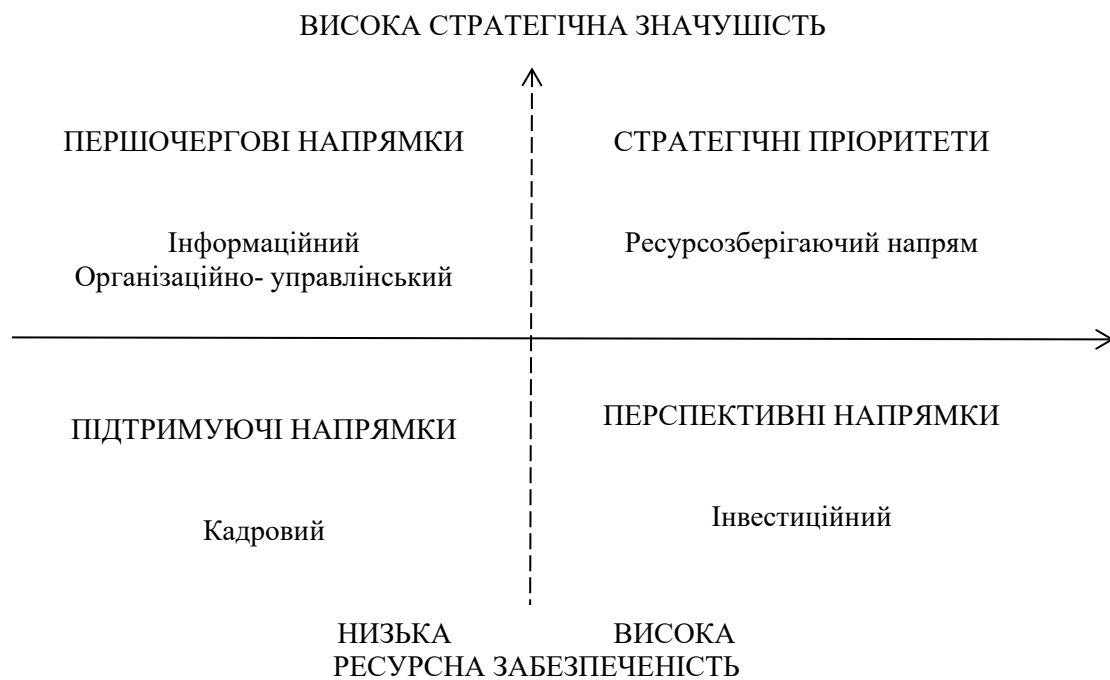


Рисунок 3.2 – Матриця стратегічних пріоритетів розвитку інноваційного потенціалу аграрного підприємства

Джерело: розроблено автором.

Інформаційний та організаційно-управлінський напрями є важливими для забезпечення ефективного управління інноваційним потенціалом, оскільки сприяють підвищенню якості управлінських рішень і координації інноваційної діяльності [12; 23]. Кадровий напрям спрямований на розвиток компетентностей працівників, проте його реалізація потребує поетапного підходу з огляду на обмежені ресурси невеликих аграрних підприємств [16]. Інвестиційний напрям має найнижчий рівень пріоритетності через обмежені можливості залучення зовнішнього фінансування. Водночас фінансова стійкість ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» дозволяє реалізовувати окремі інноваційні заходи за рахунок власних коштів.

Враховуючи результати проведеного оцінювання, найбільш доцільною стратегічною альтернативою розвитку інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» визначено впровадження ресурсозберігаючих технологій обробітку ґрунту. Їх вибір обумовлений специфікою діяльності підприємства, наявними ресурсними можливостями та сучасними викликами зовнішнього середовища. Для ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» актуальність таких технологій

пов'язана з необхідністю збереження вологи та родючості ґрунтів, скорочення витрат на паливно-мастильні матеріали й технічне обслуговування, а також дотримання принципів сталого розвитку аграрного виробництва. Дослідження засвідчують, що технології мінімального обробітку ґрунту сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів і конкурентоспроможності аграрних підприємств [22; 37]. Це обумовлює необхідність проведення порівняльної оцінки альтернативних технологій обробітку ґрунту для вибору найбільш прийнятної для умов функціонування ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Отже, пріоритетною стратегічною альтернативою розвитку інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» визначено ресурсозберігаючу стратегію, яка поєднує економічну ефективність, практичну реалізованість і відповідність сучасним тенденціям розвитку аграрного сектору.

Наступним етапом є вибір технології обробітку ґрунту, що відповідатиме ресурсним можливостям ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» та забезпечуватиме досягнення стратегічних цілей. З цією метою проведено порівняльну оцінку традиційної, Mini-Till та No-Till технологій. На відміну від традиційного обробітку, ресурсозберігаючі технології дозволяють знизити виробничі витрати та підвищити ефективність використання ресурсів [22; 36].

Дані табл. 3.2 свідчать, що технологія Mini-Till найбільшою мірою відповідає умовам функціонування ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Її застосування дозволяє скоротити кількість технологічних операцій, знизити виробничі витрати та підвищити ефективність використання машинно-тракторного парку підприємства. Перевагою технології Mini-Till є можливість її поступового впровадження без необхідності повної заміни наявної техніки. Порівняно з No-Till вона є більш адаптованою до умов функціонування невеликих аграрних підприємств та потребує менших інвестиційних витрат. Крім економічних переваг, Mini-Till сприяє збереженню структури ґрунту, накопиченню вологи та зниженню ризику

ерозійних процесів, що є особливо важливим для південних регіонів України [18]. Водночас упровадження цієї технології потребує відповідної організаційної підготовки, підвищення кваліфікації працівників і належного контролю за дотриманням технологічних вимог. Однак зазначені заходи можуть бути успішно реалізовані за умови ефективного управлінського супроводу.

Таблиця 3.2 – Порівняльна оцінка альтернативних технологій обробки ґрунту для ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»

Критерій оцінювання	Традиційна технологія	Mini-Till	No-Till
Кількість технологічних операцій	Висока	Середня	Низька
Витрати пального	Високі	Помірні	Низькі
Рівень збереження вологи	Низький	Високий	Дуже високий
Потреба у спеціалізованій техніці	Низька	Середня	Висока
Ризик виробничих ускладнень	Низький	Помірний	Високий
Потреба у додатковому навчанні персоналу	Низька	Помірна	Висока
Розмір необхідних інвестицій	Низький	Середній	Високий
Можливість поетапного впровадження	Обмежена	Висока	Низька
Відповідність ресурсним можливостям підприємства	Середня	Висока	Середня
Загальна придатність для ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»	Середня	Висока	Середня

Джерело: сформовано автором на основі [22; 36] та результатів власних досліджень.

Отже, технологія Mini-Till визначена як стратегічна інновація, впровадження якої забезпечить реалізацію ресурсозберігаючого напрямку розвитку інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Її застосування сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та створить передумови для його сталого розвитку. Наступним етапом дослідження є розроблення системи стратегічних заходів, необхідних для практичної реалізації обраної стратегії.

Таблиця 3.3 – Система стратегічних заходів щодо розвитку інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»

Напрямок розвитку	Стратегічний захід	Очікуваний результат	Термін реалізації
Організаційний	Призначення відповідального за координацію впровадження інноваційних рішень	Підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю	Короткостроковий
Технологічний	Впровадження технології Mini-Till	Зниження виробничих витрат та підвищення ефективності використання ресурсів	Середньостроковий
Кадровий	Проведення навчання працівників щодо особливостей застосування Mini-Till	Підвищення рівня професійних компетентностей персоналу	Короткостроковий
Інформаційний	Формування системи обліку та моніторингу результатів впровадження інновацій	Покращення інформаційного забезпечення управлінських рішень	Короткостроковий
Економічний	Проведення оцінювання ефективності реалізації інноваційних заходів	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень	Постійно
Екологічний	Застосування заходів щодо збереження родючості ґрунтів	Покращення екологічних параметрів виробництва	Довгостроковий

Джерело: сформовано автором.

Наступним етапом є визначення комплексу заходів, що забезпечать практичну реалізацію ресурсозберігаючої стратегії розвитку інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». З огляду на специфіку діяльності підприємства та результати проведеного аналізу, такі заходи мають охоплювати технологічні, організаційні, кадрові та економічні аспекти. Ефективність упровадження інновацій значною мірою залежить від узгодженості управлінських рішень і комплексності заходів щодо розвитку інноваційного потенціалу підприємства [17; 23]. З урахуванням зазначеного було сформовано систему стратегічних заходів, спрямованих на розвиток інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» (табл. 3.3).

Як свідчать дані табл. 3.3, ключовим заходом є впровадження технології Mini-Till, яка забезпечує реалізацію ресурсозберігаючої стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємства та сприяє досягненню економічних і екологічних переваг. Ефективність технологічних змін потребує належного організаційного супроводу, зокрема координації процесу впровадження та контролю за виконанням запланованих заходів. Важливою складовою також є підготовка працівників до використання нової технології через проведення консультацій і навчальних заходів. Крім того, реалізація стратегії має супроводжуватися моніторингом її результативності, що дозволить своєчасно коригувати процес упровадження інноваційних рішень та підвищувати ефективність їх реалізації [23; 37].

Отже, ключовим заходом реалізації обраної стратегії є впровадження технології Mini-Till, що забезпечує зниження виробничих витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та збереження родючості ґрунтів. Водночас успішність реалізації запропонованих заходів залежить від належного організаційного супроводу, підготовки персоналу та здійснення постійного моніторингу результатів їх упровадження.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження обґрунтовано стратегічні напрями розвитку інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» та визначено систему заходів щодо їх практичної реалізації.

Пріоритетним напрямом розвитку підприємства визначено впровадження ресурсозберігаючих технологій, зокрема технології Mini-Till, яка найбільшою мірою відповідає його ресурсним можливостям і стратегічним цілям. Отримані результати стали підґрунтям для розроблення інноваційного проєкту «AgroSave: впровадження ресурсозберігаючої технології Mini-Till для розвитку інноваційного потенціалу ПП "УКР ТЕРРА ПЛЮС"», у межах якого буде визначено його мету, завдання, основні етапи реалізації, організаційне забезпечення та очікувані результати впровадження.

3.2. Обґрунтування комплексного проєкту та впровадження ресурсозберігаючої технології для розвитку інноваційного потенціалу підприємства»

Результати проведеного дослідження дозволили визначити ресурсозберігаючу стратегію, засновану на впровадженні технології Mini-Till, як пріоритетний напрям розвитку інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». З метою практичної реалізації визначених стратегічних пріоритетів виникає необхідність розроблення інноваційного проєкту, спрямованого на впровадження цієї технології та підвищення ефективності діяльності підприємства [38; 39].

Проєкт AgroSave спрямований на впровадження технології Mini-Till з метою підвищення ефективності використання ресурсів, зниження виробничих витрат та розвитку інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Його реалізація обумовлена зростанням вартості ресурсів, необхідністю збереження родючості ґрунтів і підвищенням ефективності використання техніки. Водночас ресурсозберігаючі технології розглядаються як один із найбільш перспективних напрямів інноваційного розвитку аграрних підприємств [36; 37].

Аналіз фінансового стану ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» підтвердив можливість реалізації окремих інноваційних проєктів за рахунок власних ресурсів. За таких умов пріоритетними є рішення, що поєднують високу практичну реалізованість і швидкий економічний ефект. Систематизацію основних передумов реалізації проєкту AgroSave наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Передумови реалізації проєкту AgroSave

Група факторів	Характеристика впливу	Обґрунтування необхідності проєкту
Економічні	Зростання вартості паливно-мастильних матеріалів та виробничих ресурсів	Необхідність зниження рівня виробничих витрат
Виробничі	Значна кількість технологічних операцій при традиційній системі обробітку ґрунту	Потреба оптимізації виробничих процесів
Екологічні	Підвищення ризику втрати вологи та погіршення стану ґрунтів	Необхідність застосування ґрунтозберігаючих технологій
Стратегічні	Потреба розвитку інноваційного потенціалу підприємства	Формування умов для інноваційного розвитку
Організаційні	Необхідність удосконалення управління інноваційними процесами	Підвищення ефективності реалізації інноваційних рішень

Джерело: сформовано автором на основі [18; 22; 36; 37].

Дані табл. 3.4 свідчать про комплексний характер передумов реалізації проєкту AgroSave, серед яких провідне значення мають економічні та виробничі чинники. Водночас екологічні й стратегічні фактори створюють передумови для довгострокового розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Отже, проєкт AgroSave є не лише інструментом удосконалення виробничих процесів, а й важливою складовою розвитку інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Проєкт AgroSave є комплексом організаційно-економічних і технологічних рішень, спрямованих на розвиток інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» шляхом упровадження технології Mini-Till [38]. Його реалізація передбачає оптимізацію системи обробітку ґрунту, скорочення виробничих витрат, підвищення ефективності використання техніки та збереження родючості ґрунтів. Для наочного відображення логіки реалізації проєкту запропоновано концептуальну модель AgroSave (рис. 3.3).

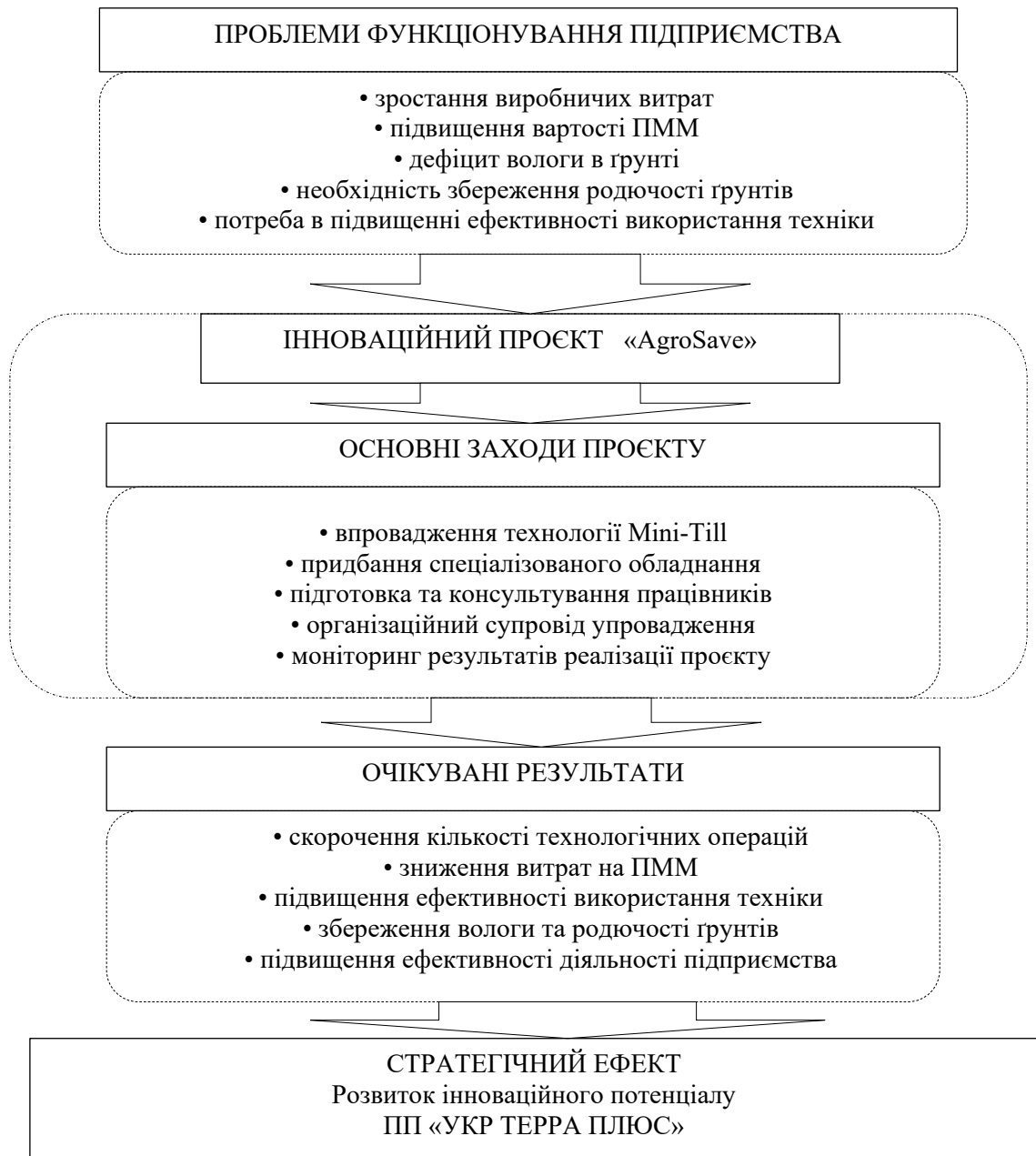


Рисунок 3.3 – Концептуальна модель реалізації інноваційного проєкту AgroSave щодо розвитку інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»

Джерело: розроблено автором.

Запропонована модель демонструє, що технологія Mini-Till виступає не лише виробничою інновацією, а й інструментом досягнення стратегічних цілей підприємства. Реалізація проєкту дозволить забезпечити комплексний вплив на результати діяльності підприємства, сприятиме зміцненню його конкурентних позицій та створить передумови для впровадження інших інноваційних рішень у майбутньому.

Важливою складовою обґрунтування інноваційного проєкту є визначення його основних характеристик, що дозволяє систематизувати інформацію про цілі, учасників та механізми реалізації проєкту. Узагальнену характеристику проєкту AgroSave наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Паспорт проєкту AgroSave

Показник	Характеристика
Назва проєкту	AgroSave
Тип проєкту	Інноваційний
Мета проєкту	Впровадження технології Mini-Till для розвитку інноваційного потенціалу підприємства
Об'єкт реалізації	ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС»
Ініціатор проєкту	Керівництво підприємства
Термін реалізації	1 рік
Джерела фінансування	Власні кошти підприємства
Координатор проєкту	Головний агроном
Учасники проєкту	Директор, головний інженер, бухгалтер, механізатори
Очікуваний результат	Підвищення ефективності використання ресурсів та розвиток інноваційного потенціалу

Джерело: сформовано автором.

Як свідчать дані табл. 3.5, запропонований проєкт характеризується високим рівнем адаптованості до умов функціонування ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Реалізація проєкту передбачає використання переважно власних ресурсів підприємства, що сприяє підвищенню його практичної здійсненності та мінімізує ризики, пов'язані із залученням зовнішніх джерел фінансування. Крім того, визначення відповідальних осіб та чіткий розподіл функціональних обов'язків створюють необхідні організаційні передумови для успішної реалізації проєкту. Водночас встановлення конкретного терміну реалізації дозволяє забезпечити належний рівень контролю за виконанням запланованих заходів та своєчасно оцінити результати їх впровадження.

Отже, проведене обґрунтування підтверджує доцільність реалізації проєкту AgroSave як інструменту розвитку інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Визначені передумови реалізації проєкту, сформульовані концептуальні засади його впровадження та розроблений

паспорт проекту створюють підґрунтя для подальшого визначення цілей, етапів та організаційного механізму його реалізації.

Ефективність інноваційного проекту залежить від чіткого визначення його цілей та їх узгодження зі стратегією розвитку підприємства [38; 40]. Стратегічною метою проекту AgroSave є розвиток інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» шляхом упровадження технології Mini-Till, що забезпечить підвищення ефективності використання ресурсів, зниження виробничих витрат і створення передумов для подальшого інноваційного розвитку. Для візуалізації взаємозв'язку між окремими цілями проекту побудовано дерево цілей AgroSave (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Дерево цілей проекту AgroSave

Джерело: розроблено автором.

Як свідчать результати рис. 3.4, проєкт AgroSave має комплексний характер і спрямований на розвиток інноваційного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Впровадження технології Mini-Till виступає ключовим інструментом досягнення поставлених цілей. Важливою

особливістю проєкту є поєднання економічних та екологічних результатів, що передбачає одночасне скорочення виробничих витрат і збереження родючості ґрунтів у довгостроковій перспективі.

Ефективність реалізації інноваційних проєктів значною мірою залежить від чіткого планування заходів і координації дій учасників проєкту [39]. З цією метою розроблено дорожню карту реалізації проєкту AgroSave, яка визначає основні етапи робіт, терміни їх виконання та очікувані результати (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Дорожня карта реалізації проєкту AgroSave

Напрямок робіт	Зміст заходів	Відповідальні особи	Термін реалізації	Очікуваний результат
Підготовчий	Аналіз технічної готовності підприємства до впровадження Mini-Till	Директор, головний інженер	I квартал	Визначення ресурсних потреб
Організаційний	Формування команди проєкту та розподіл функціональних обов'язків	Директор	I квартал	Забезпечення координації реалізації проєкту
Кадровий	Навчання працівників особливостям застосування Mini-Till	Головний агроном	I квартал	Підвищення професійних компетентностей персоналу
Виробничий	Упровадження технології Mini-Till на визначених площах	Головний агроном, механізатори	II–III квартали	Скорочення кількості технологічних операцій
Моніторинговий	Контроль результатів реалізації проєкту	Координатор проєкту	III–IV квартали	Виявлення відхилень та їх усунення
Підсумковий	Оцінювання ефективності проєкту та підготовка рекомендацій	Керівництво підприємства	IV квартал	Прийняття рішення щодо подальшого масштабування

Джерело: сформовано автором.

Дані табл. 3.6 свідчать, що реалізація проєкту AgroSave передбачає послідовне виконання взаємопов'язаних етапів. Особливого значення набуває підготовчий етап, у межах якого визначаються необхідні ресурси та оцінюються можливості впровадження технології Mini-Till. Важливою складовою проєкту є підготовка персоналу, оскільки ефективне використання нової технології потребує належного рівня кваліфікації працівників. Моніторинговий і підсумковий етапи забезпечують оцінювання результативності проєкту та створюють основу для прийняття подальших управлінських рішень [23].

Реалізація інноваційних проєктів потребує належного організаційного забезпечення, зокрема визначення відповідальних осіб та координації дій учасників проєкту [17; 38]. Зважаючи на невеликі масштаби діяльності ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС», управління проєктом доцільно здійснювати на основі наявного кадрового потенціалу без створення окремого структурного підрозділу. Відповідно OBS - організаційну структуру управління проєктом AgroSave наведено на рис. 3.5.



Рисунок 3.5 – OBS-структура управління проєктом AgroSave

Джерело: побудовано автором

Як свідчить рис. 3.5, управління проектом AgroSave базується на використанні наявного кадрового потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» без створення додаткових структурних підрозділів. Запропонована OBS-структура забезпечує чіткий розподіл відповідальності між учасниками проекту, координацію виконання робіт та контроль за досягненням запланованих результатів. Такий підхід відповідає рекомендаціям PMBOK щодо організаційної структуризації проектів та сприяє підвищенню ефективності їх реалізації [41].

Таким чином, запропонована OBS-структура управління проектом AgroSave створює організаційні передумови для ефективної реалізації запланованих заходів, забезпечуючи чіткий розподіл відповідальності та раціональне використання кадрових ресурсів підприємства.

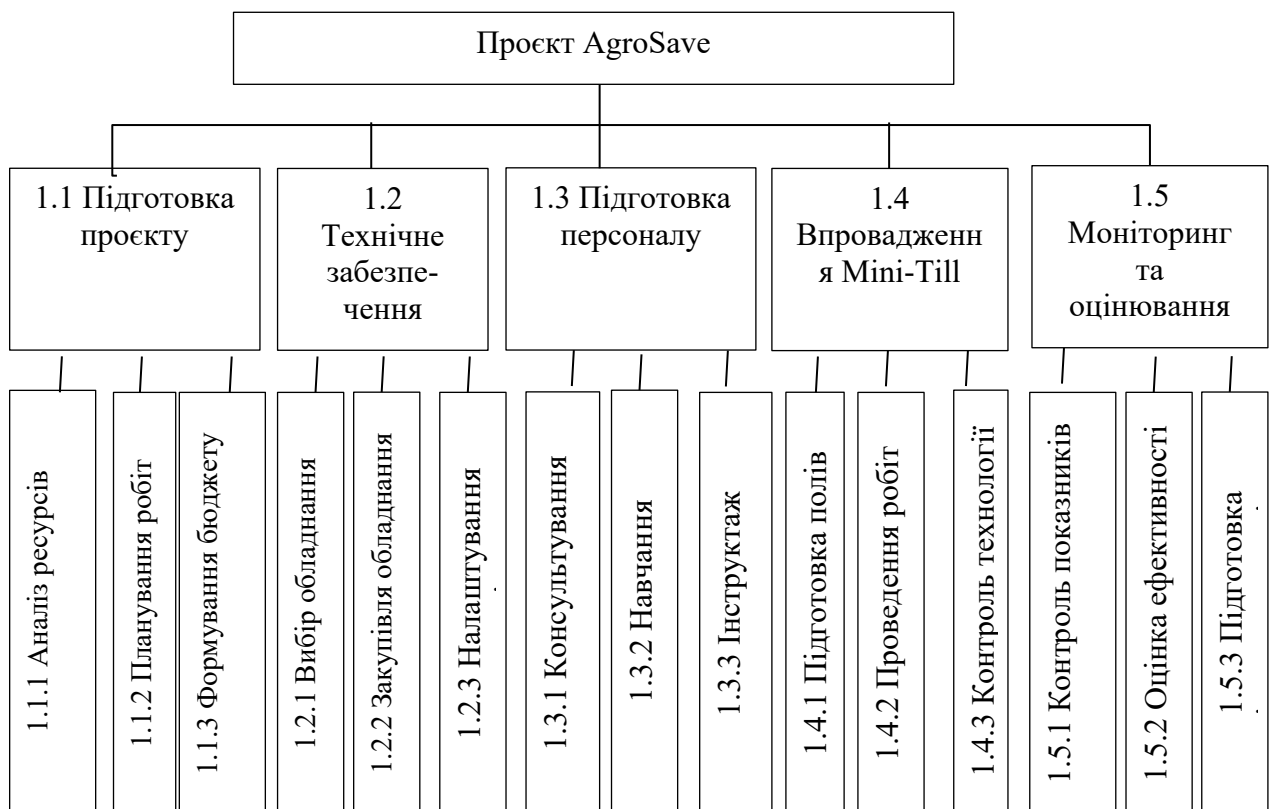


Рисунок 3.6 – WBS-структура проекту AgroSave

Джерело: побудовано автором

Для деталізації складу робіт проекту AgroSave та забезпечення ефективного планування його реалізації доцільно застосувати WBS-

структуру (Work Breakdown Structure), яка передбачає ієрархічну декомпозицію проєкту на окремі етапи та роботи. Такий підхід дозволяє систематизувати процес реалізації проєкту, визначити його ключові складові та забезпечити контроль виконання запланованих заходів (рис.3.6) [41].

З рис. 3.6 видно, що проєкт AgroSave охоплює комплекс взаємопов'язаних робіт, згрупованих за основними етапами його реалізації: підготовка проєкту, технічне забезпечення, підготовка персоналу, впровадження технології Mini-Till та оцінювання результатів. Запропонована WBS-структура забезпечує системність реалізації проєкту, сприяє ефективному плануванню робіт і створює основу для подальшого розподілу відповідальності між його учасниками.

Таблиця 3.7 – Матриця відповідальності учасників проєкту AgroSave

Етапи / роботи проєкту	Керівник проєкту (директор)	Головний агроном	Головний механік	Бухгалтер	Механізатори
Планування проєкту	A	R	C	C	–
Формування бюджету	A	C	C	R	–
Закупівля обладнання	A	C	R	C	–
Підготовка техніки	C	C	R	–	S
Навчання персоналу	A	R	C	–	S
Впровадження Mini-Till	C	A/R	S	–	R
Контроль виконання робіт	A	R	C	–	–
Моніторинг результатів	A	R	C	C	–
Оцінка економічного ефекту	C	C	–	R	–
Підготовка підсумкового звіту	A	R	C	R	–

- Умовні позначення:
- A (Accountable) – несе загальну відповідальність;
- R (Responsible) – безпосередньо виконує роботи;
- C (Consulted) – консультує та бере участь у прийнятті рішень;
- S (Support) – надає підтримку при виконанні робіт.

Джерело: розроблено автором на основі рекомендацій PMBOK® Guide Seventh Edition [41].

Для забезпечення ефективної координації робіт у межах проєкту AgroSave доцільно визначити відповідальність його учасників за виконання

окремих завдань. З цією метою сформовано матрицю відповідальності, наведену в табл. 3.7 [41].

Дані табл. 3.7 свідчать про чіткий розподіл функцій між учасниками проєкту AgroSave. Загальну відповідальність за реалізацію проєкту покладено на керівника підприємства, тоді як головний агроном координує впровадження технології Mini-Till. Такий розподіл повноважень забезпечує ефективну координацію робіт і контроль за досягненням запланованих результатів.

Таблиця 3.8 – Оцінювання ризиків реалізації проєкту AgroSave

Ризик	Імовірність виникнення	Ступінь впливу	Заходи мінімізації
Недостатній рівень підготовки персоналу	Середня	Високий	Проведення навчання та консультацій
Несприятливі погодно-кліматичні умови	Висока	Середній	Гнучке коригування строків виконання робіт
Технічні несправності обладнання	Середня	Середній	Проведення профілактичного обслуговування техніки
Перевищення запланованих витрат	Низька	Середній	Формування резерву коштів
Недосягнення очікуваних результатів	Низька	Високий	Постійний моніторинг показників ефективності
Порушення технологічної дисципліни	Низька	Середній	Посилення контролю за дотриманням технологічних вимог

Джерело: сформовано автором на основі [38; 40].

Реалізація інноваційних проєктів в аграрному секторі супроводжується певними ризиками, що потребує їх своєчасного виявлення та розроблення заходів мінімізації [38; 40]. Зважаючи на залежність аграрного виробництва від природно-кліматичних умов і необхідність адаптації персоналу до нових технологій, проведено оцінювання ризиків реалізації проєкту AgroSave (табл. 3.8).

Оцінювання очікуваних результатів дозволяє визначити вплив проєкту на діяльність підприємства. Реалізація проєкту AgroSave сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, розвитку інноваційного

потенціалу та зміцненню конкурентних позицій підприємства [23; 39]. Основні результати реалізації проєкту наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Очікувані результати реалізації проєкту AgroSave

Вид ефекту	Очікуваний результат
Економічний	Скорочення витрат на виконання технологічних операцій
Виробничий	Підвищення ефективності використання машинно-тракторного парку
Екологічний	Покращення водного режиму та збереження структури ґрунтів
Соціальний	Підвищення рівня професійної підготовки працівників
Інноваційний	Посилення інноваційного потенціалу підприємства
Стратегічний	Підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку

Джерело: сформовано автором.

Дані табл. 3.9 свідчать, що проєкт забезпечить отримання економічного, виробничого, екологічного, соціального та інноваційного ефектів. Найбільше значення матимуть скорочення виробничих витрат, підвищення ефективності використання техніки та збереження родючості ґрунтів. Водночас підвищення рівня підготовки працівників сприятиме подальшому розвитку інноваційної діяльності підприємства.

Для узагальнення очікуваних результатів реалізації проєкту AgroSave побудовано модель його впливу на розвиток інноваційного потенціалу підприємства (рис. 3.7).

Запропонована модель відображає взаємозв'язок між упровадженням технології Mini-Till, підвищенням ефективності використання ресурсів і розвитком інноваційного потенціалу підприємства. Реалізація проєкту AgroSave сприятиме покращенню результатів господарської діяльності, зміцненню конкурентних переваг та забезпеченню сталого розвитку ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС».

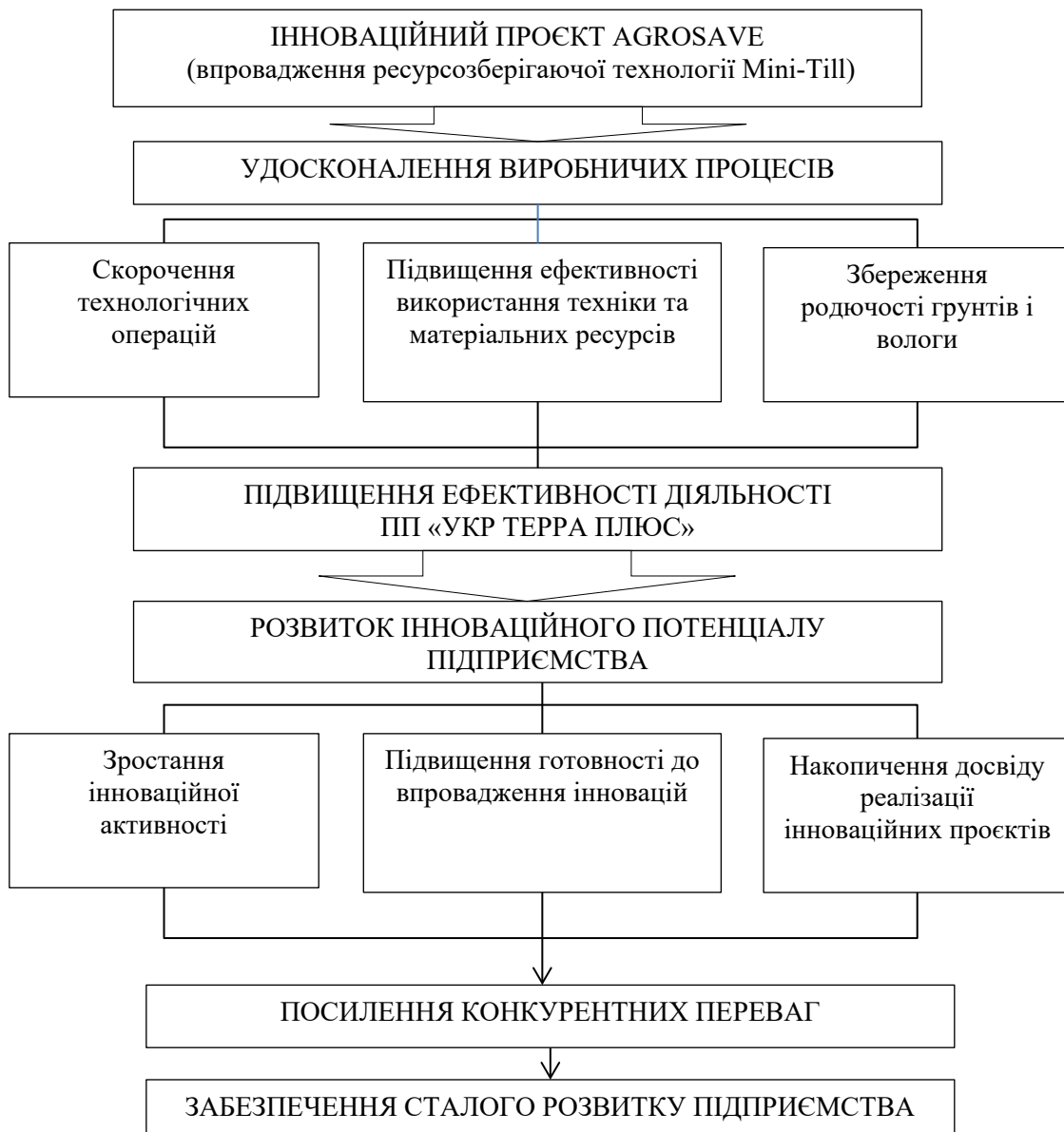


Рисунок 3.7 – Модель впливу проєкту AgroSave на розвиток інноваційного потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, у підрозділі 3.2 розроблено інноваційний проєкт AgroSave, спрямований на впровадження технології Mini-Till та розвиток інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Обґрунтовано його основні складові та механізми реалізації. Результати аналізу підтвердили доцільність проєкту та його здатність забезпечити економічний, виробничий, екологічний та інноваційний ефекти. Отримані результати є основою для оцінювання економічної ефективності проєкту у підрозділі 3.3.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності впровадження проєкту AgroSave

Ефективність інноваційних проєктів визначається їх економічною доцільністю та здатністю забезпечувати розвиток підприємства. Для аграрних підприємств особливого значення набувають проєкти, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів і скорочення виробничих витрат [23; 41]. Розроблений проєкт AgroSave передбачає впровадження технології Mini-Till шляхом придбання чизельного культиватора КЧН-4,2 та GPS-системи паралельного водіння Trimble EZ-Guide 250. Реалізація проєкту сприятиме зниженню ресурсомісткості виробництва, підвищенню ефективності виробничих процесів і розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Реалізація проєкту AgroSave потребує відповідного інвестиційного забезпечення. Для ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» важливим є впровадження інноваційних рішень, що характеризуються помірним обсягом інвестицій та високою практичною здійсненністю. У межах проєкту передбачається придбання чизельного культиватора КЧН-4,2 та GPS-системи паралельного водіння Trimble EZ-Guide 250, необхідних для впровадження технології Mini-Till. Обсяг інвестиційних витрат визначено на основі середньоринкової вартості обладнання та супутніх витрат на його впровадження. Структуру інвестиційних витрат наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Інвестиційні витрати на реалізацію проєкту AgroSave

Найменування	Кількість	Вартість одиниці, грн	Загальна вартість, грн
Чизельний культиватор КЧН-4,2	1	680 000	680 000
GPS-навігатор Trimble EZ-Guide 250	1	75 000	75 000
Монтаж та налаштування GPS-системи	1	10 000	10 000
Навчання працівників	3 особи	5 000	15 000
Резерв на непередбачені витрати	–	–	20 000
Разом			800 000

Джерело: сформовано автором на основі ринкових пропозицій.

Дані табл. 3.10 свідчать, що основну частку інвестиційних витрат становить придбання чизельного культиватора, який є ключовим елементом упровадження технології Mini-Till. Використання GPS-системи паралельного водіння сприятиме підвищенню точності виконання технологічних операцій, скороченню витрат пального та вдосконаленню управління виробничими процесами. Важливою перевагою проєкту є можливість його фінансування за рахунок власних коштів підприємства, що дозволить уникнути додаткових витрат на залучення позикового капіталу та знизити фінансові ризики. Таким чином, загальний обсяг інвестицій у реалізацію проєкту становить 800 тис. грн, що є прийнятним для ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» та створює підґрунтя для подальшого оцінювання економічної ефективності проєкту.

Однією з переваг технології Mini-Till є скорочення кількості технологічних операцій, що забезпечує зниження витрат пального, зменшення навантаження на техніку та підвищення продуктивності праці [36; 37]. Використання GPS-навігації додатково підвищує ефективність виробничих процесів завдяки зменшенню перекриттів і повторних проходів техніки, що сприяє оптимізації витрат та покращенню управління польовими роботами. З метою визначення очікуваних змін у результаті реалізації проєкту AgroSave доцільно здійснити порівняння основних виробничо-економічних показників до та після впровадження технології Mini-Till (табл. 3.11).

Дані табл. 3.11 свідчать, що впровадження технології Mini-Till сприятиме скороченню ресурсоспоживання підприємства, насамперед за рахунок зниження витрат пального. Додатковий економічний ефект забезпечуватиметься зменшенням витрат на технічне обслуговування та ремонт техніки внаслідок скорочення кількості її проходів по полю. Використання GPS-навігації дозволить підвищити точність виконання технологічних операцій і мінімізувати непродуктивні витрати.

Таблиця 3.11 – Очікувані зміни виробничо-економічних показників у результаті реалізації проєкту AgroSave

Показник	Традиційна технологія	Mini-Till	Відхилення
Кількість технологічних операцій	5	3	–2
Витрати пального, л/га	45	32	–13
Кількість проходів техніки	5	3	–2
Непродуктивні проходи техніки, %	100	92	–8
Витрати на оплату праці, %	100	90	–10
Витрати на технічне обслуговування, %	100	94	–6
Загальні виробничі витрати, %	100	90	–10

Джерело: сформовано автором на основі [36; 37].

Важливим результатом реалізації проєкту є підвищення продуктивності праці. Скорочення кількості технологічних операцій та більш ефективне використання техніки забезпечать раціональніше використання робочого часу й підвищення ефективності діяльності працівників підприємства.

Для визначення загального економічного ефекту від реалізації проєкту AgroSave доцільно розрахувати річну економію витрат. Річний економічний ефект визначається як різниця між витратами підприємства до та після впровадження запропонованих заходів:

$$E = V_{\text{до}} - V_{\text{після}}, \quad (3.1)$$

де:

E – річний економічний ефект, грн;

$V_{\text{до}}$ – сукупні витрати підприємства до реалізації проєкту, грн;

$V_{\text{після}}$ – сукупні витрати підприємства після реалізації проєкту, грн.

Очікуване скорочення виробничих витрат на 10 % свідчить про здатність проєкту AgroSave підвищити прибутковість діяльності ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Водночас фактичний економічний ефект залежатиме від обсягів виробництва, площі застосування технології Mini-Till та рівня цін на ресурси.

Ефективність інноваційних проєктів визначається не лише економічними результатами, а й їх впливом на систему управління підприємством [17; 38]. Реалізація проєкту AgroSave сприятиме вдосконаленню планування польових робіт, підвищенню контролю за використанням ресурсів та покращенню процесу прийняття управлінських рішень.

З метою систематизації основних управлінських вигод реалізації проєкту AgroSave сформовано табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Управлінські вигоди від реалізації проєкту AgroSave

Напрямок удосконалення	Очікуваний результат
Планування виробничих процесів	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Контроль використання ресурсів	Скорочення непродуктивних витрат
Координація діяльності працівників	Чіткий розподіл відповідальності
Управління інноваційними процесами	Формування досвіду реалізації інноваційних проєктів
Інформаційне забезпечення управління	Підвищення оперативності прийняття рішень
Розвиток інноваційного потенціалу	Посилення готовності до впровадження нових інновацій

Джерело: сформовано автором.

Дані табл. 3.12 свідчать, що реалізація проєкту AgroSave матиме позитивний вплив на систему управління підприємством. Використання GPS-навігації підвищить рівень контролю за виконанням польових робіт та ефективністю використання ресурсів. Крім того, впровадження проєкту сприятиме накопиченню управлінського досвіду й формуванню передумов для реалізації подальших інноваційних ініціатив. У перспективі це забезпечить підвищення адаптивності та конкурентоспроможності ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС».

Важливим етапом економічного обґрунтування проєкту AgroSave є оцінювання його інвестиційної привабливості, що дозволяє визначити

доцільність реалізації, термін повернення вкладених коштів та рівень прибутковості інвестицій [15; 23]. Для реалізації проєкту необхідні інвестиції в обсязі 800 тис. грн. Проведені розрахунки показали, що впровадження технології Mini-Till і GPS-навігації дасть змогу скоротити виробничі витрати приблизно на 10 %, забезпечивши річну економію близько 320 тис. грн.

Для оцінювання ефективності вкладених коштів доцільно визначити термін окупності інвестицій, який характеризує період часу, необхідний для повного повернення інвестованих ресурсів за рахунок отриманого економічного ефекту. Термін окупності інвестицій розраховується за формулою:

$$\text{Ток} = I / E, \quad (3.2)$$

де:

Ток – термін окупності інвестицій, років;

I – загальний обсяг інвестицій, грн;

E – річний економічний ефект від реалізації проєкту, грн.

Підставивши відповідні значення у формулу (3.2), отримаємо:

$$\text{Ток} = 800\,000 / 320\,000 = 2,5 \text{ роки.}$$

Отриманий результат свідчить про те, що вкладені у проєкт кошти можуть бути повернуті протягом двох з половиною років. Для аграрних підприємств такий термін окупності є прийнятним та підтверджує доцільність реалізації запропонованого проєкту.

Для більш повної оцінки ефективності інвестицій доцільно визначити показник рентабельності інвестицій, який характеризує рівень прибутковості вкладених коштів. Рентабельність інвестицій визначається за формулою:

$$R = (E / I) \times 100, \quad (3.3)$$

де:

R – рентабельність інвестицій, %;

E – річний економічний ефект від реалізації проєкту, грн;

I – загальний обсяг інвестицій, грн.

Відповідно, рентабельність інвестицій становитиме:

$$R = (320\,000 / 800\,000) \times 100 = 40 \, \%$$

Отримане значення свідчить про те, що кожна гривня, інвестована у реалізацію проєкту AgroSave, забезпечуватиме отримання 40 копійок економічного ефекту протягом року. Це підтверджує достатньо високий рівень ефективності вкладених коштів та інвестиційну привабливість запропонованого проєкту. Узагальнені результати оцінювання ефективності реалізації проєкту наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Показники економічної ефективності реалізації проєкту AgroSave

Показник	Значення
Загальний обсяг інвестицій, грн	800000
Прогнозована річна економія витрат, грн	320000
Термін окупності інвестицій, років	2,5
Рентабельність інвестицій, %	40,0
Джерело фінансування	Власні кошти підприємства

Джерело: розраховано автором.

Дані табл. 3.13 підтверджують інвестиційну привабливість та економічну доцільність проєкту AgroSave. Прийнятний термін окупності, достатній рівень рентабельності та фінансування за рахунок власних коштів забезпечують його ефективну реалізацію в умовах ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС».

Для більш повної оцінки інвестиційної привабливості проєкту AgroSave доцільно визначити показники чистої приведеної вартості (NPV) та внутрішньої норми дохідності (IRR). Зазначені показники дозволяють оцінити економічну доцільність реалізації інвестиційного проєкту з урахуванням фактора часу та вартості грошей.

Розрахунок чистої приведеної вартості здійснюється за формулою:

$$NPV = \sum CF_t / (1 + r)^t - IC, \quad (3.4)$$

де:

NPV – чиста приведена вартість проєкту, грн;

CF_t – грошовий потік у t-му році, грн;

r – ставка дисконтування, частки одиниці;

IC – початкові інвестиційні витрати, грн;

t – номер року реалізації проєкту;

n – тривалість реалізації проєкту, років.

Оскільки строк експлуатації придбаного обладнання становить 5 років, а прогнозований річний економічний ефект – 320 тис. грн, розрахунок NPV здійснюється за ставкою дисконтування 16 %.

Розрахунок NPV (3.11)

$$NPV = 1047\,601 - 800\,000 = 247\,601 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.14 – Розрахунок чистої приведеної вартості проєкту AgroSave

Рік	Грошовий потік, грн.	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований потік, грн.
0	–800000,0	1,0000	–800000,0
1	320000,0	0,8621	275862,0
2	320000,0	0,7432	237812,0
3	320000,0	0,6407	205010,0
4	320000,0	0,5523	176733,0
5	320000,0	0,4761	152184,0
Разом			1047601,0

Джерело: розраховано автором

Отже виходячи з даних розрахунків, наведених в табл. 3.14, позитивне значення NPV свідчить про економічну доцільність реалізації проєкту AgroSave та його здатність забезпечити приріст вартості підприємства [42]. Для оцінювання рівня дохідності проєкту визначено внутрішню норму дохідності (IRR), яка становить близько 28 %. Оскільки цей показник перевищує прийняту ставку дисконтування (16 %), проєкт є інвестиційно привабливим та економічно ефективним [42]. Узагальнені результати оцінювання інвестиційної ефективності проєкту наведено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15 – Показники інвестиційної привабливості проєкту AgroSave

Показник	Значення
Загальний обсяг інвестицій, грн	800000,0
Річний економічний ефект, грн	320000,0
Термін окупності, років	2,5
Рентабельність інвестицій, %	40,0
Ставка дисконтування, %	16,0
NPV, грн	247601,0

IRR, %	28,6
--------	------

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, економічне та інвестиційне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації проєкту AgroSave. За обсягу інвестицій 800 тис. грн впровадження технології Mini-Till забезпечить річний економічний ефект у розмірі 320 тис. грн, термін окупності 2,5 роки та рентабельність інвестицій 40 %. Позитивне значення чистої приведеної вартості (NPV) та внутрішня норма дохідності (IRR), що перевищує ставку дисконтування, свідчать про інвестиційну привабливість проєкту. Водночас його реалізація забезпечить економічний, виробничий, управлінський, екологічний та інноваційний ефекти, сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, удосконаленню управлінських процесів і розвитку інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Отримані результати підтверджують відповідність проєкту стратегічним напрямам розвитку підприємства та доцільність його практичного впровадження.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено процес управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства. Ефективне управління інноваційним потенціалом сприяє підвищенню продуктивності виробництва, зниженню витрат, покращенню якості продукції та формуванню конкурентних переваг підприємства.

У кваліфікаційної роботи було досліджено теоретико-методичні засади управління інноваційним потенціалом аграрного підприємства. .

За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки:

1. Досліджено сутність, економічний зміст інновацій та інноваційного потенціалу аграрного підприємства. Узагальнено наукові підходи до трактування поняття «інноваційний потенціал», визначено його основні складові та роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що інноваційний потенціал є комплексною характеристикою можливостей підприємства щодо створення, впровадження та використання інновацій;

2. Розглянуто теоретичні засади формування та управління інноваційним потенціалом аграрних підприємств. Визначено основні принципи, функції та інструменти управління інноваційним потенціалом, а також обґрунтовано необхідність його системного розвитку в сучасних умовах господарювання;

3. Узагальнено методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу аграрних підприємств. Розглянуто ресурсний, результативний, інтегральний та стратегічний підходи до оцінювання, визначено систему показників, що дозволяє комплексно оцінити рівень інноваційного потенціалу підприємства;

4. Надано організаційно-економічну характеристику ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Проаналізовано забезпеченість підприємства земельними,

трудовими та матеріально-технічними ресурсами, визначено особливості його виробничої діяльності та ресурсного потенціалу;

5. Проведено аналіз виробничо-господарської діяльності та фінансово-економічного стану підприємства. Досліджено динаміку основних економічних показників, фінансових результатів та ефективності використання ресурсів. Встановлено наявність фінансових передумов для реалізації інноваційних проєктів;

6. Здійснено оцінювання інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС». Проведено SWOT- та PEST-аналіз, визначено сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища. За результатами оцінювання встановлено необхідність активізації інноваційної діяльності та впровадження ресурсозберігаючих технологій;

7. Обґрунтовано стратегічні напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Визначено, що найбільш перспективним напрямом є реалізація ресурсозберігаючої стратегії на основі впровадження технології Mini-Till, яка забезпечує підвищення ефективності використання виробничих ресурсів та створює передумови для інноваційного розвитку підприємства;

8. Розроблено інноваційний проєкт AgroSave, спрямований на впровадження ресурсозберігаючої технології Mini-Till. Сформовано паспорт проєкту, дерево цілей, дорожню карту реалізації, OBS- та WBS-структури, матрицю відповідальності, а також проведено оцінювання ризиків та очікуваних результатів його впровадження;

9. Здійснено економічне обґрунтування ефективності реалізації проєкту AgroSave. Встановлено, що загальний обсяг інвестицій становить 800 тис. грн, а очікуваний річний економічний ефект – 320 тис. грн. Розраховано основні показники інвестиційної ефективності проєкту.

Результати економічного аналізу підтвердили доцільність реалізації проєкту AgroSave. Термін окупності інвестицій становить 2,5 роки, рентабельність інвестицій – 40 %, а позитивне значення чистої приведеної

вартості та внутрішня норма дохідності, що перевищує ставку дисконтування, свідчать про інвестиційну привабливість проєкту.

Реалізація проєкту AgroSave забезпечить отримання комплексного економічного, виробничого, екологічного та інноваційного ефектів. Зокрема, очікується скорочення виробничих витрат, підвищення ефективності використання технічних і фінансових ресурсів, покращення стану ґрунтів, розвиток інноваційного потенціалу та зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження визначено основні напрями розвитку інноваційного потенціалу ПП «УКР ТЕРРА ПЛЮС» та розроблено комплексний проєкт AgroSave, реалізація якого сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, забезпеченню його інноваційного розвитку та зміцненню конкурентних позицій на аграрному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тараненко О. Досвід управління інноваціями в українському готельному господарстві в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*, 2026. №86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-205>
2. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 01.04.2026).
3. Ткаченко П. В. Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 19. С. 40–45. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/19.6>
4. Іжевський В. В. Економічна суть інновації та інноваційної діяльності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20 (3). № 3. С. 121–127. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_3/121_Izewski_20_3.pdf
5. Кукушка І. В. Інновації як дієвий інструмент розвитку країни в післявоєнний період. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. №12 (258). С. 55–64. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/12/12.22._topic_-Iryna-V.-Kukushka-55-64.pdf
6. Олійник О. Поняття «інновація» та «новація» в освітньо-науковому дискурсі. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2022. № 37. С. 88–93. URL: <https://pedosvita.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/333>
7. Шуберанський В. Е. Інтерпретація теорії інновацій в українському інтелектуальному просторі. *Інноваційна економіка*. 2024. №2. С.90-97. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1251/1354>
8. Залізнюк В. П., Сафонік Н. П. Сучасні тенденції інноваційної діяльності підприємств України у міжнародному економічному просторі. *Економічний вісник*. 2021. № 4. С. 183–189. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/4/EV20214_183-189.pdf
9. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник / За ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/2238a28b-a670-48b7-84cd-d59769b543a4/content>
10. Луцій О., Бондаренко В. Механізм забезпечення інноваційної діяльності підприємств аграрного сектору на засадах маркетингу. *Проблеми і*

перспективи економіки та управління. 2022. № 4 (32). С. 112–120. URL: <https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/277036>

11. Черноіванова Г. С. Інвестиційне забезпечення інноваційної діяльності сучасного підприємства. *Бізнес інформ*. 2025. № 6. С. 205-213.

12. [12] Власюк Н. І. Організація інноваційної діяльності підприємств в умовах цифровізації. *Вісник ЛТЕУ*. 2024. № 75. С. 96–104.

13. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 лип. 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 14.04.2026).

14. Проєкт Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про інноваційну діяльність» (щодо сприяння розвитку інноваційної діяльності)» від 21.01.2016 р. № 3796. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH2XG00A> (дата звернення: 14.04.2026).

15. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18 верес. 1991 р. № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 14.05.2026).

16. Черноіванова Г. С., Василик С. К. Особливості розвитку інноваційної діяльності та інноваційної праці в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 76. С. 129–134. DOI: 10.32782/bses.76-18

17. Черноіванова Г. С. Організаційно-економічне забезпечення управління інноваціями та інноваційною працею : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 284 с.

18. Храпкіна В. В., Могильний Я. Ю. Інноваційна діяльність в Україні: сучасний стан, виклики та тенденції розвитку. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2023. № 2. С. 124–134. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0209>

19. Гаврильченко О. В. Інноваційний потенціал економічного розвитку підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 29. С. 60–66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.9>

20. Бойко Л. М., Чевганова В. Я., Кулакова С. Ю. Сутність та компоненти інноваційного потенціалу підприємства. *Modern Economics*. 2020. № 20. С. 31-35. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V20\(2020\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V20(2020)-05).

21. Маковоз О., Кузьменко Т. Концептуальні підходи оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник Національного технічного*

університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). 2022. №2, С. 17–20. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.2.17>

22. Котвицька Н. Методичні підходи до аналізу і оцінювання інноваційного потенціалу підприємств агропродовольчої сфери. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2022. Т. 304 № 2(2), С.247-255. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-39](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-39)

23. Дикий Ю. О., Юрик Н. Є. Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства в контексті формування та вибору стратегії інноваційного розвитку. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. №2. С.325-344. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2\(42\)-325-344](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-325-344)

24. Єрмошенко М.М., Ганущак-Єфіменко Л.М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств: Монографія. К.: Національна академія управління, 2010. 236 с. URL: https://nam.kyiv.ua/files/publications/978-966-8406-49-2-monogcompressed.pdf?utm_source=chatgpt.com

25. Гурочкіна В. В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 5(21). С. 51–57. URL: <https://economics.op.edu.ua/files/archive/2015/No5/51.pdf> (дата звернення: 10.05.2026).

26. Чіков І. Інноваційний потенціал підприємства: понятійно-категоріальний апарат та економіко-математична модель оцінки. *Економіка та суспільство*, 2024. №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-55>

27. Гаєвська Л.М. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №15. С. 192-196. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/38.pdf>

28. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 р. № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text> (дата звернення: 15.06.2026).

29. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань

юридичних осіб : Закон України від 09.01.2025 р. № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text> (дата звернення: 15.06.2026).

30. Національний класифікатор України ДК 009:2010 «Класифікація видів економічної діяльності».

31. Відомості Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань щодо ПП «УКР ТЕРРА Плюс».

32. Офіційний сайт youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6083343&tb=file>

33. Костенюк Ю. О. Стратегічний аналіз підприємства аграрного сектору. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 6. С. 199-208. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-33>

34. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Економіка та управління*. 2022. № 4. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-04-02/2022-4-04-02>

35. Єгорова О. В., Павленко О. В. Потенціал застосування swot-аналізу для запобігання банкрутству: на прикладі аграрних підприємств і туристичних операторів. *Ефективна економіка*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.67%20>

36. Ільченко А. О. Аналіз впливу технології обробітку ґрунту на формування суми прибутку під час виробництва продукції рослинництва в умовах Сумської області. *Економіка та суспільство*. 2016. № 5. С. 154–158. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/27.pdf?utm_source=chatgpt.com

37. Коваленко Н. П., Тарасенко О. М. Вплив технологій Mini-Till на економічну та екологічну ефективність сільськогосподарського виробництва. *Економіка АПК*. 2024. № 4. С. 83–91.

38. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С. Управління проєктами: основи професійних знань і система оцінювання компетентності проєктних менеджерів. Київ : Самміт-Книга, 2020. 208 с.

39. Тянь Р. Б., Холод Б. І., Ткаченко В. А. Управління проектами : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2022. 224 с.
40. Савчук В. П. Практична енциклопедія фінансового менеджменту. Київ : Companion Group, 2019. 880 с.
41. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th Edition. Newtown Square, PA : PMI, 2021. 250 p. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7>
42. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 472 с.
43. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2022. 848 p.
44. Коваленко Н. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5595> (дата звернення: 01.06.2026).
45. Анохін Д. О. Управління інноваційними проектами в аграрному секторі економіки. 2025. URL: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/3_9_d4664a7977.pdf (дата звернення: 01.06.2026).
46. Логоша Р. В. Інноваційні технології управління агробізнесом у рамках системного менеджменту. URL: <https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/40050.pdf> (дата звернення: 01.05.2026).
47. Желавський О. Б. Управління інноваційною модернізацією сільськогосподарських підприємств : монографія. 2025. URL: <https://lnk.ua/lZlOFOdvm> (дата звернення: 01.06.2026).
48. Спаський І. Д. Механізми трансформації основного капіталу агросектору на основі цифрових інновацій : дисертація. Одеса, 2025. URL: https://ontu.edu.ua/download/dissertation/disser/2025/disser-Spasskyi_ID.pdf
49. Ярощук Р. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності агропромислового комплексу. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58> .
50. Вдовенко Н.М., Коваленко Н.В., Козлова А.І. Цифровізація як ключовий елемент організаційно-економічного механізму інноваційної

діяльності аграрних підприємств. Актуальні питання економічних наук. 2025.
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15977095>

51. Дикий Ю.О., Юрик Н.Є. Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства в контексті формування та вибору стратегії інноваційного розвитку. Наукові інновації та передові технології. 2025, № 2(42), С. 325–344. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2\(42\)-325-344](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-325-344)

52. Вербовський І. А., Кисла О. І. Комплексне оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства (організації). Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2024, № 19 (38). ISSN 2707-0654. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-24](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-24)

53. Телічко, Н., Грекова, Т., Дідик, С., Мусурін, В., & Друмов, В. (2025). Стратегічне управління інноваційним потенціалом аграрних підприємств в умовах екологічних змін. Сталий розвиток економіки, №4(51), 162-169. URL:<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-23>

54. Дідур Г.І., Телічко Н.А., Петрів І.М., Солдатова А.В. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2025. Томі 2 № 2. С.25-33. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-3S](https://doi.org/10.60022/2(2)-3S)

55. Телічко Н., Дідур Г., Мельничук О. Сучасні інструменти контролінгу витрат у системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту. Економіка та суспільство, 2025. №78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-106>

56. Дідур Г. І., Запша Г. М., Телічко Н. А., Мельничук О. І., & Кравцова О. О. Методологічні підходи до управління стратегічними змінами та прийняття інвестиційних рішень в операційній діяльності сучасних організацій. Актуальні питання економічних наук, 2025. №15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17214472>

57. Сахацький М. Особливості управління розвитком аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. Економіка та суспільство, 2024. №64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-149>

58. Сахацький М.П., Запша Г.М., Сахацький М.М., Дідур Г.І., Клочан І.В. Модернізація виробничо-господарської діяльності підприємств і фермерських господарств аграрного сектору в умовах інституційних

трансформацій. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. №5(40). С. 596–608. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245250>

59. Мурзабулатова О., Легеза О., Толмачов Д. Теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*, 2025. №71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-137>

60. Юрчук Н.П. Система моніторингу в управлінні ІТ-проектами. *Ефективна економіка*. 2018. №4. С. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/58.pdf

61. Ярмус С. Проектування системи моніторингу та оцінювання ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-149>

62. Лавриненко С., Кравчук І., Буднік О. Сучасні ERP-технології - ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*, 2024. №62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-37>

63. Україна 2030 – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

ДОДАТКИ