

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Управління процесами розробки та впровадження інновацій у аграрному підприємстві (на прикладі ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ, с. Новоселиця, Шепетівський р-н, Хмельницька обл)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і назва спеціальності  
Освітня програма Менеджмент  
Назва

Шифр КвРМН.23175.01.24.ПЗ

виконав студент 4 курсу, група МН-21-1

Шифр

Олександр ЗАВЕРУХА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник      к.е.н., доцент

Науковий ступінь, звання

Тетяна НАЗАРЧУК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер

Ірина ГРАБОВСЬКА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування

Ніла ТЮРИНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

19 06 2025р.

Хмельницький 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра менеджменту та адміністрування  
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
 Шифр і назва  
 Спеціальність 073 Менеджмент  
 Шифр і назва  
 Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
 Завідувач кафедри *[підпис]*  
 " 3 " 02 2025р.

**ЗАВДАННЯ  
 НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Заверуха Олександр Сергійович  
 Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи «Управління процесами розробки та впровадження інновацій у аграрному підприємстві (на прикладі ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ, с. Новоселиця, Шепетівський р-н, Хмельницька обл.)»»

керівник роботи Назарчук Т.В., к.е.н., доцент кафедри  
 Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 4.02 2025 р. №23

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 16.06.25
3. Вихідні дані до роботи наукові статті, навчальні посібники, інформація підприємства, дослідження, бухгалтерська звітність, інтернет джерела, додатки, мапи
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):  
1. Теоретичні основи управління інноваційним розвитком підприємства, 2. Аналіз діяльності та інноваційного потенціалу ТОВ «Укрінтер-Інвест» 3. Напрями покращення інноваційного розвитку ТОВ «Укрінтер-Інвест»
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)  
Інформаційне забезпечення стадії управління процесом, інформаційна алгоритмізація, організаційні діаграми, організаційна структура ТОВ «Укрінтер-Інвест»
6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи: Аналіз діяльності підприємства - економічне потужність, організаційне

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
<i>Директор</i>	<i>Назарчук Т.В.</i>	<i>[підпис]</i>	<i>[підпис]</i>
<i>Менеджер</i>	<i>Назарчук Т.В.</i>	<i>[підпис]</i>	<i>[підпис]</i>
<i>Менеджер</i>	<i>Назарчук Т.В.</i>	<i>[підпис]</i>	<i>[підпис]</i>
<i>Консультант</i>	<i>Трабовова Т.В.</i>	<i>[підпис]</i>	<i>[підпис]</i>

7. Дата видачі завдання 10 лютого 2025

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи	липень 2025
2	Одержання індивідуального завдання	липень 2025
3	Складання календарного плану-графіку написання кваліфікаційної роботи	липень 2025
4	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	липень 2025
5	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	березень 2025
6	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	березень 2025
7	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	травень 2025
8	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	травень 2025
9	Підготовка висновків	червень 2025
10	Подання кваліфікаційної роботи науковому керівнику на перевірку	червень 2025
11	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2025
12	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2025
13	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	червень 2025
14	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2025
15	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2025
16	Захист кваліфікаційної роботи	червень 2025

Студент

  
 Підпис

 Завишча Олександр  
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

  
 Підпис

 Степан Назарук  
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Заверуха О.С. Управління інноваційним розвитком підприємства (на прикладі ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри Назарчук Т.В. Кваліфікаційна робота бакалавра: 57 с., 9 рисунків, 14 таблиць, 30 джерел посилання.

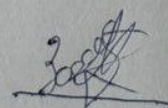
**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Розглянуто теоретико-методичні засади управління інноваційним розвитком підприємства. Узагальнено сучасні підходи до визначення поняття «інноваційний розвиток» та визначено його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Проаналізовано особливості застосування системного, процесного, маркетингового та проектного підходів до управління інноваційною діяльністю.

З метою оцінки рівня інноваційного потенціалу досліджено діяльність підприємства ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО». Проведено аналіз основних техніко-економічних показників за 2022–2024 роки, досліджено ефективність управлінської системи, здійснено діагностику внутрішнього й зовнішнього середовища, результати якої лягли в основу SWOT-аналізу. На підставі отриманих результатів визначено основні проблеми та бар'єри інноваційного розвитку підприємства.

Розроблено пропозиції щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю, серед яких: формування інноваційної стратегії, створення окремої управлінської функції з координації інновацій, активізація маркетингової аналітики та залучення зовнішніх джерел підтримки інноваційного зростання.

15.06.2025



## Зміст

ВСТУП.....	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1 Поняття та сутність інноваційного розвитку підприємства .....	8
1.2 Теоретико-методичні підходи до управління процесами розробки та впровадження інновацій .....	11
1.3 Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства.....	15
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО».....	18
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз техніко-економічних показників .....	18
2.2 Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища інноваційного розвитку підприємства .....	23
2.3 Аналіз ефективності системи менеджменту .....	29
2.4 Оцінка рівня управління інноваційною діяльністю.....	34
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ У ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО».....	36
3.1. Визначення основних проблем та бар'єрів інноваційного розвитку .....	36
3.2 Розробка рекомендацій щодо покращення управління інноваційними процесами.....	41
ВИСНОВКИ.....	47
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ:.....	49
ДОДАТКИ .....	53

## ВСТУП

У сучасних умовах ведення бізнесу інноваційний розвиток виступає ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Особливо актуальним це питання є для аграрного сектору, який одночасно стикається з викликами технологічної відсталості, нестабільного ринкового середовища та необхідності сталого природокористування.

У цьому контексті актуальність теми дослідження зумовлена потребою переходу від традиційних форм господарювання до інноваційно-орієнтованої моделі управління, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, знижувати витрати, підвищувати продуктивність і забезпечувати стабільний розвиток.

Актуальність обраної теми також підтверджується недостатнім рівнем опрацювання комплексного підходу до управління інноваційною діяльністю на аграрних підприємствах в умовах трансформаційної економіки. Незважаючи на наявні дослідження у сфері інноваційного менеджменту, саме прикладне впровадження інновацій у господарську діяльність сільськогосподарських компаній потребує подальшого вивчення, адаптації теоретичних підходів до практики, а також систематизації методичних рішень.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення управління інноваційною діяльністю на підприємстві ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» шляхом аналізу існуючого інноваційного потенціалу, виявлення проблем і бар'єрів розвитку, а також розробки практичних рекомендацій.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно вирішити такі завдання:

- вивчити теоретичні підходи до визначення сутності інноваційного розвитку підприємства;
- проаналізувати сучасні методи управління інноваційною діяльністю;

- оцінити ефективність інноваційної діяльності підприємства та визначити її сильні й слабкі сторони;
- дослідити бар'єри та стримуючі чинники інноваційного розвитку;
- розробити практичні рекомендації щодо покращення інноваційного менеджменту.

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО».

Предметом дослідження є механізми, інструменти та процеси управління інноваційною діяльністю на підприємстві, а також взаємозв'язки між структурними елементами інноваційної системи підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали офіційні статистичні дані, фінансова та управлінська звітність підприємства ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО», нормативно-правові документи України, а також наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів з питань інноваційного розвитку та управління. Методологічною основою дослідження є комплекс використаних методів: емпіричних (спостереження, порівняння, аналіз звітності), теоретичних (систематизація, узагальнення, моделювання), а також методів SWOT-аналізу, експертної оцінки та економічного аналізу.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Поняття та сутність інноваційного розвитку підприємства

У сучасних умовах стрімких технологічних змін, жорсткої конкуренції та глобалізації економіки питання інноваційного розвитку набуває особливої актуальності. Жодне підприємство не може забезпечити довгострокову ефективність без постійного оновлення своєї продукції, процесів та управлінських підходів. Інноваційний розвиток стає не просто бажаною стратегією, а необхідною умовою виживання та зростання.

Це питання сьогодні детально вивчається як на практичному рівні, оскільки керівники підприємств постійно шукають нові інструменти для модернізації виробництва, зниження витрат і підвищення цінності для клієнтів, так і науковцями, які прагнуть систематизувати наявний досвід, сформуванати методологічну базу й теоретичні основи управління інноваціями.

У контексті дослідження інноваційного розвитку підприємства важливо проаналізувати підходи до визначення його ключової складової – інновації, адже саме її розуміння формує теоретичну базу для подальшого розкриття сутності інноваційного розвитку.

У таблиці 1.1 систематизуємо ключові визначення категорії «інновація» в інтерпретації провідних зарубіжних авторів, які лягли в основу сучасних концепцій інноваційного розвитку підприємств.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення поняття "інновація" в межах підприємницької діяльності

Автор	Визначення
Лаврінченко Ю. М.	Інновація - зміни у всіх сферах життєдіяльності підприємства: виробничою, маркетинговою, фінансовою, організаційною, соціальною за допомогою впровадження, освоєння і використання нових або вдосконалених рішень, заснованих на науково-технічних досягненнях, з метою задоволення постійно зростаючих потреб суспільства і підвищення конкурентоспроможності самого підприємства [1].

## Продовження таблиці 1.1

Бажал Ю.	Інновація - це технологія виробництва, яка має історичне значення і становить собою стрибок від старої виробничої функції до нової [2].
Думанська І.Ю.	Інновація - це сучасне трактування інновації пов'язане з новими знаннями, які трансформуються у продукти, послуги, технології або управлінські рішення для задоволення потреб суспільства [3].
Теребух А.А.	інновація – це інструмент модернізації економіки, який забезпечує підвищення її ефективності на основі нових ідей, розробок і технологій [4].

З наведених у таблиці підходів українських дослідників випливає, що ключовим спільним елементом у визначеннях є трактування інновації як засобу трансформації різних аспектів діяльності підприємства через використання нових знань, технологій чи управлінських рішень. Інновація сприймається не лише як результат науково-технічного прогресу, а й як механізм підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Відмінності у підходах полягають у тому, що одні автори акцентують на інновації як комплексних організаційно-економічних змінах, інші – як на технологічному прориві, трансформації знань або інструменті підвищення ефективності.

Розкриття теоретичних засад інноваційного розвитку підприємства потребує також звернення до вітчизняного наукового доробку, де категорія «інноваційний розвиток» отримала власну специфіку трактування.

Так, у таблиці 1.2 також систематизуємо підходи українських авторів до визначення поняття «інноваційний розвиток підприємства».

Таблиця 1.2 – Підходи українських авторів до визначення поняття «інноваційний розвиток підприємства»

Автор	Визначення
Грищенко А.В.	Інноваційний розвиток підприємства – це організований процес функціонування всіх необхідних складових елементів підприємства, які забезпечують ефективність, включаючи фінансову, управлінську, технологічну, маркетингову, логістичну та інноваційну складову, результативність яких вказує на ступінь інноваційної активності та спрямованості підприємства [5].
Рогоза М.Є., Вергал К.Ю.	Інноваційний розвиток – це поєднання інноваційного потенціалу підприємства та інноваційного процесу, що в ньому відбувається [6].
Шипуліна Ю.С., Ілляшенко С.М.	Інноваційний розвиток – це забезпечення потенціалу інноваційного розвитку, що складається з трьох підсистем: інноваційної, виробничо-збутової, ринкової, та розглядається як ресурсна база і здатність її реалізації [7].
Крамської Д.Ю.	Інноваційний розвиток підприємства складається з п'яти основних компонентів: загальної, виробничо-технологічної, трудової, маркетингової і товарної складових [8].

Узагальнюючи наведені в таблиці 1.2 визначення, можна дійти висновку, що спільним для всіх авторів є розуміння інноваційного розвитку як системного процесу, спрямованого на підвищення ефективності підприємства через використання інноваційного потенціалу.

Основні відмінності полягають у:

- Кількості та складі елементів, що формують інноваційний розвиток (від 3 до 6 складових).
- Акцентах: одні автори зосереджуються на ресурсах, інші – на процесі або структурі потенціалу.
- Ступені деталізації – від загального підходу до конкретизації функціональних компонентів.

Спираючись на аналіз сучасних наукових підходів як українських, так і зарубіжних авторів, пропонуємо власне визначення поняття "інноваційний розвиток підприємства".

Під інноваційним розвитком підприємства слід розуміти системний, безперервний процес якісних змін у всіх ключових сферах його діяльності – фінансовій, виробничій, управлінській, маркетинговій, логістичній та технологічній – на основі впровадження інновацій, що забезпечують стійке зростання конкурентоспроможності, адаптивності та ефективності в умовах динамічного ринкового середовища.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати: інноваційний розвиток є фундаментальною умовою стратегічної стабільності та успіху сучасного підприємства.

## **1.2 Теоретико-методичні підходи до управління процесами розробки та впровадження інновацій**

Управління інноваційною діяльністю підприємства є складним і багатогранним процесом, який охоплює широкий спектр завдань – від генерації ідей до їхньої реалізації та комерціалізації. Успішне впровадження інновацій потребує не лише ресурсного забезпечення, а й науково обґрунтованих управлінських підходів, які дозволяють ефективно координувати всі етапи інноваційного циклу.

Питання управління інноваціями активно вивчаються на практиці, зокрема в умовах зростаючої конкуренції підприємства впроваджують власні системи скринінгу ідей, проєктного менеджменту, цифрового моніторингу ефективності інновацій та роботи кросфункціональних команд. У практичній площині наголос робиться на гнучкості, адаптивності й швидкості реалізації інноваційних рішень.

Науковці, у свою чергу, розробили низку концептуальних підходів до управління інноваціями, які в межах даного дослідження пропонується детально розглянути.

Розпочнемо з системного підходу, який розглядає інноваційний процес не як окремий етап або проєкт, а як цілісну, взаємопов'язану систему, у якій всі складові елементи – ресурси, учасники, процеси, інструменти та зовнішні впливи – функціонують у тісній взаємодії [9].

Цей підхід передбачає, що успіх інновацій залежить не лише від якості самої ідеї чи технології, а й від того, наскільки ефективно налагоджено зв'язки між усіма етапами інноваційного циклу та як гармонійно інновація «вбудовується» у загальну систему управління підприємством

Згідно з системним підходом, інноваційна діяльність охоплює такі ключові компоненти, що представлені на рис. 1.1.

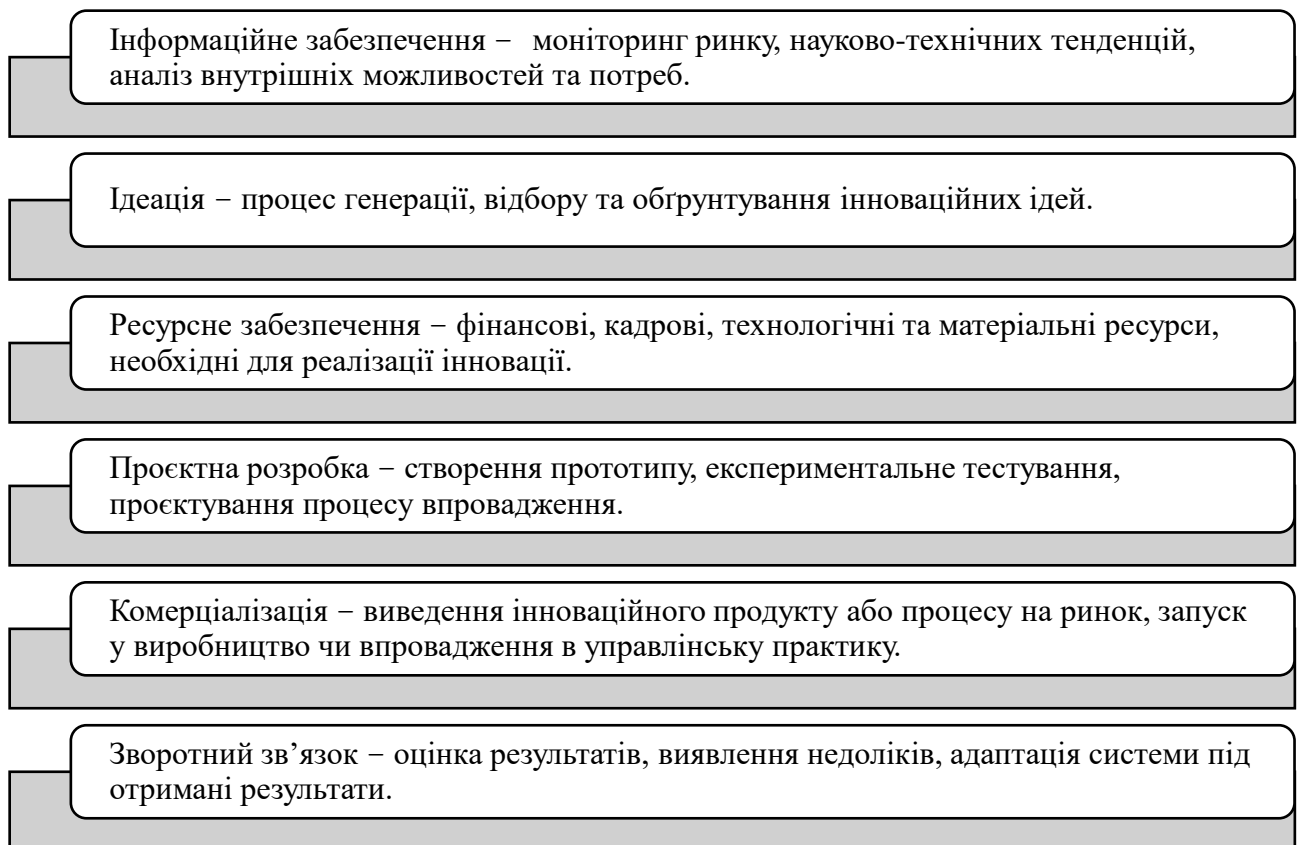


Рис. 1.1. – Компоненти інноваційної діяльності за системних підходом

Процесний підхід передбачає управління інноваційною діяльністю як послідовністю взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має чіткі цілі, ресурси, виконавців і механізми контролю. На відміну від фрагментарного чи стихійного впровадження інновацій, цей підхід дозволяє створити чітку логіку розвитку

інноваційного проєкту – від зародження ідеї до її впровадження й оцінки результатів.

Цей підхід активно застосовується на практиці, зокрема в компаніях, що впроваджують системи управління якістю, проєктний менеджмент або Lean-підходи. Науковці також підтримують концепцію процесного підходу як методологічну основу створення ефективної інноваційної системи.

У межах процесного підходу інноваційний цикл поділяється на основні етапи, кожен із яких має свою специфіку:

1. Формулювання інноваційної стратегії – визначення напрямів інноваційного розвитку підприємства з урахуванням місії, ринкових умов, тенденцій галузі.
2. Пошук ідей – генерування інноваційних рішень на основі аналізу споживчих потреб, конкурентів, нових технологій.
3. Оцінка ідей та прийняття рішень – відбір найбільш перспективних проєктів за допомогою критеріїв ефективності, ризиків, ресурсної забезпеченості.
4. Розробка інноваційного продукту / рішення – технічне та організаційне проектування, створення прототипів, тестування.
5. Впровадження інновації – інтеграція розробленого рішення у виробництво або управлінську систему, підготовка персоналу, супровід змін.
6. Моніторинг та оцінка результатів – аналіз досягнутих результатів, порівняння з плановими показниками, виявлення відхилень і коригування дій.

Маркетинговий підхід до управління інноваційною діяльністю передбачає орієнтацію всього процесу розробки та впровадження інновацій на реальні та прогнозовані потреби споживачів, зміни ринкової кон'юнктури та поведінки цільових сегментів. Його головна ідея – не просто створити новий продукт чи технологію, а забезпечити їх ринкову доцільність, затребуваність і комерційний успіх.

На практиці цей підхід реалізується через активну взаємодію між відділами маркетингу, продажів, розробки та обслуговування клієнтів. Саме маркетологи

ініціюють пошук нових рішень на основі аналітики ринку, споживчого попиту, зворотного зв'язку від клієнтів та конкурентного аналізу [11].

У межах маркетингового підходу виокремлюють ключові принципи, які визначають інноваційний процес та представлені на рис. 1.2.



Рис. 1.2 - Ключові принципи маркетингового підходу для інноваційного процесу

Проектний підхід до управління інноваціями базується на розумінні інноваційного процесу як комплексу окремих проектів, що мають чітко визначену мету, обмежені строки реалізації, обсяг ресурсів, бюджет та відповідальну команду [12].

Основні характеристики проектного підходу в управлінні інноваціями представимо у виокремленому переліку нижче:

- чітке формулювання мети інноваційного проекту (наприклад, створення нового продукту, автоматизація процесу, вихід на новий ринок);
- визначення ключових етапів (віх) реалізації проекту: планування, дослідження, розробка, тестування, впровадження;
- призначення проектної команди з розподілом ролей і зон відповідальності (керівник проекту, аналітики, розробники, маркетологи тощо);
- обмежені ресурси – бюджет, час, персонал, обладнання;

- використання інструментів проєктного менеджменту – календарне планування, діаграми Ганта, матриці RACI, SWOT-аналіз, контроль точок прийняття рішень (stage-gate), оцінка ризиків, система звітності.

В підсумку можемо зазначити, що кожен із підходів має свої переваги та недоліки, тому на практиці підприємства часто комбінують кілька методичних основ для досягнення максимальної ефективності.

Зокрема, ефективне управління інноваційною діяльністю потребує інтеграції стратегічного бачення, операційної гнучкості, ринкової чутливості та технологічної спроможності підприємства.

### **1.3 Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства**

Інноваційна діяльність, як і будь-який напрям господарської діяльності підприємства, потребує систематичної оцінки результативності. Визначення ефективності інновацій – це важливий інструмент для прийняття управлінських рішень, коригування стратегії розвитку та оптимізації інвестицій у нововведення.

На практиці це питання особливо актуальне для керівників, які прагнуть не лише впроваджувати нові рішення, а й обґрунтовано оцінити їхню рентабельність, вплив на конкурентоспроможність, прибутковість, окупність інвестицій та вплив на довгостроковий розвиток.

Тому підприємства впроваджують власні системи моніторингу, KPI та індикатори оцінки інновацій.

У науковій площині розроблено низку методичних підходів до оцінки ефективності інноваційної діяльності, які охоплюють як кількісні, так і якісні показники.

Серед основних критеріїв оцінювання можна виокремити перелік, що представлений в таблиці 1.3

Таблиця 1.3 – Критерії оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства за основними напрямками

Група показників	Критерії оцінки
Економічні показники	Прибуток від реалізації інноваційної продукції
	Зниження витрат
	Підвищення продуктивності праці
	Рентабельність інноваційного проєкту
	Строк окупності інвестицій
	Обсяг інвестицій на одиницю результату
Науково-технічні показники	Кількість впроваджених нововведень
	Рівень технічної складності
	Технологічна новизна
	Зниження витрат ресурсів
	Тривалість циклу розробки
Соціальні показники	Підвищення кваліфікації персоналу
	Покращення умов праці
	Задоволеність клієнтів
	Вплив на екологію
	Рівень соціальної відповідальності
Маркетингові показники	Зростання частки ринку
	Зменшення часу виходу нового продукту на ринок (time-to-market)
	Реакція споживачів
	Зміцнення бренду

Оцінювання інноваційної діяльності підприємства також передбачає врахування комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів, що безпосередньо впливають на її результативність.

Їхній аналіз дозволяє глибше зрозуміти причини успіху або невдач впроваджених інновацій, виявити «вузькі місця» та окреслити можливості для подальшого розвитку, як це представлено на рис. 1.3.

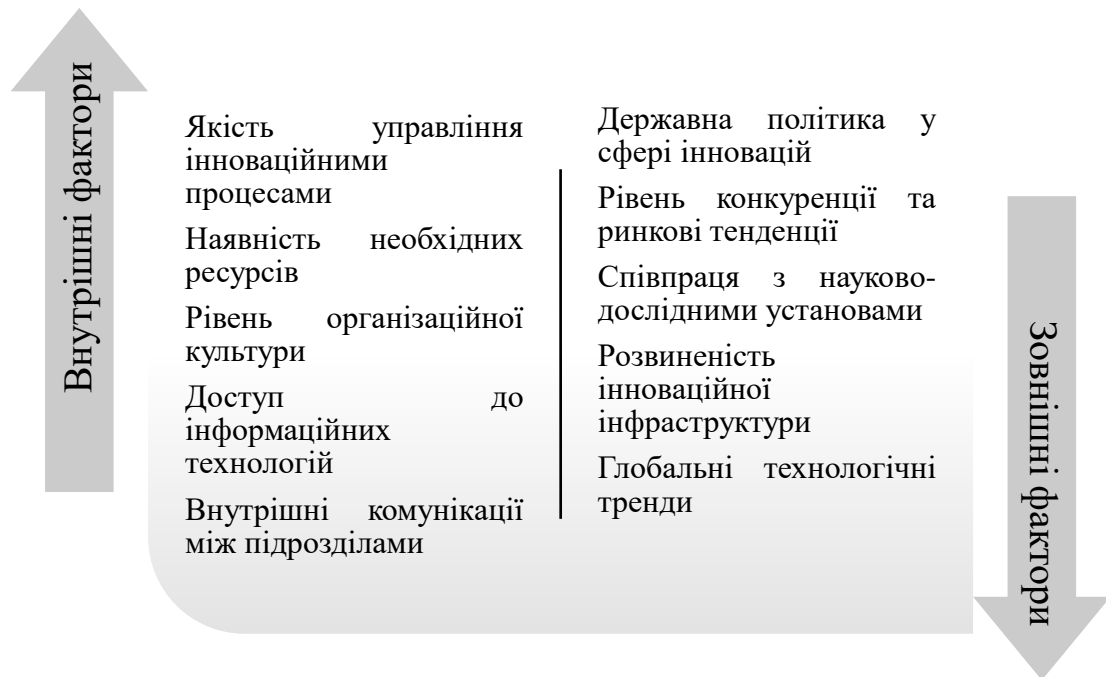


Рис. 1.3. - Внутрішні та зовнішні фактори для оцінки інноваційної діяльності підприємства

Таким чином, комплексна оцінка інноваційної діяльності дозволяє не лише зафіксувати досягнуті результати, а й виявити «вузькі місця», резерви для подальшого розвитку, що є запорукою сталого інноваційного зростання підприємства.

## **2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО»**

### **2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз техніко-економічних показників**

ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» було створено 10 травня 2016 року з ініціативи українських засновників, які мали на меті розвивати сучасне сільське господарство у регіоні з багатими аграрними традиціями – у Полонському районі Хмельницької області. Первинною ідеєю створення підприємства було забезпечення локального виробництва високоякісної сільськогосподарської продукції з акцентом на зернові та олійні культури.

На початковому етапі діяльність компанії обмежувалася обробкою орендованих земель площею близько 300 гектарів та вирощуванням переважно пшениці та соняшника. Виробництво здійснювалося із залученням сторонніх послуг (обробка ґрунту, збирання врожаю), оскільки технічне забезпечення підприємства було мінімальним.

У 2017–2019 роках компанія поступово розширювала земельний банк, нарощувала виробничі потужності, інвестувала у власну сільськогосподарську техніку та почала освоювати нові напрями, зокрема вирощування овочевої продукції, ягід, а також запровадила логістику з власними ресурсами.

У 2020–2021 роках підприємство пройшло етап технологічної модернізації, придбавши сучасну сівалку, зернозбиральний комбайн, систему супутникового моніторингу та зберігання даних про врожайність. Водночас було укладено кілька довгострокових контрактів на постачання продукції до національних елеваторів та експортерів.

З початком повномасштабної війни у 2022 році, компанія, як і більшість агровиробників України, зіткнулася з логістичними обмеженнями та зростанням витрат. Проте за рахунок ефективного управління запасами, перегляду структури посівів та оптимізації витрат, підприємство не лише зберегло, а й покращило свої фінансові результати.

У 2023–2024 роках ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» продовжило зростання, вийшло на нові регіональні ринки, активізувало торгівлю олійними культурами та вдосконалило систему оренди сільськогосподарської техніки, що стало окремим джерелом доходу.

Сьогодні підприємство має організаційно-правову форму – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Така форма дозволяє йому функціонувати як самостійна юридична особа з правом укладати договори, володіти майном, нести відповідальність за результати господарської діяльності в межах майна, що перебуває на балансі. ТОВ є однією з найпоширеніших форм ведення бізнесу в аграрному секторі, забезпечуючи гнучкість управління та оптимальну структуру власності. Водночас є певні недоліки, як наприклад, обмежений доступ до фондового ринку та необхідність реєстрації та щорічної звітності.

Основним видом економічної діяльності згідно з КВЕД є 01.11 – Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Інші напрямки діяльності підприємства представимо на рис. 2.1.

01.13 – Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів
01.24 – Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів
01.25 – Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників
01.61 – Допоміжна діяльність у рослинництві
01.63 – Післяурожайна діяльність
46.21 – Оптова торгівля зерном, насінням і кормами
46.31 – Оптова торгівля фруктами й овочами
77.31 – Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування

Рис. 2.1 - Види діяльності ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО»

Такий спектр дозволяє підприємству ефективно функціонувати на ринку сільськогосподарської продукції та забезпечує стабільність доходів.

Місією ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» є забезпечення ринку якісною аграрною продукцією, вирощеною з дотриманням сучасних технологій, екологічних стандартів та орієнтацією на стале господарювання.

Цілі діяльності представимо на рис. 2.2



Рис. 2.2 - Цілі діяльності ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО»

Підприємство при цьому прагне стати провідним локальним виробником зернових та олійних культур із власною логістикою, технічним парком і сучасним підходом до агрономії.

Структура управління ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» побудована за лінійно-функціональним принципом. Основними керівними ланками є:

- Директор (загальне управління);
- Заступник директора (логістика, допоміжне виробництво);
- Агроном (технологічне планування);
- Бухгалтерія (фінанси, кадри);
- Майстри діляниць (оперативне управління);
- Технічний персонал (механізатори, водії, працівники зерноскладища).

В цьому контексті представимо її на виокремленому рис. 2.3.



Рис. 2.3 - Організаційна структура підприємства

Додатково проаналізуємо переваги та недоліки такої структури з представленням їх на рис. 2.4.

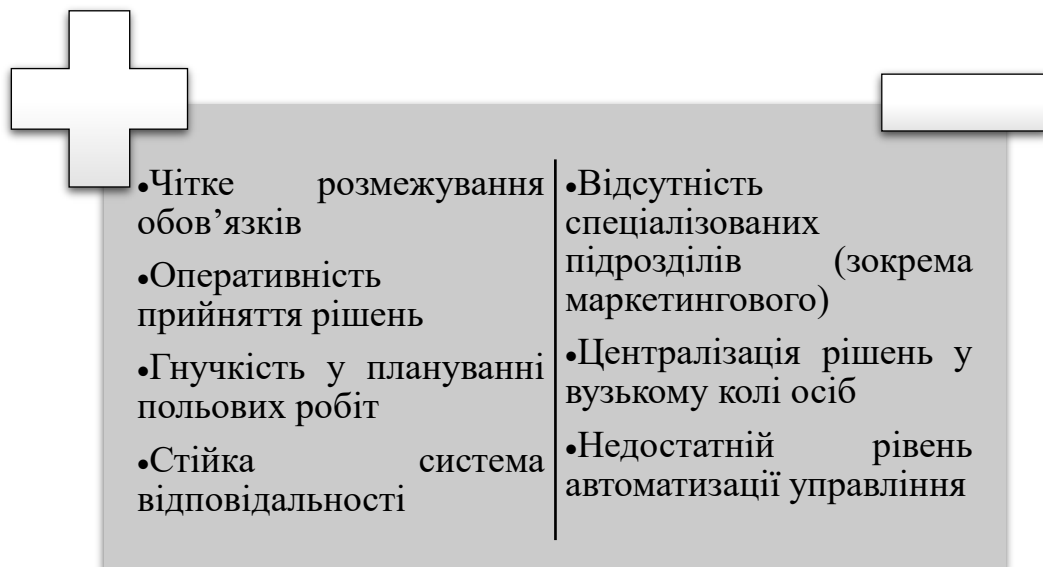


Рис. 2.4 - Переваги та недоліки організаційної структури лінійно-функціональним принципом

Для оцінки загальних результатів діяльності ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» здійсимо аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2022–2024 роки, зведених у таблиці 2.1.

Цей аналіз дозволяє виявити основні тенденції розвитку підприємства, зміни в ефективності використання ресурсів, продуктивності праці та фінансових результатах.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники за 2022–2024 роки

№	Показник	Од. вим.	2022	2023	2024	Темп зміни 2023/2022, %	Темп зміни 2024/2023, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	13 489,50	18 154,40	26 894,90	134,58	148,15
2	Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	12 440,70	16 320,60	23 357,00	131,19	143,11
3	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	6 272,50	6 488,30	7 954,20	103,44	122,59
4	Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	12 322,20	12 759,90	11 262,30	103,55	88,26
5	Середньооблікова чисельність працівників, всього	осіб	20	21	20	105	95,24
6	Загальний фонд оплати праці	тис. грн	2 208,00	2 444,40	2 460,00	110,71	100,64
7	Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн/особу	674,48	864,49	1 344,75	128,15	155,58
8	Середньомісячна заробітна плата працівників	грн/особу	9 200	9 700	10 250	105,43	105,67
9	Фондовіддача	грн/грн	2,15	2,8	3,38	130,23	120,71
10	Фондомісткість	грн	0,46	0,36	0,3	78,26	83,33
11	Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	0,9226	0,8989	0,8687	97,44	96,64
12	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	92,9	890,8	2 580,50	958,88	289,68

## Продовження таблиці 2.1

13	Рентабельність (збитковість) діяльності	%	0,69	4,91	9,6	711,59	195,51
----	---	---	------	------	-----	--------	--------

Упродовж трьох років підприємство демонструє стабільне зростання ключових фінансово-економічних показників. Відбулося суттєве збільшення обсягів реалізації продукції, прибутку та рентабельності діяльності. Покращено ефективність використання основних фондів і знижено витрати на одиницю продукції. Зросла середня продуктивність праці та рівень оплати працівників, що свідчить про позитивні зміни у внутрішньому управлінні.

Загалом, динаміка показників свідчить про послідовне зростання економічної стійкості підприємства, ефективне використання ресурсів та здатність адаптуватися до змін ринку.

## 2.2 Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища інноваційного розвитку підприємства

Внутрішнє середовище підприємства охоплює сукупність елементів, які формуються в межах самої організації та підлягають прямому управлінському впливу. До таких елементів належать структура управління, кадровий склад, організаційна культура, маркетинг, фінансові можливості, технічне забезпечення, система збуту, система контролю якості та інші.

Для визначення рівня розвитку основних внутрішніх характеристик ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» проведено експертну оцінку ключових факторів, результати якої наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства

№	Показники	Бали (1–3)
1	Ступінь досягнення цілей	3
2	Доцільність організаційної структури	3
3	Рівень комунікаційних зв'язків	2
4	Стиль правління	2
5	Рівень прибутку	3
6	Доля ринку	2
7	Система контролю якості продукції	3

## Продовження таблиці 2.2

8	Широта асортименту	2
9	Гнучкість цінової політики	2
10	Доцільність договірної політики	3
11	Система організації збуту	2
12	Рівень сервісу	2
13	Система стимулювання покупців	2
14	Маркетингова активність	2
15	Дослідження і розробки	1
16	Матеріально-технічна база	3
17	Кваліфікаційний склад кадрів	3
18	Оцінка руху кадрів	2
19	Мотивованість персоналу	2
20	Фінансові можливості	3
21	Організаційна культура	2

Згідно з результатами оцінювання, найвищі бали отримали такі аспекти, як:

- Досягнення цілей;
- Організаційна структура;
- Контроль якості;
- Фінансові можливості;
- Матеріально-технічна база;
- Кваліфікований персонал.

Це свідчить про те, що підприємство має стабільний управлінський фундамент, добре розвинену інфраструктуру та ресурсну базу для ефективної діяльності.

Водночас, дослідження і розробки, маркетингова активність, система стимулювання покупців та гнучкість збуту отримали середні або низькі оцінки, що вказує на необхідність посилення інноваційної та маркетингової складових.

Таким чином, сильними сторонами підприємства є організаційна стійкість, фінансова стабільність і виробничий потенціал, а слабкими – недостатня увага до досліджень, інновацій і активного маркетингу. У наступному підрозділі деталізується перелік сильних і слабких сторін за напрямками.

Перейдемо до аналізу сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства з представленням їх в таблиці 2.3

Таблиця 2.3 – Перелік сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства

№	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка (бали)	Слабкі сторони	Оцінка (бали)
1	Організація управління	Чітка структура, ефективний розподіл функцій	3	Централізованість, відсутність стратегічного планування	2
2	Маркетинг	Стабільна співпраця з партнерами, онлайн-просування	2	Відсутність відділу маркетингу, обмежені дослідження ринку	2
3	Дослідження і розробки	Наявність базових елементів технологічного моніторингу	1	Мала інтенсивність інновацій, відсутність R&D відділу	3
4	Технологія	Сучасна техніка, автоматизація частини процесів	3	Залежність від сезонності, обмежена цифровізація	2
5	Персонал	Кваліфікований склад, низька плинність кадрів	3	Відсутність системи кар'єрного росту та KPI	2
6	Фінанси	Фінансова стабільність, зростання прибутку	3	Недостатня автоматизація управлінського обліку	2
7	Організаційна культура і імідж	Відповідальність, дотримання трудової дисципліни	2	Відсутність корпоративних заходів, слабка ідентичність	2

Найбільш вираженими сильними сторонами підприємства є ефективна організація управління, стабільна фінансова база, сучасне технічне забезпечення та висококваліфікований персонал. Вони забезпечують основу для стабільного функціонування та подальшого розвитку підприємства.

Разом з тим, виявлено низку слабких сторін, що можуть стримувати динаміку росту:

- відсутність власного маркетингового підрозділу;
- слабка інноваційна активність;
- обмеженість цифровізації управління;
- недостатня робота над формуванням корпоративної культури.

Отже, внутрішнє середовище підприємства є достатньо сильним, проте потребує цілеспрямованих зусиль щодо розвитку інноваційного потенціалу, маркетингової стратегії та системи персонального розвитку.

Мікросередовище підприємства охоплює безпосереднє оточення, з яким воно взаємодіє у процесі господарської діяльності: споживачі, постачальники, конкуренти, партнери. Вплив цих суб'єктів є вирішальним для досягнення операційної ефективності.

Для оцінки мікросередовища ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» використано експертну методику, результати якої відображені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка факторів зовнішнього мікросередовища підприємства

Група факторів	Фактори	Характер впливу (+/-)	Оцінка впливу (бали)
Споживачі	Стан і тенденції розвитку цільового ринку	1	3
	Стан і тенденції попиту на товари підприємства	1	3
	Мінливість потреб, вимог, смаків	-1	2
	Купівельна спроможність споживачів	-1	3
	Прихильність споживачів до підприємства	1	2
Постачальники	Конкурентна сила постачальника	-1	2
	Привабливість постачальника	1	3
	Доцільність договірної політики	1	2
Конкуренти	Стан конкурентної боротьби у сфері	-1	3
	Сила конкурентного тиску	-1	2
	Число активних конкурентів	-1	2

Серед факторів мікросередовища найбільш позитивний вплив мають:

- зростаючий попит і розвиток цільового ринку,
- лояльність споживачів,
- привабливість окремих постачальників та ефективна договірна політика.

Водночас, високий рівень конкуренції, зниження купівельної спроможності, мінливість споживчих переваг чинять негативний тиск на стабільність збуту.

Такі умови вимагають від підприємства гнучкої маркетингової політики, регулярного оновлення асортименту та активної роботи із лояльністю клієнтів. Макросередовище охоплює фактори, що знаходяться поза межами контролю підприємства, але мають істотний вплив на його стратегію та операційну діяльність. До них належать: економічні, політичні, правові, демографічні, науково-технічні, природні та соціально-культурні умови.

Для ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» було здійснено експертну оцінку впливу зазначених факторів. Результати аналізу подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка факторів макросередовища діяльності підприємства

Група факторів	Фактор	Характер впливу (+/-)	Оцінка впливу (бали)
Економічні	Розвиток економіки України (регіону)	1	2
	Розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства	1	3
	Темп інфляції	-1	3
	Рівень податкових ставок	-1	2
	Рівень доходів населення України	-1	3
Політичні	Політична стабільність в Україні	-1	2
	Підтримка урядових програм розвитку	1	1
Правові	Законодавче регулювання галузі	-1	2
Демографічні	Чисельність населення України	1	2
	Статеві-віковий склад населення	0	1
Науково-технічні	Нововведення в області товарів	1	2
	Нововведення в області технологій	1	2
	Нововведення в області менеджменту	1	1
Природні	Природні умови	1	2
	Стан природних ресурсів України	-1	3
	Екологічний фактор	-1	2
Соціально-культурні	Рівень освіти в Україні	1	3
	Соціальні умови життя	-1	2

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявити потенційні можливості, які варто використати для зростання, а також загрози, що потребують запобігання або нейтралізації.

На основі оцінки чинників макро- та мікросередовища було сформовано таблицю можливостей і загроз з відповідними стратегічними діями підприємства.

Таблиця 2.6 – Перелік можливостей і загроз зовнішнього середовища

Фактори	Оцінка ступеня впливу (1–3 бали)	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1. Можливості (фактори сприятливого впливу)		
Зростання попиту на аграрну продукцію в Україні	3	Розширення виробництва і збільшення обсягів збуту
Підтримка експорту з боку держави	2	Активне використання державних програм і дотацій

## Продовження таблиці 2.6

Розвиток цифрових технологій в агросекторі	2	Впровадження агроінновацій та автоматизація
Підвищення рівня агроосвіти серед населення	2	Залучення кваліфікованого персоналу
Доступ до міжнародних програм фінансування	1	Участь у грантових проєктах і міжнародних ініціативах
2. Загрози (фактори несприятливого впливу)		
Інфляційні процеси та знецінення національної валюти	3	Оптимізація витрат, захист від курсових ризиків
Загострення конкуренції на внутрішньому ринку	2	Підвищення конкурентоспроможності за рахунок якості
Нестабільність законодавчої бази	3	Адаптація до змін через гнучке стратегічне планування
Зміни в кліматі та природні катаклізми	3	Впровадження кліматостійких технологій
Зниження купівельної спроможності населення	2	Орієнтація на гуртові продажі та ринки B2B

ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» має низку потенційних можливостей для розвитку, зокрема – розширення збуту, цифровізація та доступ до державних та міжнародних програм. Водночас, підприємство стикається з ризиками інфляції, законодавчої нестабільності, конкуренції та кліматичних викликів.

Реалізація ефективних заходів із використання можливостей і нейтралізації загроз сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії на аграрному ринку.

SWOT-аналіз – це ефективний інструмент стратегічного управління, який дозволяє систематизувати інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Він дає змогу визначити потенційні напрями розвитку, формувати ефективні управлінські рішення й обґрунтувати стратегію підприємства.

На основі аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» сформовано наступну SWOT-матрицю з представленням її в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Високий рівень кваліфікації персоналу	Відсутність відділу маркетингу
Стабільна структура управління	Недостатній рівень інноваційної активності
Зростання чистого прибутку та фінансова стабільність	Обмежена цифровізація управлінських процесів
Чітка організаційна структура та дисципліна	Відсутність стратегічного планування
Можливості (O)	Загрози (T)
Зростання попиту на аграрну продукцію	Високий рівень конкуренції в галузі
Підтримка агровиробників з боку держави	Інфляційні процеси та нестабільність валютного курсу
Доступ до міжнародного фінансування та цифрових рішень	Зміни в законодавстві, екологічні ризики

SWOT-аналіз дозволив узагальнити результати дослідження внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства. Основними напрямками стратегічного розвитку для ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» є:

- Максимізація використання сильних сторін шляхом інвестування в персонал, збереження ефективної структури управління та зміцнення фінансових позицій.
- Подолання слабких сторін через створення відділу маркетингу, автоматизацію управління та формування довгострокової стратегії.
- Використання зовнішніх можливостей, зокрема – державної підтримки, цифрових інструментів і міжнародних проєктів.
- Уникнення загроз через адаптацію до законодавчих змін, зміцнення конкурентоспроможності та захист від економічної нестабільності.

Таким чином, результати SWOT-аналізу слугують підґрунтям для формування ефективної стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах ринку.

### **2.3 Аналіз ефективності системи менеджменту**

Ефективність управлінської системи підприємства значною мірою визначає його здатність до стабільного розвитку, раціонального використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. З метою комплексного оцінювання результативності функціонування менеджменту ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» проведемо аналіз фінансових показників, що відображають динаміку

прибутковості, витрат, рентабельності, а також ефективність використання управлінських ресурсів, що представлено в таблицях 2.8 та 2.9.

Таблиця 2.8 – Аналіз формування фінансових результатів діяльності підприємства

№	Стаття	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн	Темп зміни 2023/2022, %	Темп зміни 2024/2023, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (=)	13 489,50	18 154,40	26 894,90	134,58	148,15
2	Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) (-)	12 440,70	16 320,60	23 357,00	131,19	143,11
3	Валовий прибуток (збиток) (=)	1 048,80	1 833,80	3 537,90	174,85	192,93
4	Інші операційні доходи (+)	0	0	225,4	0	∞
5	Адміністративні витрати (-)	0	0	0	0	0
6	Витрати на збут (-)	0	0	0	0	0
7	Інші операційні витрати (-)	740,4	626,9	876,9	84,67	139,87
8	Фінансові результати від операційної діяльності (=)	308,4	1 206,90	2 886,40	391,39	239,2
9	Інші фінансові доходи (+)	0	0	0	0	0
10	Інші доходи (+)	0	0	0	0	0
11	Фінансові витрати (-)	0	0	0	0	0
12	Інші витрати (-)	215,5	316,1	305,9	146,7	96,77
13	Фінансові результати до оподаткування (=)	92,9	890,8	2 580,50	958,88	289,68
14	Чистий прибуток (збиток) (=)	92,9	890,8	2 580,50	958,88	289,68

У 2022–2024 роках ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» продемонструвало стійке зростання доходів і прибутку. Чистий дохід зріс майже вдвічі – з 13 489,5 тис. грн до 26 894,9 тис. грн. Відповідно зросли і обсяги валового прибутку – з 1 048,8 тис. грн до 3 537,9 тис. грн, що свідчить про підвищення маржинальності.

Поява інших операційних доходів у 2024 році (225,4 тис. грн) позитивно вплинула на фінансові результати. Водночас інші операційні витрати хоч і зросли, залишаються контрольованими.

Операційний прибуток збільшився у 9 разів (з 308,4 до 2 886,4 тис. грн), а чистий прибуток – у 27,8 рази. Такі темпи свідчать про ефективне управління доходами та витратами.

Таблиця 2.9 – Аналіз показники рентабельності діяльності підприємства

№	Показники	2022	2023	2024	Темп зміни 2023/2022, %	Темп зміни 2024/2023, %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг, тис. грн	13 489,50	18 154,40	26 894,90	134,58	148,15
2	Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	12 440,70	16 320,60	23 357,00	131,19	143,11
3	Вартість (баланс) капіталу, тис. грн	19 349,40	20 630,20	19 781,40	106,62	95,89
4	Фінансові результати до оподаткування, тис. грн	92,9	890,8	2 580,50	958,88	289,68
5	Рентабельність доходу, %	0,69	4,91	9,59	712,49	195,54
6	Рентабельність витрат, %	0,75	5,46	11,05	728,57	202,34
7	Рентабельність капіталу, %	0,48	4,32	13,05	900	302,08
8	Рентабельність витрат обігу, %	0,69	5,16	10,51	747,83	203,75
9	Рентабельність виробничих фондів, %	1,16	7,38	17,63	636,21	238,91

У 2022–2024 роках підприємство продемонструвало стрімке покращення показників рентабельності. Найбільш вражаючою є динаміка рентабельності капіталу, яка зросла з 0,48 % до 13,05 %, що свідчить про суттєве зростання прибутковості на вкладений капітал. Показник рентабельності доходу підвищився у 13,9 рази, досягнувши 9,59 % у 2024 році, що відображає збільшення частки прибутку в структурі виручки.

Рентабельність витрат зросла понад у 14 разів за три роки, що свідчить про підвищення ефективності витрачання коштів. Позитивну динаміку також продемонстрували показники рентабельності виробничих фондів і витрат обігу,

що є свідченням раціонального використання як матеріально-технічних ресурсів, так і коштів, спрямованих на обслуговування господарських операцій.

Оцінка ефективності системи управління передбачає аналіз співвідношення витрат на управлінський персонал і результатів діяльності підприємства, рівня централізації управління, використання управлінських ресурсів та динаміки продуктивності праці. В цьому контексті здійснимо його з представленням результатів у виокремленій таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Динаміка основних показників ефективності управління на підприємстві за 2022–2024 роки

№	Назва показників	Од. виміру	2022	2023	2024	Темп зміни 2023/2022, %	Темп зміни 2024/2023, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	13 489,50	18 154,40	26 894,90	134,58	148,15
2	Чисельність управлінських працівників	осіб	2	2	2	100	100
3	Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності персоналу	%	10	9,52	10	95,2	105,04
4	Чистий прибуток	тис. грн	92,9	890,8	2 580,50	958,88	289,68
5	Витрати на управління	тис. грн	300	350	430	116,67	122,86
6	Питома вага витрат на управління в загальних витратах	%	2,41	2,14	1,84	88,8	85,98
7	Питома вага ЗП управлінців у собівартості продукції (послуг)	%	2,41	1,96	1,58	81,35	80,61
8	Питома вага ЗП управлінців у загальному фонді заробітної плати	%	27,27	26,89	26,43	98,6	98,28
9	Рівень продуктивності праці на одного працівника апарату управління	тис. грн/особу	6 744,75	9 077,20	13 447,45	134,58	148,15
10	Обсяг реалізації на 1 грн витрат на управління	тис. грн	44,97	51,87	62,55	115,35	120,59

Продовження таблиці 2.10

11	Прибуток на 1 грн витрат на управління	тис. грн	0,31	2,55	6	817,9	235,29
----	--	----------	------	------	---	-------	--------

Протягом 2022–2024 років підприємство демонструє стабільне зростання обсягів реалізації продукції, що позитивно впливає на загальну фінансову ефективність. Зростання чистого доходу супроводжувалося ще більшим зростанням прибутку, що свідчить про оптимізацію витрат, у тому числі – адміністративних. При цьому чисельність управлінського персоналу залишалася сталою, а його частка в загальній чисельності працівників коливалася на рівні 10%, що є прийнятним показником для підприємств середнього масштабу.

Витрати на управління зростали помірними темпами, однак їхня частка в загальних витратах підприємства знижувалась – з 2,41% у 2022 році до 1,84% у 2024 році. Це свідчить про підвищення ефективності управлінських рішень та контроль за адміністративними витратами. Також поступово зменшувалась питома вага заробітної плати управлінського персоналу як у собівартості продукції, так і в загальному фонді оплати праці, що може вказувати на зростання ролі інших функціональних підрозділів у створенні доданої вартості.

Окрему увагу заслуговують показники продуктивності праці управлінців. За аналізований період вона зросла майже вдвічі, досягнувши 13,4 тис. грн на одного управлінця у 2024 році. Прибуток на 1 грн витрат на управління збільшився з 0,31 до 6,00 тис. грн, що підтверджує високу ефективність управлінських ресурсів підприємства. Загалом, динаміка показників свідчить про добре організовану систему управління, яка забезпечує зростання прибутковості без пропорційного збільшення адміністративного навантаження.

Також, незважаючи на позитивні результати, слід відзначити наявні резерви підвищення ефективності:

- відсутність окремого відділу маркетингу ускладнює системне просування продукції на нові ринки;
- недостатня автоматизація процесів у фінансовому та кадровому обліку призводить до затримок у формуванні управлінської звітності;

- низька частота підвищення кваліфікації управлінського персоналу обмежує впровадження нових управлінських технологій.

Враховуючи наведене, система управління потребує подальшого вдосконалення через розвиток кадрового потенціалу, підвищення ступеня діджиталізації управлінських процесів, впровадження системи внутрішніх КРІ та інструментів стратегічного контролю.

## **2.4 Оцінка рівня управління інноваційною діяльністю**

Інноваційна діяльність є однією з ключових умов сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. З огляду на стрімкі технологічні зміни, загострення конкуренції та коливання ринкової кон'юнктури, аграрний бізнес потребує гнучкого підходу до впровадження новітніх рішень. ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» поступово модернізує як виробничі потужності, так і управлінські процеси, адаптуючи їх до сучасних умов господарювання.

У технологічній сфері підприємство орієнтується на впровадження сучасних аграрних рішень. Зокрема, запроваджено елементи точного землеробства, що дозволяє більш раціонально використовувати насіння, добрива й засоби захисту рослин. Суттєвим кроком стало впровадження цифрового моніторингу посівів із використанням супутникових даних і датчиків вологості ґрунту.

Також ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» поступово модернізує парк сільськогосподарської техніки. Нові трактори, комбайни та навісне обладнання оснащені системами GPS-навігації та автоматичного управління, що дозволяє зменшити вплив людського фактора й підвищити точність виконання робіт.

До основних технологічних нововведень, які вже впроваджено або планується запровадити найближчим часом, належать:

- використання агроплатформ для прогнозування врожайності;
- встановлення автоматизованих систем зрошення;
- застосування систем обліку метеоумов;

- перехід на енергоощадні технології.

Завдяки таким змінам підприємству вдається підвищувати врожайність, оптимізувати витрати й скорочувати виробничі ризики.

Не менш важливими є й управлінські інновації. Підприємство активно впроваджує інструменти цифровізації управління, зокрема електронний документообіг і спеціалізоване ПЗ для обліку, аналітики та планування. Це дозволяє підвищити прозорість операцій, знизити адміністративні витрати та оперативніше ухвалювати рішення.

Важливо, що в центрі уваги підприємства перебуває людський капітал.

Зокрема:

- працівників регулярно залучають до онлайн-курсів і тренінгів;
- проводяться внутрішні семінари;
- здійснюється обмін досвідом із партнерами по ринку.
- Управлінські інновації сприяють не лише покращенню продуктивності праці, а й формуванню відкритішої та проактивної корпоративної культури.

Результативність інновацій підтверджується динамікою ключових показників. У 2024 році чистий дохід підприємства зріс майже на 49 % у порівнянні з 2023 роком, а чистий прибуток збільшився в 2,9 раза. Значно зросла продуктивність праці, особливо в управлінському апараті. Також зменшилась питома вага витрат на управління в загальних витратах підприємства.

У результаті:

- підвищилась економічна ефективність виробництва;
- поліпшилась здатність підприємства до адаптації в умовах змін;
- зміцнилися конкурентні позиції ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» на регіональному ринку.

Таким чином, інноваційні рішення, що впроваджуються на підприємстві, сприяють не лише підвищенню продуктивності, а й закладають основи для довгострокового сталого розвитку.

### **3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ У ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО»**

#### **3.1. Визначення основних проблем та бар'єрів інноваційного розвитку**

Як засвідчив попередній аналіз, ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» демонструє стійке прагнення до оновлення та технологічного вдосконалення своєї діяльності. Підприємство вже здійснило низку важливих кроків у напрямі модернізації: впроваджено елементи точного землеробства, налагоджено цифровий моніторинг посівів із використанням супутникових даних, оновлюється парк техніки, використовується програмне забезпечення для управління обліковими та фінансовими процесами. Також реалізуються ініціативи з навчання персоналу та підвищення його обізнаності щодо новітніх аграрних технологій.

Ці зміни вже дали позитивний ефект – зокрема, у вигляді зростання врожайності, підвищення продуктивності праці, зменшення витрат і зростання прибутковості підприємства. Проте, незважаючи на досягнуті результати, інноваційна діяльність все ще перебуває на етапі становлення. Вона має переважно фрагментарний і ситуативний характер, орієнтується на окремі технологічні рішення, а не на комплексну трансформацію всієї моделі ведення агробізнесу.

На сьогодні більшість впроваджених інноваційних рішень зосереджені на виробничій сфері, у той час як інші ланки – маркетинг, логістика, управління персоналом, дослідження та розвиток – залишаються менш охопленими. Це стримує повноцінну реалізацію потенціалу підприємства в умовах мінливого ринкового середовища, кліматичних викликів та високої конкуренції в агросекторі.

Основні ключові бар'єри, що стримують інноваційний розвиток підприємства, представлено на рис. 3.1.

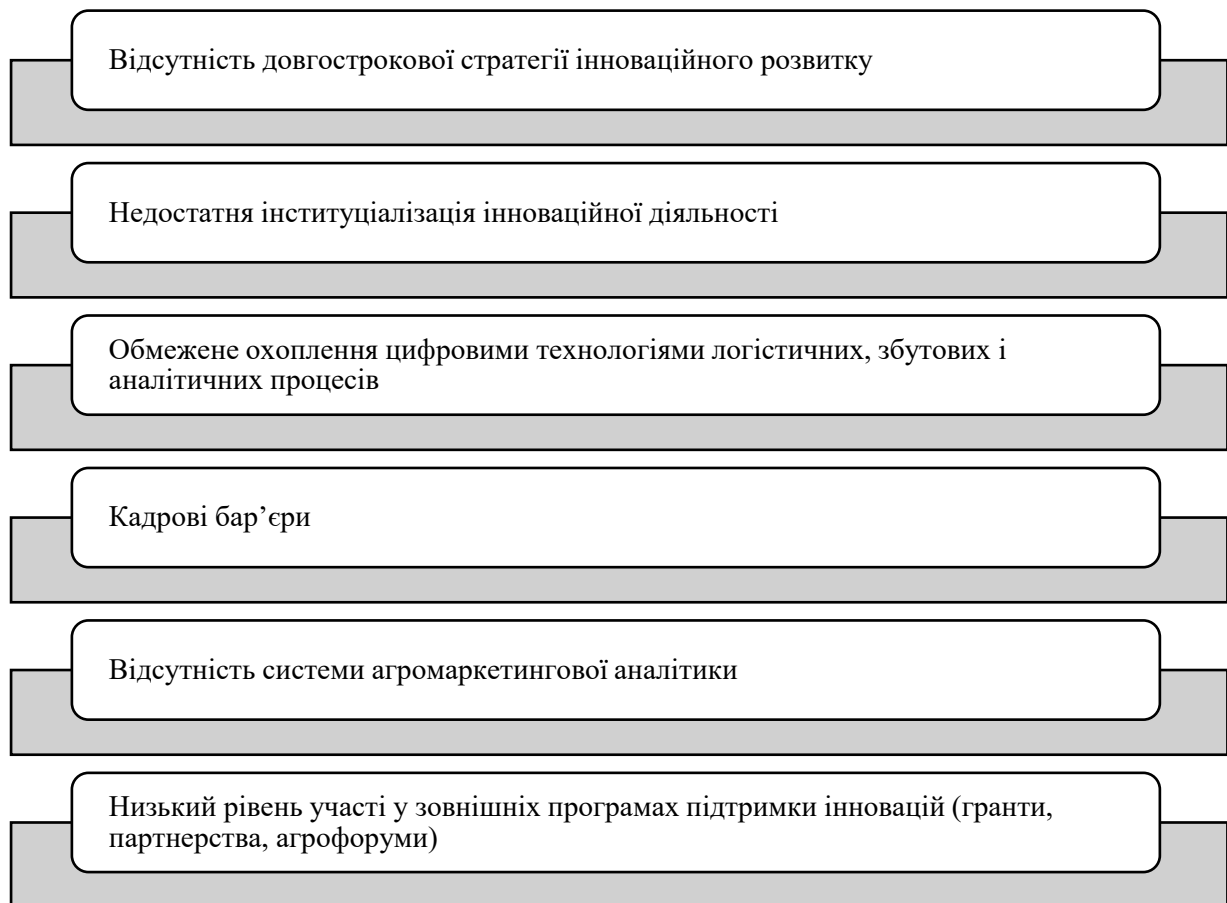


Рис. 3.1 - Ключові бар'єри, що стримують інноваційний розвиток

Так, однією з головних перешкод для повноцінного інноваційного прориву в діяльності ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» є відсутність чітко визначеної інноваційної стратегії, яка б охоплювала всі аспекти господарської діяльності підприємства.

На даному етапі запровадження інновацій здебільшого носить оперативний, реагуючий характер – нові рішення впроваджуються точково, без зв'язку із загальними цілями розвитку. Це знижує ефективність використання ресурсів, ускладнює вимірювання результатів і створює ризики дублювання або втрати ефективних ініціатив.

Основні прояви проблеми є наступними:

- Відсутність формалізованого інноваційного плану з визначеними термінами, відповідальними особами та індикаторами оцінки ефективності.

- Немає системи цільових КРІ для інноваційної діяльності, що ускладнює моніторинг прогресу та оцінку доцільності витрат на нововведення.
- Не проводиться регулярне стратегічне планування інновацій на рівні керівництва підприємства.
- Бюджет на інновації не формується як окремий блок, а розпорошений у загальних витратах.

В цьому випадку є наслідки:

- Зменшення потенційної віддачі від інновацій;
- Уповільнене впровадження комплексних рішень;
- Відсутність чіткого вектору розвитку в умовах змін ринку, клімату чи технологій.

Одночасно з цим, хоча ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» поступово запроваджує інновації у виробничих і частково в управлінських процесах, ці дії залишаються несистемними, оскільки інноваційна діяльність не є організаційно закріпленою у структурі підприємства.

На даний момент відсутній спеціалізований підрозділ або відповідальна особа, яка б координувала ініціативи, здійснювала моніторинг інноваційного середовища, аналіз ефективності нововведень і формувала пропозиції щодо подальших змін. Це унеможлиблює систематичну роботу з інноваціями на рівні управлінських рішень, що матиме наступну проблематику:

- Відсутність чіткої структури управління інноваційною діяльністю – інновації залишаються на периферії функціоналу існуючих служб (виробництва, бухгалтерії, логістики).
- Ініціативи реалізуються без належного узгодження між відділами, що призводить до дублювання зусиль або нерівномірного впровадження.
- Немає відповідального за координацію інноваційних процесів, що ускладнює контроль, оцінку результатів та стратегічне управління.

- Низький рівень внутрішньої комунікації щодо інновацій – працівники не інформуються системно про нові впровадження, не залучаються до ініціювання або обговорення інноваційних рішень.

Окремим обмеженням на шляху інноваційного розвитку ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» є недостатня увага до маркетингової складової – зокрема до збору, обробки та використання інформації про ринок, споживачів, конкурентів та канали збуту. У сучасному агробізнесі, де ринки швидко змінюються, а клієнти стають дедалі вибагливішими, відсутність аналітичної підтримки маркетингових рішень значно ускладнює адаптацію до потреб споживача.

На практиці маркетингова діяльність підприємства обмежується базовим рівнем – підтримкою зв'язку з постійними покупцями, участю в переговорах і точковим просуванням продукції. Системна маркетингова аналітика – відсутня.

Ознаки проблеми:

- Не здійснюється регулярний моніторинг споживчих переваг у розрізі цільових ринків чи сегментів;
- Немає інструментів збору та обробки зворотного зв'язку від покупців, включаючи оптових трейдерів, елеватори, дистриб'юторів;
- Не використовуються цифрові сервіси для аналітики ринку, такі як аналітичні модулі від Prozorro, OpenMarket, агроплатформи або цінові агрегатори;
- Брендуння продукції не розвинене, як і стратегія її позиціонування на ринку.

Як це впливає на діяльність:

- Уповільнене реагування на ринкові тренди та сезонні коливання;
- Втрата потенційних каналів реалізації (наприклад, NoReCa, аграрні кооперативи, онлайн-ринок);
- Неможливість формувати цільові цінові пропозиції або створювати цінність через додаткові сервіси (екологічність, локальність, сертифікація тощо);
- Обмежена здатність до виходу на експорт або в преміальні сегменти.

У сучасному аграрному середовищі інновації дедалі частіше розвиваються не лише через внутрішні ресурси підприємств, а й завдяки зовнішнім стимулам – фінансовим програмам, партнерським ініціативам, міжнародним проектам і галузевим кластерним платформам.

Проте ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» поки що залишається поза активним полем взаємодії з цими джерелами підтримки.

Основні втрачені можливості:

- Грантові програми (ЄС, UNDP) - підприємство не подає заявки на гранти, хоча має потенціал для залучення фінансування на технічне переоснащення, агроекологічні проекти або цифрову трансформацію.
- Міжнародні партнерства та агротехнологічні стартапи – обмежена участь в агрофорумах, виставках або акселераційних програмах (напр., AgTech Ukraine, East Agro Hub) обмежує доступ до нових рішень і знань.
- Програми державного співфінансування техніки та інновацій - не використовується потенціал механізмів державної компенсації вартості обладнання або кредитних програм для аграріїв.
- Освітні та консультаційні ініціативи для агропідприємств - підприємство не інтегроване у навчальні проекти Мінагрополітики, профільних асоціацій чи аграрних ВНЗ.

Одним із вагомих обмежень інноваційного розвитку ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» є кадрові бар'єри. Незважаючи на наявність кваліфікованого основного персоналу та низький рівень плинності кадрів, підприємство не має системи безперервного навчання працівників саме в напрямі впровадження агроінновацій.

Онлайн-курси та семінари проводяться епізодично, без чіткого фокусу на сучасні технології. Спостерігається також недостатній рівень цифрової грамотності серед окремих категорій персоналу, що ускладнює впровадження ІТ-рішень. Підприємство не має фахівців з AgTech, цифрової аналітики чи агрологістики, а система мотивації працівників не пов'язана з їх інноваційною

ініціативністю. Усе це обмежує здатність колективу адаптуватися до нових технологій і стримує інноваційні трансформації на рівні людського ресурсу.

Таким чином, подальший розвиток інноваційного потенціалу потребує цілеспрямованих, інтегрованих і структурованих рішень, які дозволять перетворити інновації з епізодичних ініціатив на стратегічну основу агробізнесу.

### **3.2 Розробка рекомендацій щодо покращення управління інноваційними процесами**

Комплексний аналіз бар'єрів, що стримують інноваційний розвиток ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО», засвідчив необхідність переходу від епізодичного впровадження нововведень до системного, стратегічно керованого процесу. В умовах сучасного агровиробництва інновації мають охоплювати не лише технічну модернізацію, а й управлінську, маркетингову, кадрову та цифрову сфери, утворюючи єдину інтегровану систему змін.

Саме це дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність, знизити залежність від зовнішніх ризиків і забезпечити сталий розвиток.

З метою формування дієвої моделі управління інноваційною діяльністю доцільно реалізувати практичні кроки, що представлені на рис. 3.2.

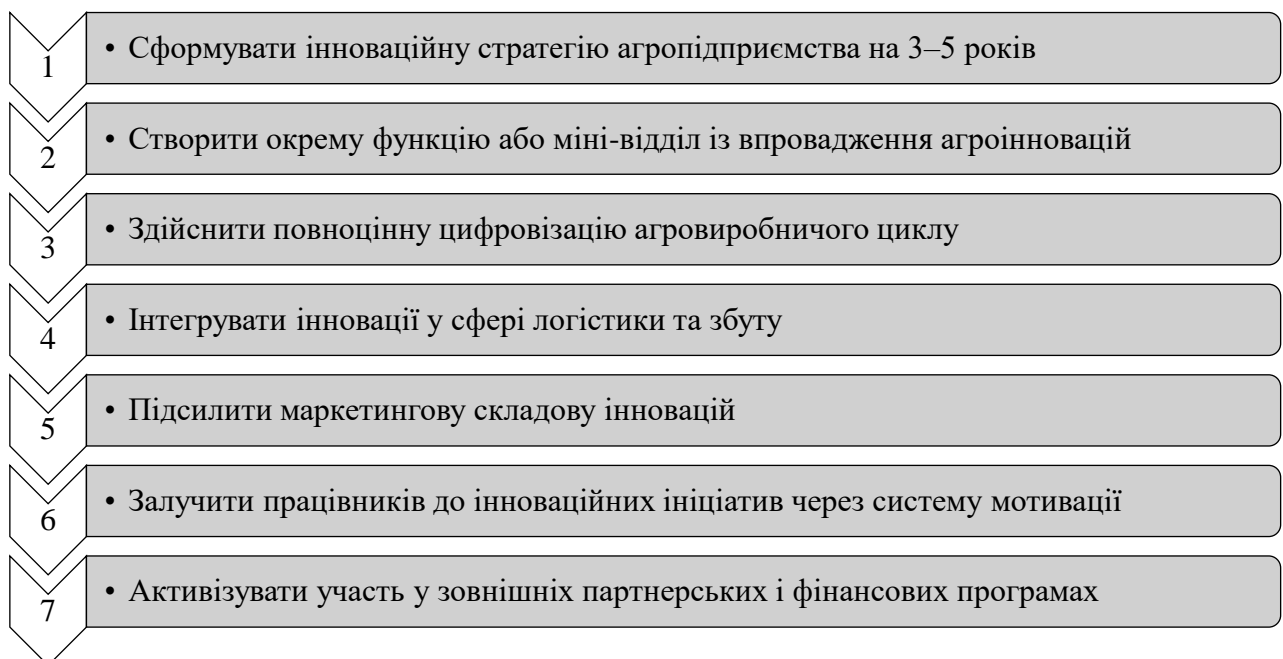


Рис. 3.2 - Практичні кроки для формування дієвої моделі управління інноваційною діяльністю

Комплексна оцінка бар'єрів, що стримують інноваційний розвиток ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО», свідчить про нагальну потребу у системному переформатуванні підходів до інноваційної діяльності. Перехід до цілісної політики інноваційного оновлення має передбачати поєднання стратегічного бачення, організаційного підкріплення, цифрових рішень та кадрової мотивації.

Першим кроком має стати розробка середньострокової інноваційної стратегії (на 3–5 років), яка буде не декларацією, а реальним управлінським інструментом. До її складу повинні увійти:

- конкретні цілі інноваційного розвитку (підвищення продуктивності, мінімізація втрат, зростання доданої вартості);
- визначення пріоритетних напрямів: цифровізація виробництва, впровадження smart-технологій, енергоефективність, логістика;
- система KPI для моніторингу ефективності;
- оцінка ресурсної забезпеченості та потенційних джерел фінансування (власні кошти, гранти, держпрограми).

Водночас, інновації не можуть бути успішними без відповідного організаційного підґрунтя. Тому необхідно інституціоналізувати процеси впровадження змін – шляхом створення спеціальної функції або мініпідрозділу з питань агроінновацій.

До повноважень такого підрозділу доцільно включити:

- виявлення технологічних рішень, релевантних до профілю підприємства;
- підготовку та реалізацію пілотних проєктів;
- комунікацію з постачальниками інновацій та аграрними науковими установами;
- супровід цифрових трансформацій (від тестування до інтеграції в процеси).

Особливу роль у розвитку інноваційної діяльності агропідприємства відіграє цифровізація, яка здатна суттєво підвищити точність управлінських рішень і знизити витрати. Одним із ключових напрямів є впровадження ERP- і CRM-систем, адаптованих до потреб аграрного виробництва, що дозволяє

автоматизувати планування, облік і взаємодію з контрагентами. Не менш важливим є застосування цифрових рішень для моніторингу стану ґрунтів, врожайності та погодних умов, які забезпечують оперативне реагування на зміну агрофакторів.

Доповненням до цього має стати впровадження аналітичних модулів для прогнозування витрат, оптимізації сівозмін і точного розрахунку собівартості продукції, що сприяє підвищенню ефективності всього агровиробничого циклу.

Ще одним критично важливим напрямом є інноваційні рішення в логістиці та збуті. Тут ключовими є:

- автоматизований облік витрат на транспортування;
- трекінг переміщення продукції;
- інтеграція IT-рішень для контролю умов зберігання та логістичного планування.

Серед маркетингових пріоритетів слід виділити посилення ринкової ідентичності продукції. Необхідно:

- розробити маркетингову програму позиціонування продукції як «інтелектуально вирощеної» або «екологічно сертифікованої»;
- створити бренд, який буде відображати інноваційний підхід до виробництва;
- налагодити просування через цифрові канали (агроплатформи, соціальні мережі, спеціалізовані онлайн-ринки).

Крім технологій, важливою складовою інновацій є людський фактор. Для формування сприятливого середовища варто:

- впровадити систему преміювання за інноваційні ідеї;
- організувати тематичні тренінги з цифрових інструментів, AgTech, логістики;
- підтримувати внутрішні ініціативи через конкурси, наставництво та проектну роботу.

Крім технологічних нововведень, важливою передумовою ефективного інноваційного розвитку залишається людський фактор. Формування

сприятливого внутрішнього середовища, відкритого до змін, передбачає створення системи мотивації персоналу. Зокрема, доцільним є запровадження преміювання за ініціативні ідеї та пропозиції, які сприяють підвищенню ефективності або вдосконаленню виробничих процесів.

Також важливим напрямом є регулярне проведення тренінгів і навчальних заходів, спрямованих на підвищення обізнаності працівників у сферах цифрових технологій, AgTech та сучасної логістики. Додатково варто розвивати інструменти підтримки внутрішніх ініціатив – через конкурси ідей, наставницькі програми, тимчасові проєктні групи, що залучають персонал до активної участі в інноваційних процесах.

Нарешті, не варто недооцінювати зовнішні ресурси. Підприємству слід активізувати:

- участь у міжнародних програмах фінансування (USAID AGRO, Horizon Europe, ЄБРР);
- співпрацю з агроуніверситетами та науковими центрами;
- приєднання до аграрних кластерів і професійних об'єднань.

Запропоновані рекомендації можуть бути структуровані за основними напрямками, що охоплюють стратегічне, організаційне, технологічне, кадрове та зовнішнє забезпечення інноваційної діяльності.

Для оцінки економічної ефективності впровадження заходів, здійснимо попередній розрахунок витрат на реалізацію ініціатив та очікуваного приросту економічних результатів у розрахунку на 1 рік з представленням аналітичних даних в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Витрати на реалізацію заходів (у грн/рік)

№	Захід	Орієнтовна вартість, грн	Особливості впровадження
1	Розробка інноваційної стратегії (аутсорсинг або консалтинг)	50 000	Одноразово, але з урахуванням оновлень
2	Створення функції/мінівідділу агроінновацій (1 спеціаліст з AgTech)	360 000	Середня ЗП 30 000 грн/міс + податки
3	Впровадження ERP-системи (наприклад, AgroOffice, Cropio)	250 000	Хмарне рішення для агровиробництва

## Продовження таблиці 3.1

4	Трекінг логістики та обліку зберігання	100 000	GPS/IoT модулі та ПЗ
5	Маркетингова програма (брендинг, діджитал реклама, агроплатформи)	120 000	Платформи, соцмережі, контент
6	Система преміювання за інновації (до 10 працівників/рік)	100 000	10 тис. грн × 10 осіб
7	Навчання (AgTech, цифрові технології)	60 000	Тренінги, семінари, сертифікація
8	Участь у грантових програмах, агрофорумах	40 000	Відрядні, реєстрації

На основі динаміки доходів і прибутку підприємства у 2022–2024 рр. прогнозуються такі ефекти:

Ефект	Сума, грн/рік	Особливості впровадження
Зниження витрат на логістику та втрати (5%)	+400 000	Оптимізація зберігання та маршрутизації
Зниження витрат на виробництво через цифрову аналітику	+200 000	Точніша агрономія та планування
Зростання доходу за рахунок маркетингу (5% від реалізації)	+1 344 000	Вихід на нові ринки, преміум-сегмент
Залучення грантів, субсидій	+300 000	Участь у державних і міжнародних програмах

Загальна сума інвестицій на реалізацію комплексу інноваційних заходів становить 1 080 000 грн на рік, натомість очікуваний економічний ефект складає 2 244 000 грн на рік, що свідчить про позитивну рентабельність проектів та його доцільності для впровадження.

Таким чином, комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення управління інноваційними процесами, дозволяє ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» перейти від ситуативного впровадження новацій до стратегічно вивіреної моделі інноваційного розвитку. Поєднання технологічної модернізації, організаційних змін, підвищення кваліфікації персоналу та активної взаємодії із зовнішнім

середовищем створює передумови для довгострокового зростання продуктивності та гнучкості підприємства.

У результаті інновації стають не лише інструментом підвищення ефективності, а й ключовим чинником формування сталих конкурентних переваг на аграрному ринку.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне теоретичне й прикладне дослідження інноваційного розвитку підприємства, що дозволило досягти поставленої мети та вирішити всі визначені у вступі завдання. Теоретичне обґрунтування поняття інноваційного розвитку підприємства дало змогу з'ясувати, що він являє собою системний, безперервний процес якісних змін у всіх сферах діяльності підприємства, що ґрунтується на впровадженні новітніх технологій, управлінських і маркетингових рішень. На основі вивчення вітчизняних і зарубіжних підходів було запропоновано авторське визначення, яке враховує комплексність, динамічність і ринкову орієнтованість інноваційного розвитку.

Аналіз сучасних теоретико-методичних підходів до управління інноваціями засвідчив, що найбільш ефективними є системний, процесний, маркетинговий і проєктний підходи. Вони забезпечують цілісність, узгодженість і адаптивність інноваційного процесу. З урахуванням особливостей аграрного виробництва обґрунтовано доцільність використання комбінації цих підходів на практиці.

Оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» показала, що підприємство має достатній ресурсний і кадровий потенціал для впровадження інновацій, зокрема у виробничій сфері. За останні роки було реалізовано ряд технологічних інновацій, що позитивно вплинули на врожайність, зниження витрат і підвищення прибутковості.

SWOT-аналіз діяльності підприємства дозволив виявити його сильні сторони (високий рівень технічного забезпечення, фінансова стабільність, якісний персонал) і слабкі місця (відсутність маркетингового відділу, недостатня цифровізація, низький рівень інноваційної координації). Серед зовнішніх факторів виокремлено значні можливості для зростання, які можуть бути реалізовані за умови усунення виявлених внутрішніх бар'єрів.

У рамках третього розділу було розроблено рекомендації щодо покращення управління інноваційними процесами, які мають прикладне значення для підприємства. Зокрема:

- запропоновано перейти від ситуативного до стратегічного управління інноваціями шляхом формування інноваційної стратегії;
- обґрунтовано необхідність створення окремого підрозділу або впровадження відповідальної посадової особи з координації інноваційної діяльності;
- рекомендовано активізувати маркетингову складову шляхом формування відділу маркетингу, впровадження систем збору й аналізу ринкової інформації;
- визначено доцільність участі підприємства у грантових програмах, освітніх ініціативах та кластерних об'єднаннях для посилення взаємодії з інноваційним середовищем.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» має вагомі передумови для сталого інноваційного зростання, однак потребує системного вдосконалення управління інноваційною діяльністю, зокрема через організаційне структурування, стратегічне планування та активнішу взаємодію із зовнішніми джерелами підтримки.

Запропоновані заходи можуть бути впроваджені у найближчій перспективі та дозволять підвищити конкурентоспроможність підприємства, його адаптивність до змін зовнішнього середовища та ефективність використання ресурсів.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ:

1. Лавріненко Ю. М. Теоретичні аспекти визначення сутності інновацій / Ю. М. Лавріненко // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6 (2). – С. 191–195. – URL: [https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest\\_Ek6-2-2010-PDF/191-195.pdf](https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest_Ek6-2-2010-PDF/191-195.pdf)
2. Розвиток інноваційної діяльності у знаннєвому трикутнику "держава – університети – промисловість" / Ю. М. Бажал // Економіка і прогнозування. – 2015. – № 1. – С. 76-88. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econprog\\_2015\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econprog_2015_1_8)
3. Думанська І.Ю. Сутність, критерії та наукові підходи до трактування категоріального апарату теорії інновацій в АПК. Економіка і суспільство. 2017. №13. С. 191–197.
4. Теребух А. А. Інноваційний імператив економічного розвитку / А. А. Теребух. // Ефективна економіка. - 2015. - № 11. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_11\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_8).
5. Гріщенко В. Суть і основні поняття інноваційного розвитку підприємства: теоретичний аспект // Інвестиції: практика та досвід. – 2024. – № 20. – С. 181–186. – <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4792/4834>
6. Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с. <https://surl.li/dgorda>
7. Шипуліна Ю.С., Ілляшенко С.М. Розвиток тео-ретико-методологічних засад переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 4. С. 103—112. <https://surl.lu/tebivr>
8. Крамської Д.Ю. Формування стратегій інноваційного розвитку підприємства. Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2011. №8. С. 161—172. <https://surl.lu/ypibny>
9. Немченко А. Б., Ніраз І. В. Методологія системного підходу в управлінні організацією // Наукові записки. – 2010. – Вип. 10, ч. I. – Кіровоград :

- Кіровоградський національний технічний університет. – С. 275–279. – УДК 331.108.45. <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/4978>
10. Каражия Е. А. Процесно-орієнтоване управління інноваційною діяльністю підприємств України. Агросвіт. 2021. № 16. С. 69–76. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.16.69 [http://www.agrosvit.info/pdf/16\\_2021/10.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/16_2021/10.pdf)
11. Найчук-Хрущ М. Б., Коновалець О.В. Маркетингові інновації як інструмент активізації інноваційної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-15> (дата звернення 11.12.2024). <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/1060>
12. Собко, Ольга, and Ігор Крисоватий. “Вдосконалення управління інноваційними проектами та поживлення інноваційної активності підприємств України”. Вісник Економіки, no. 3, Nov. 2021, pp. 84–97, <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.03.084>.
13. ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» [Електронний ресурс] // Opendatabot. – URL: <https://opendatabot.ua/c/40470825> (дата звернення: 31.05.2025).
14. ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» [Електронний ресурс] // YouControl. – URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/40470825/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40470825/) (дата звернення: 01.06.2025).
15. ТОВ «УКРІНТЕР-ІНВЕСТ АГРО» [Електронний ресурс] // Clarity Project. – URL: <https://clarity-project.info/edr/40470825> (дата звернення: 01.06.2025).
16. Ковальська Л.Л., Кривов’язюк І.В. Економіка підприємства: підручник. – Київ: Кондор, 2020. – 700 с. <https://surl.lt/fznnck>
17. Лисак О.І., Андрєєва Л.О., Болтянська Л.О. Економіка підприємства: навч. посібник. – Мелітополь: Люкс, 2020. – 272 с. <http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/Lisak-O.I.-Andryeyeva-L.O.-Boltyanska-L.O.-Ekonomika-pidpriyemstva-Navchalnij-posibnik.pdf>

- 18.Базецька Е.Е. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник.  
– Харків: ХНУ, 2021. – 240 с.  
[https://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/Posibniki\\_2021/Bazecka\\_EADP.pdf](https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/Posibniki_2021/Bazecka_EADP.pdf)
- 19.Сагайдак М. П. Маркетинговий аудит цінової політики підприємства / М. П. Сагайдак. // Ефективна економіка. - 2014. - № 4. - Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_4\\_86](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_4_86).
- 20.Смоквіна Г.А., Григор'єва А.В. Роль кадрової політики в сучасних умовах:  
статистичний огляд та передумови розвитку // Економіка та регіон. – 2022.  
– №6. – С. 40–45.  
<http://dspace.opu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/13442/1/40.pdf>
- 21.Соснова Ю.П. Аналіз фінансового стану господарської діяльності підприємства. – Черкаси: ЧНУ, 2020. – 120 с.  
<https://eprints.cdu.edu.ua/5065/1/zb-264-268.pdf>
- 22.Лаврова Ю. В. Маркетингова діяльність підприємств транспортного ринку:  
навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / Ю. В. Лаврова, Д. А. Горовий, І. А. Касатонова – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2014. – 351 с.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/162886377.pdf>
- 23.Микитюк П. П, Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Сковчиляс С. М.  
Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. –  
Тернопіль:ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с. <https://surli.li/bnwfat>
- 24.Волошина-Сідей, В., Новак, К., & Яковенко, А. (2021). СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ. Економіка та суспільство, (32). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-33>
- 25.Копитко М.І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 292 с. <https://surli.cc/darhgx>
- 26.Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.  
<http://repository.vsau.org/getfile.php/25373.pdf>

- 27.Маколкіна О. В. Сучасні концепції аграрного менеджменту / О. В. Маколкіна. // Ефективна економіка. - 2017. - № 5. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2017\\_5\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_5_55)
- 28.Рогач С.М., Гуцул Т.А., Ткачук В.А. та ін. Економіка і підприємництво, менеджмент. – Київ: ЦП «Компринт», 2018. – 722 с. <https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ec2bfb32-0c6b-45ff-9bbd-14135579ba21/content>
- 29.Юхименко П.І., Шуст О.А., Димань Т.М. та ін. Аграрна економічна політика: підручник / за ред. О.А. Шуст. – Київ: Центр учбової літератури, 2023. – 650 с. <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/9065/1/Agrarian%20economic%20policy.pdf>
30. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В., Лижник Ю.Б. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навчальний посібник / за ред. Н.С. Іванової. – Кривий Ріг: Вид. ДонНУЕТ, 2021. – 282 с. URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/1/2021\\_NP\\_Ivanova\\_Suchasnyy%20menedzhment.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/1/2021_NP_Ivanova_Suchasnyy%20menedzhment.pdf)

## ДОДАТКИ

Фінансова звітність малого підприємства											
Актив											
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року (2022), тис. грн	На кінець звітного періоду (2022), тис. грн	Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року (2023), тис. грн	На кінець звітного періоду (2023), тис. грн	Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року (2024), тис. грн	На кінець звітного періоду (2024), тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00	I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00	I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00		первісна вартість	1001	0.00		первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00		накопичена амортизація	1002	0.00		накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	875.00	1 915.20	Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 915.20		Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	154.10
Основні засоби:	1010	7 644.40	4 900.60	Основні засоби:	1010	4 900.60	8 075.90	Основні засоби:	1010	8 075.90	7 832.40
первісна вартість	1011	17 847.70	18 722.70	первісна вартість	1011	18 722.70	24 340.50	первісна вартість	1011	24 340.50	26 098.80
знос	1012	10 203.30	13 822.10	знос	1012	13 822.10	16 264.60	знос	1012	16 264.60	18 266.40
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00		Довгострокові біологічні активи	1020	0.00		Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00		Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00		Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00		Інші необоротні активи	1090	0.00		Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	8 519.40	6 815.80	Усього за розділом I	1095	6 815.80	8 075.90	Усього за розділом I	1095	8 075.90	7 986.50

II. Оборотні активи Запаси:	1100	5 800.20	9 881.90	II. Оборотні активи Запаси:	1100	9 881.90	8 136.00	II. Оборотні активи Запаси:	1100	8 136.00	4 026.20
у тому числі готова продукція	1103	85.40	636.10	у тому числі готова продукція	1103	636.10	1 424.70	у тому числі готова продукція	1103	1 424.70	
Поточні біологічні активи	1110	0.00		Поточні біологічні активи	1110	0.00		Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 272.50	49.60	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	49.60	1 145.20	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 145.20	1 499.30
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	51.30	50.70	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	50.70	42.90	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	42.90	239.10
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00		у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00		у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	3 573.00	Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 573.00	1 658.50	Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 658.50	4 564.80
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00		Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00		Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	3 706.00	259.20	Г роші та їх еквіваленти	1165	259.20	722.90	Г роші та їх еквіваленти	1165	722.90	489.70
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00		Витрати майбутніх періодів	1170	0.00		Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00		Інші оборотні активи	1190	0.00		Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	10 830.00	13 814.40	Усього за розділом II	1195	13 814.40	11 705.50	Усього за розділом II	1195	11 705.50	10 819.10

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00		III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00		III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	19 349.40	20 630.20	Баланс	1300	20 630.20	19 781.40	Баланс	1300	19 781.40	18 805.60
<b>Пасив</b>											
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року (2022), тис. грн	На кінець звітного періоду (2022), тис. грн	Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року (2023), тис. грн	На кінець звітного періоду (2023), тис. грн	Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року (2024), тис. грн	На кінець звітного періоду (2024), тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10.00	10.00	I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10.00	10.00	I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10.00	10.00
Додатковий капітал	1410	0.00		Додатковий капітал	1410	0.00		Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00		Резервний капітал	1415	0.00		Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 939.60	10 032.50	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 032.50	10 923.30	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 923.30	13 503.80
Неоплачений капітал	1425	0.00		Неоплачений капітал	1425	0.00		Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	9 949.60	10 042.50	Усього за розділом I	1495	10 042.50	10 933.30	Усього за розділом I	1495	10 933.30	13 513.80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	6 254.30	5 176.20	II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	5 176.20	4 786.00	II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	4 786.00	

Короткострокові кредити банків	1600	250.00	166.70	Короткострокові кредити банків	1600	166.70		Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00		III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00		III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	599.40	703.50	товари, роботи, послуги	1615	703.50	946.20	товари, роботи, послуги	1615	946.20	3 982.10
розрахунками з бюджетом	1620	2.00	Лют.20	розрахунками з бюджетом	1620	Лют.20		розрахунками з бюджетом	1620	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00		у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00		у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.30	розрахунками зі страхування	1625	0.30		розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	16.70	22.40	розрахунками з оплати праці	1630	22.40		розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00		Доходи майбутніх періодів	1665	0.00		Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 277.40	4 516.40	Інші поточні зобов'язання	1690	4 516.40	3 115.90	Інші поточні зобов'язання	1690	3 115.90	1 309.70
Усього за розділом III	1695	3 145.50	5 411.50	Усього за розділом III	1695	5 411.50	4 062.10	Усього за розділом III	1695	4 062.10	5 291.80

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00		IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00		IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	19 349.40	20 630.20	Баланс	1900	20 630.20	19 781.40	Баланс	1900	19 781.40	18 805.60
<b>Звіт про фінансові результати</b>											
Назва рядка	Код рядка	За звітний період (2022), тис. грн	За аналогічний період попереднього року (2021), тис. грн	Назва рядка	Код рядка	За звітний період (2023), тис. грн	За аналогічний період попереднього року (2022), тис. грн	Назва рядка	Код рядка	За звітний період (2024), тис. грн	За аналогічний період попереднього року (2023), тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 489.50	19 527.40	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	18 154.40	13 489.50	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26 894.90	18 154.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12 440.70	17 727.30	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	16 320.60	12 440.70	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	23 357.00	16 320.60
Інші операційні доходи	2120		Лют.90	Інші операційні доходи	2120		0.00	Інші операційні доходи	2120	225.40	0.00
Інші операційні витрати	2180	740.40	517.00	Інші операційні витрати	2180	626.90	740.40	Інші операційні витрати	2180	876.90	626.90
Інші доходи	2240		0.00	Інші доходи	2240		0.00	Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270	215.50	520.30	Інші витрати	2270	316.10	215.50	Інші витрати	2270	305.90	316.10

Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	13 489.50	19 530.30	Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	18 154.40	13 489.50	Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	27 120.30	18 154.40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	13 396.60	18 764.60	Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	17 263.60	13 396.60	Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	24 539.80	17 263.60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	92.90	765.70	Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	890.80	92.90	Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 580.50	890.80
Податок на прибуток	2300		0.00	Податок на прибуток	2300		0.00	Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	92.90	765.70	Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	890.80	92.90	Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 580.50	890.80

Завідувачу кафедри  
Менеджменту та адміністрування  
Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,  
факультет, «курс», «група»)  
Заввукси Олександр Сергійович, адміністрування  
і управління, 4 курсу, групи ММ 21-1

### ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

18.06.2025

дата



підпис

