

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності

Тетяна РЯБОВОЛИК
„16” _____ червня 2026 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 10 від „16” _____ червня 2026 р.)

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Розробка та впровадження інновацій у систему управління
підприємством»

Виконав(ла): здобувач вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-22

спеціальності 073 «Менеджмент»

(назва ОПП)

Барганов Микола Вікторович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доцент, Рябоволик Т.Ф.

(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., професор, Сибірцев В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Сутність інновацій у системі управління підприємством	7
1.2. Класифікація, види та сучасні підходи до впровадження інновацій у менеджменті підприємств	14
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності інновацій у системі управління	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ, СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП "КОМПАНІЯ РОСТОК-АГРО"	29
2.1. Характеристика досліджуваного підприємства та особливості його діяльності	29
2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства	31
2.3. Аналіз інноваційної діяльності підприємства	44
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПП "КОМПАНІЯ РОСТОК-АГРО"	48
3.1. Розробка комплексу управлінських інновацій	48
3.2. Економічне обґрунтування впровадження сучасних цифрових технологій управління	53
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена сучасними трансформаційними процесами в економіці України, які значно загострилися в умовах воєнного стану. Війна спричинила порушення логістичних ланцюгів, зростання витрат на виробництво, нестабільність ринків збуту та підвищення рівня ризиків для підприємств, особливо аграрного сектору, який відіграє стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави. У таких умовах особливої ваги набуває здатність підприємств швидко адаптуватися до змін, впроваджувати інноваційні підходи до управління, підвищувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати стійкий розвиток. Інновації у системі управління виступають ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств, оптимізації бізнес-процесів та забезпечення їх адаптивності до кризових умов.

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері інноваційного менеджменту, окремі аспекти розробки та впровадження управлінських інновацій на рівні конкретних підприємств, зокрема аграрних, залишаються недостатньо висвітленими. Зокрема, потребують подальшого дослідження питання комплексного поєднання організаційних, цифрових та процесних інновацій, адаптації сучасних управлінських технологій до умов нестабільного зовнішнього середовища, а також оцінки ефективності впроваджених змін у практичній діяльності підприємств.

Метою даного дослідження є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо впровадження інновацій у систему управління підприємством на прикладі ПП «Компанія Росток-Агро» з метою підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено та вирішено такі завдання:

- розкрити сутність інновацій у системі управління підприємством;
- дослідити класифікацію, види та сучасні підходи до впровадження

інновацій у менеджменті підприємств;

- узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності інновацій у системі управління;
- надати характеристику досліджуваного підприємства та визначити особливості його діяльності;
- провести фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства;
- здійснити аналіз інноваційної діяльності підприємства;
- розробити комплекс управлінських інновацій (організаційних, цифрових, процесних);
- обґрунтувати впровадження сучасних цифрових технологій управління (ERP, CRM, автоматизація бізнес-процесів).

Практична значущість дослідження полягає у розробці конкретних заходів щодо вдосконалення системи управління підприємством шляхом впровадження інноваційних рішень, які можуть бути використані в діяльності ПП «Компанія Росток-Агро» з метою підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів, зниження витрат та покращення фінансових результатів. Запропоновані рекомендації можуть бути також адаптовані іншими підприємствами аграрного сектору.

Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних підходів до впровадження інновацій у систему управління підприємством, зокрема в частині інтеграції організаційних, цифрових та процесних інновацій в єдину систему управління, а також удосконаленні підходів до оцінки їх ефективності в умовах кризового та воєнного середовища.

Об'єктом дослідження є ПП «Компанія Росток-Агро» – підприємство, що здійснює діяльність у сфері вирощування сільськогосподарської продукції, а також реалізації посівних матеріалів, агрохімії та мінеральних добрив.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки та впровадження інновацій у систему управління

підприємством.

Методами дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних положень; системний підхід – для дослідження управління підприємством як цілісної системи; економічний аналіз – для оцінки фінансового стану підприємства; порівняльний аналіз – для виявлення тенденцій розвитку; графічний та табличний методи – для наочного представлення результатів; економіко-математичні методи – для обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Для написання роботи були використані наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань інноваційного та стратегічного менеджменту, нормативно-правові акти України, офіційна фінансова звітність підприємства, статистичні дані, матеріали офіційних веб-сайтів, а також сучасні аналітичні дослідження у сфері управління та цифровізації бізнесу.

Таким чином, обрана тема є актуальною, має теоретичне та практичне значення, а її дослідження спрямоване на вирішення важливих завдань підвищення ефективності управління підприємствами в умовах сучасних викликів.

Результати дослідження оприлюднені на XII Обласній науково-практичній конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» Центральноукраїнського національного технічного університету, м. Кропивницький (21-22 травня 2026 року, доповідь «Indicators for assessing the effectiveness of innovations in the management system of agricultural enterprises»).

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел. Загальний її обсяг становить 70 сторінок друкованого тексту, в тому числі основний текст – 61 сторінок. Ілюстративний матеріал до випускної кваліфікаційної роботи містить 20 таблиць, 5 рисунків та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність інновацій у системі управління підприємством

У сучасній економіці інновації виступають визначальним фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств, їх стійкості до кризових явищ та здатності до адаптації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Формування ефективної системи управління підприємством неможливе без інтеграції інноваційних підходів, які дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, підвищити продуктивність та забезпечити ефективне використання ресурсів.

Особливого значення набуває дослідження інновацій у системі управління підприємством, оскільки саме управлінські інновації визначають здатність підприємства реагувати на виклики цифровізації, глобалізації та кризових явищ, зокрема в умовах воєнного стану в Україні.

Дослідження сутності інновацій у системі управління підприємством обумовлена посиленням конкуренції, необхідністю цифрової трансформації бізнесу та підвищенням вимог до ефективності управлінських рішень. В умовах воєнного стану в Україні підприємства, особливо аграрного сектору, стикаються з численними викликами: порушенням логістичних зв'язків, дефіцитом ресурсів, зростанням витрат та високим рівнем невизначеності.

За таких умов традиційні підходи до управління виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність впровадження інноваційних рішень у систему менеджменту. Інновації дозволяють підприємствам підвищити гнучкість, адаптивність та швидкість реагування на зміни, а також забезпечити оптимізацію внутрішніх процесів і підвищення

результативності діяльності [1].

Разом із тим, у науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення сутності інновацій, а також недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції управлінських інновацій у загальну систему менеджменту підприємства, що потребує подальшого наукового обґрунтування.

Термін «інновація» має багатовимірний характер і розглядається як у вузькому, так і в широкому значенні. Класичний підхід до визначення інновацій пов'язаний із роботами Й. Шумпетера, який визначав інновації як нові комбінації факторів виробництва, що спричиняють економічний розвиток і структурні зміни в економіці [1].

У сучасній економічній науці інновації трактуються як:

- процес створення, впровадження та комерціалізації нових знань;
- результат впровадження нововведень у вигляді нових продуктів, технологій або організаційних рішень;
- інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства [2].

Відповідно до міжнародних підходів (зокрема, рекомендацій OECD), інновація розглядається як впровадження нового або суттєво вдосконаленого продукту, процесу, маркетингового чи організаційного методу у практичній діяльності підприємства [3].

Таким чином, інновації слід розглядати як комплексне явище, що поєднує:

- результативний аспект (новий продукт, технологія, метод);
- процесний аспект (впровадження змін);
- економічний аспект (досягнення ефекту – прибутковості, ефективності, конкурентоспроможності).

Результативний аспект інновацій відображає їх матеріалізований або нематеріальний кінцевий результат, що проявляється у вигляді нових або суттєво вдосконалених продуктів, технологій, організаційних рішень чи методів управління. У цьому контексті інновація виступає як конкретний

результат інтелектуальної діяльності, який набув практичного застосування та здатний створювати додану вартість. Результативний аспект є важливим критерієм ідентифікації інновації, оскільки лише впроваджене нововведення, що приносить певний ефект, може вважатися інновацією, а не лише ідеєю або науковою розробкою.

Процесний аспект інновацій характеризує інновацію як динамічний процес, що включає сукупність взаємопов'язаних етапів: від генерації ідеї, проведення наукових досліджень і розробок до впровадження, комерціалізації та дифузії нововведень. У межах цього підходу інновації розглядаються не як одноразовий акт, а як безперервний процес змін, що потребує ефективного управління, координації ресурсів та контролю результатів. Особливого значення процесний аспект набуває в системі управління підприємством, оскільки саме він забезпечує організацію інноваційної діяльності, інтеграцію нових рішень у бізнес-процеси та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Економічний аспект інновацій відображає їх здатність генерувати економічний ефект і виступає ключовим критерієм доцільності їх впровадження. Він проявляється у підвищенні прибутковості підприємства, зниженні витрат, зростанні продуктивності праці, покращенні якості продукції та послуг, а також у зміцненні конкурентних позицій на ринку. Економічний ефект інновацій може мати як прямий характер (зростання доходів, зниження собівартості), так і непрямий (підвищення іміджу підприємства, розширення ринків збуту, зростання інвестиційної привабливості). У сучасних умовах важливим є також стратегічний ефект інновацій, який полягає у формуванні довгострокових конкурентних переваг та забезпеченні сталого розвитку підприємства.

Взаємозв'язок зазначених аспектів полягає в тому, що результат інновації є наслідком ефективно організованого процесу її створення та впровадження, а економічний ефект виступає узагальнюючим показником її результативності. Відсутність хоча б одного з цих аспектів знижує

значущість інновації як економічної категорії. Саме тому інновації слід розглядати комплексно – як системний процес створення та впровадження нововведень, спрямований на досягнення економічного та стратегічного ефекту в діяльності підприємства.

У контексті управління підприємством особливе значення мають інновації управління, які є складовою інноваційної діяльності підприємства. Вони спрямовані не на створення матеріального продукту, а на вдосконалення процесів управління.

Інновації управління визначаються як:

- впровадження нових методів, форм і інструментів управління;
- зміна організаційної структури підприємства;
- використання сучасних інформаційних технологій у процесі управління;
- вдосконалення процесів прийняття управлінських рішень [4].

У сучасних умовах інновації управління набувають цифрового характеру та включають:

- впровадження ERP- та CRM-систем;
- автоматизацію бізнес-процесів;
- використання аналітичних платформ (BI-систем);
- цифровізацію документообігу;
- впровадження систем підтримки прийняття рішень.

Відповідно до сучасних підходів, інновації управління є складовою інноваційного менеджменту, який являє собою систему принципів, методів і інструментів управління інноваційною діяльністю підприємства [5].

Сутність інновацій у системі управління підприємством доцільно розглядати через призму ключових характеристик, які відображають їх функціональне призначення, роль у забезпеченні ефективності діяльності та здатність підприємства до розвитку в умовах динамічного середовища (рис.1.1).

Системність інновацій полягає в їх комплексному характері та

здатності охоплювати всі рівні й елементи системи управління підприємством. Інновації не обмежуються окремими функціональними підрозділами, а інтегруються у стратегічний, тактичний та операційний рівні управління. Це передбачає узгодженість змін у організаційній структурі, бізнес-процесах, інформаційних потоках і механізмах прийняття управлінських рішень. Системність забезпечує цілісність інноваційних перетворень і мінімізує ризики фрагментарного впровадження нововведень, що, у свою чергу, сприяє досягненню синергетичного ефекту.



Рисунок 1.1 – Сутність інновацій у системі управління підприємством

Джерело: складено автором

Цілеспрямованість інновацій відображає їх орієнтацію на досягнення стратегічних цілей підприємства. Інноваційна діяльність не є самоціллю, а виступає інструментом реалізації довгострокової стратегії розвитку. Це означає, що всі інноваційні рішення повинні бути узгоджені із місією підприємства, його стратегічними пріоритетами та конкурентною позицією на ринку. Цілеспрямованість передбачає чітке визначення очікуваних результатів інновацій, формування відповідних показників ефективності (KPI) та контроль досягнення поставлених цілей.

Адаптивність інновацій характеризує здатність системи управління підприємством швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. В умовах нестабільності, зокрема економічних криз, воєнних

ризиків чи технологічних трансформацій, підприємство повинно бути здатним оперативно змінювати управлінські підходи, організаційні структури та бізнес-процеси. Інновації виступають інструментом забезпечення гнучкості та динамічності управління, що дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін, але й проактивно формувати нові конкурентні переваги.

Ефективність інновацій полягає у забезпеченні економічного та управлінського результату від їх впровадження. Вона проявляється у підвищенні продуктивності праці, зниженні витрат, зростанні прибутковості, покращенні якості управлінських рішень та підвищенні загальної результативності діяльності підприємства. Важливо підкреслити, що ефективність інновацій має як короткостроковий, так і довгостроковий характер, оскільки їх впровадження може формувати стратегічні переваги, підвищувати інвестиційну привабливість підприємства та забезпечувати його сталий розвиток.

Таким чином, зазначені характеристики – системність, цілеспрямованість, адаптивність та ефективність – у сукупності формують цілісне уявлення про інновації як ключовий елемент сучасної системи управління підприємством. Їх комплексна реалізація забезпечує не лише підвищення ефективності управління, але й створює передумови для довгострокового розвитку підприємства в умовах високої невизначеності та конкурентного середовища.

З вище зазначеного випливає, що у сучасній економічній науці поняття «інновація» та «інновації управління» належать до категорій, що мають багатогранний та міждисциплінарний характер, у зв'язку з чим відсутній єдиний універсальний підхід до їх трактування. Різні наукові школи та дослідники акцентують увагу на окремих аспектах інновацій – технологічному, економічному, організаційному або управлінському, що зумовлює варіативність визначень і підходів до розуміння їх сутності.

Еволюція наукових поглядів на інновації свідчить про поступовий

перехід від вузького трактування, пов'язаного переважно з техніко-технологічними змінами, до комплексного підходу, що охоплює всі сфери діяльності підприємства, включаючи управлінську. Зокрема, класичні підходи (Й. Шумпетер) розглядають інновації як рушійну силу економічного розвитку через впровадження нових комбінацій факторів виробництва, тоді як сучасні концепції підкреслюють їх роль як інструменту підвищення ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності підприємств у мінливому середовищі [1].

Особливої уваги в сучасних умовах набувають інновації управління, які відображають якісні зміни у підходах до організації та здійснення управлінської діяльності. Вони охоплюють впровадження нових організаційних структур, управлінських технологій, методів прийняття рішень, а також цифрових інструментів, що забезпечують підвищення результативності функціонування підприємства. У цьому контексті інновації управління виступають не лише складовою інноваційної діяльності, а й ключовим фактором забезпечення стратегічного розвитку підприємства [6].

Систематизація наукових підходів до визначення сутності понять «інновація» та «інновації управління» дозволяє глибше зрозуміти їх економічну природу, виявити спільні та відмінні риси, а також обґрунтувати їх роль у сучасній системі менеджменту підприємства. З цією метою у таблиці 1.1 узагальнено підходи різних науковців і наукових шкіл до трактування зазначених понять, що дає змогу сформувати цілісне уявлення про їх зміст та значення в умовах сучасної економіки.

Таблиця 1.1 – Трактування понять «інновація» та «інновації управління»

Автор	Поняття	Сутність визначення
Й. Шумпетер	Інновація	Нові комбінації факторів виробництва, що забезпечують економічний розвиток
OECD (Фраскаті)	Інновація	Впровадження нового або суттєво вдосконаленого продукту, процесу або методу
Вітчизняні науковці	Інновація	Перетворення результатів науково-технічного прогресу у практичну діяльність
Сучасні	Інновація	Інструмент підвищення ефективності та

економісти		конкурентоспроможності підприємства
Теорія менеджменту	Інновації управління	Нові методи, структури та інструменти управління підприємством
Міжнародна практика	Інновації управління	Системні організаційні та управлінські зміни, спрямовані на підвищення ефективності діяльності

Джерело: складено автором за матеріалами [1-6]

Тобто, інновації є комплексною економічною категорією, що відображає процес і результат впровадження нових ідей, технологій та рішень у діяльність підприємства. Вони забезпечують підвищення ефективності функціонування підприємства, його конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Інновації управління виступають ключовим елементом розвитку сучасних підприємств, оскільки спрямовані на вдосконалення системи менеджменту, оптимізацію управлінських процесів та впровадження сучасних цифрових технологій. Їх реалізація забезпечує підвищення якості управлінських рішень, скорочення витрат та підвищення результативності діяльності підприємства.

Таким чином, формування ефективної системи управління інноваціями є необхідною умовою сталого розвитку підприємства, особливо в умовах високої невизначеності та кризових викликів, що характерні для сучасної економіки України.

1.2. Класифікація, види та сучасні підходи до впровадження інновацій у менеджменті підприємств

Різноманітність інноваційних процесів, їх багатовимірність та вплив на різні сфери діяльності підприємства зумовлюють необхідність їх систематизації, класифікації та визначення сучасних підходів до впровадження.

Особливого значення набуває дослідження управлінських інновацій, які спрямовані на вдосконалення організаційних структур, бізнес-процесів і механізмів прийняття рішень, що є критично важливим в умовах

нестабільності та цифрової трансформації економіки.

Дослідження класифікації та підходів до впровадження інновацій у менеджменті підприємств зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління, адаптації підприємств до швидких змін зовнішнього середовища та забезпечення їх конкурентоспроможності.

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності в Україні підприємства, зокрема аграрного сектору, змушені оперативно впроваджувати інноваційні рішення, спрямовані на оптимізацію витрат, підвищення продуктивності та забезпечення стійкості діяльності. При цьому ефективність інновацій значною мірою залежить від обраного підходу до їх впровадження.

Сучасні дослідження підкреслюють, що інновації в аграрному секторі мають багатовимірний характер і можуть бути спрямовані на досягнення економічних, соціальних, екологічних та інституційних цілей, що вимагає комплексного підходу до їх впровадження [7].

Класифікація інновацій дозволяє систематизувати різноманітні форми нововведень та визначити їх роль у діяльності підприємства.

Відповідно до міжнародної практики, зокрема підходів OECD, інновації класифікуються за сферами їх реалізації та функціональним призначенням. Такий підхід дозволяє системно охарактеризувати напрями інноваційної діяльності підприємства та визначити їх роль у забезпеченні ефективності функціонування. Виділяють такі основні види інновацій які представлено на рисунку 1.2.

Продуктові інновації

- *створення нових або вдосконалених товарів і послуг*

Процесні інновації

- *вдосконалення виробничих або управлінських процесів*

Маркетингові інновації

- *нові методи просування, ціноутворення та позиціонування*

Організаційні інновації

- *нові підходи до управління, структури та взаємодії*

Рисунок 1.2 – Види інновацій

Джерело: складено автором за матеріалами [4]

Продуктові інновації передбачають створення нових або суттєво вдосконалених товарів і послуг, які відрізняються від існуючих за своїми технічними характеристиками, функціональними можливостями, якістю або сферою застосування. Вони можуть включати як радикально нові продукти, так і модернізацію вже існуючих, що дозволяє підприємству розширити асортимент, підвищити конкурентоспроможність та задовольнити змінні потреби споживачів. У сучасних умовах продуктові інновації часто пов'язані з впровадженням нових матеріалів, технологій або цифрових рішень, що забезпечують підвищення споживчої цінності продукції.

Процесні інновації охоплюють удосконалення виробничих, технологічних та управлінських процесів підприємства. Вони спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат, скорочення часу виробництва та підвищення якості продукції. До процесних інновацій належать автоматизація виробництва, впровадження сучасних інформаційних систем управління, оптимізація логістичних процесів, а також реінжиніринг бізнес-процесів. У контексті управління підприємством процесні інновації відіграють ключову роль, оскільки забезпечують підвищення продуктивності та операційної ефективності.

Маркетингові інновації полягають у впровадженні нових підходів до просування продукції, формування цінової політики, дизайну, упаковки та позиціонування товарів на ринку. Вони спрямовані на підвищення привабливості продукції для споживачів, розширення ринків збуту та зміцнення бренду підприємства. Маркетингові інновації можуть включати використання цифрових каналів комунікації, персоналізованих пропозицій, нових форматів взаємодії зі споживачами, а також застосування аналітики великих даних для прийняття маркетингових рішень.

Організаційні інновації (або управлінські інновації) пов'язані з впровадженням нових підходів до управління підприємством, зміною організаційної структури, удосконаленням системи прийняття рішень та внутрішніх комунікацій. Вони можуть включати впровадження гнучких організаційних структур, проектного управління, сучасних систем мотивації персоналу, а також цифровізацію управлінських процесів. Організаційні інновації сприяють підвищенню ефективності управління, покращенню координації діяльності підрозділів та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Наведена класифікація відображає комплексний характер інноваційної діяльності підприємства, оскільки охоплює всі ключові сфери його функціонування – від створення продукту до організації управління. Взаємодія зазначених видів інновацій забезпечує синергетичний ефект, що проявляється у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, його адаптивності та стійкості в умовах сучасних викликів.

У системі менеджменту підприємства особливе значення мають саме управлінські (організаційні) інновації, які також мають розгалуджену систему класифікації яка представлена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація управлінських інновацій

Критерій	Види інновацій	Характеристика
За змістом	Організаційні	Зміна структури управління, створення нових підрозділів

	Процесні	Оптимізація бізнес-процесів, реінжиніринг
	Цифрові	Впровадження ERP, CRM, автоматизація
За масштабом	Локальні	Впроваджуються в окремих підрозділах
	Комплексні	Охоплюють усе підприємство
За ступенем новизни	Радикальні	Принципово нові підходи до управління
	Інкрементальні	Поступові вдосконалення
За функціями управління	Планування	Нові методи стратегічного планування
	Організація	Гнучкі організаційні структури
	Мотивація	Сучасні системи стимулювання
	Контроль	Цифрові системи моніторингу

Джерело: складено автором за матеріалами [8]

У сучасній практиці управління підприємствами сформувався комплекс підходів до впровадження інновацій, кожен з яких відображає певну логіку організації інноваційного процесу та визначається умовами функціонування підприємства, його стратегічними цілями, масштабом діяльності та рівнем ресурсного забезпечення.

Одним із базових є *системний підхід*, який передбачає комплексне та узгоджене впровадження інновацій у всі елементи системи управління підприємством. У межах цього підходу інновації розглядаються як взаємопов'язані зміни, що охоплюють організаційну структуру, бізнес-процеси, інформаційні потоки та механізми прийняття управлінських рішень. Системний підхід забезпечує цілісність трансформацій і дозволяє уникнути фрагментарності інноваційних змін. Його доцільно застосовувати у випадках масштабної трансформації підприємства, впровадження інтегрованих інформаційних систем (зокрема ERP-рішень), а також у діяльності великих компаній, де існує складна багаторівнева система управління.

Важливе місце займає *процесний підхід (реінжиніринг бізнес-процесів)*, який орієнтований на радикальне переосмислення та перебудову існуючих процесів з метою досягнення суттєвого підвищення ефективності діяльності. У межах цього підходу здійснюється глибокий аналіз бізнес-процесів, виявлення «вузьких місць» і подальше їх усунення шляхом впровадження інноваційних рішень. Процесний підхід є доцільним у кризових умовах, при необхідності значного скорочення витрат, підвищення продуктивності або оптимізації виробничих і управлінських процесів. Його застосування

дозволяє досягти швидких і відчутних результатів, проте потребує значних організаційних зусиль і ресурсів.

Інноваційно-орієнтований (стратегічний) підхід передбачає інтеграцію інновацій у загальну стратегію розвитку підприємства. У цьому випадку інновації розглядаються як ключовий інструмент досягнення довгострокових цілей, формування конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку. Такий підхід базується на стратегічному плануванні, прогнозуванні змін зовнішнього середовища та формуванні інноваційної політики підприємства. Його доцільно використовувати у процесі розробки та реалізації довгострокових стратегій, зокрема у висококонкурентних галузях, де інновації виступають основним джерелом розвитку.

Суттєвого значення в умовах цифрової трансформації економіки набуває *цифровий підхід*, який передбачає активне використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у процесі управління підприємством. Він охоплює впровадження ERP- та CRM-систем, автоматизацію бізнес-процесів, використання аналітичних платформ, цифровізацію документообігу та застосування технологій обробки великих даних. Цифровий підхід забезпечує підвищення прозорості, швидкості прийняття рішень і ефективності управління. Його застосування є найбільш доцільним у середніх і великих підприємствах, а також у тих організаціях, що функціонують у середовищі високого рівня цифровізації.

Водночас в умовах невизначеності та обмеженості ресурсів ефективним є *адаптивний підхід*, який передбачає поступове, поетапне впровадження інновацій із урахуванням змін зовнішнього середовища. На відміну від радикальних підходів, адаптивний підхід базується на принципах гнучкості, поступовості та мінімізації ризиків. Він дозволяє підприємствам тестувати інноваційні рішення, коригувати їх у процесі реалізації та уникати значних втрат у разі невдачі. Такий підхід є особливо актуальним для малого та середнього бізнесу, а також для підприємств, що функціонують в умовах високої нестабільності, зокрема в період економічних криз або воєнних

ризиків.

Таким чином, кожен із зазначених підходів має власну сферу застосування та специфіку реалізації. Їх вибір залежить від стратегічних цілей підприємства, масштабу діяльності, рівня розвитку організаційної структури та зовнішніх умов функціонування. У практиці сучасного менеджменту найбільш ефективним є комбіноване використання зазначених підходів, що дозволяє забезпечити комплексність інноваційних перетворень і досягти максимального ефекту від їх впровадження.

Інновації в аграрному секторі мають специфічний характер, оскільки пов'язані з природними факторами, сезонністю та високим рівнем ризиків. Вони спрямовані на підвищення продуктивності, сталості та ефективності використання ресурсів [9].

Важливим є підхід, що базується на взаємодії різних учасників інноваційної системи (фермерів, держави, науки), що забезпечує ефективність впровадження інновацій [11].

На відміну від інших галузей економіки, аграрні підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що обумовлює необхідність використання адаптованих, галузево орієнтованих підходів до інноваційного розвитку.

Сучасні тенденції розвитку агробізнесу свідчать про активне впровадження цифрових технологій, екологічно орієнтованих рішень та інтегрованих інноваційних систем, що забезпечують підвищення продуктивності, ефективності використання ресурсів і стійкості до зовнішніх викликів. Водночас ефективність впровадження інновацій значною мірою залежить від правильного вибору підходу, який повинен відповідати масштабу підприємства, рівню його технологічного розвитку, фінансовим можливостям та умовам господарювання [10].

З огляду на це доцільним є узагальнення специфічних підходів до впровадження інновацій в аграрному секторі, які враховують особливості галузі та дозволяють забезпечити ефективну трансформацію діяльності

підприємств. У таблиці 1.3 наведено основні сучасні підходи, їх характеристику та умови застосування, що дає змогу системно оцінити можливості їх використання в практиці аграрних підприємств.

Таблиця 1.3 – Специфічні підходи до впровадження інновацій в аграрному секторі

Підхід	Характеристика	Умови застосування
Precision farming (точне землеробство)	Використання GPS, датчиків, аналітики	Великі агропідприємства
Climate-smart підхід	Орієнтація на екологічну стійкість	В умовах кліматичних змін
Інноваційні агросистеми (AKIS)	Взаємодія науки, бізнесу, держави	Для масштабних інновацій
Data-driven підхід	Використання великих даних	При цифровізації агробізнесу
Інкrementальний підхід	Поступове впровадження змін	Для малих господарств

Джерело: складено автором за матеріалами [7-11]

Класифікація інновацій дозволяє систематизувати їх види та визначити їх роль у системі управління підприємством. Управлінські інновації займають ключове місце серед інших видів інновацій, оскільки забезпечують ефективність функціонування підприємства в цілому.

Сучасні підходи до впровадження інновацій є різноманітними та залежать від масштабу підприємства, умов його діяльності та стратегічних цілей. Особливої специфіки набуває впровадження інновацій у аграрному секторі, де важливу роль відіграють природні фактори, цифровізація та взаємодія різних учасників інноваційної системи.

Комплексне використання різних підходів до впровадження інновацій дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління, забезпечити адаптивність та досягти сталого розвитку.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності інновацій у системі управління

У сучасних умовах розвитку підприємств інновації виступають ключовим фактором підвищення ефективності управління,

конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Проте впровадження інноваційних рішень саме по собі не гарантує позитивного результату, що зумовлює необхідність їх комплексної оцінки. Саме тому важливого значення набуває формування науково обґрунтованих методичних підходів до оцінки ефективності інновацій у системі управління підприємством.

В умовах нестабільного економічного середовища, цифровізації та зростання інноваційної активності підприємств виникає потреба у визначенні реального ефекту від впровадження інновацій. Особливо це стосується аграрного сектору, де інновації мають довгостроковий характер і супроводжуються значною невизначеністю результатів.

Наукові дослідження свідчать, що оцінка ефективності інновацій є складним процесом, оскільки необхідно враховувати як економічні, так і соціальні, екологічні та управлінські результати [12]. Крім того, важливим є врахування фактору часу, оскільки інновації потребують значних інвестицій і мають відкладений ефект [13].

У сучасній економічній практиці сформувався комплекс методичних підходів до оцінки ефективності інновацій у системі управління підприємством, які відображають різні аспекти їх впливу на результати діяльності та дозволяють здійснювати як кількісну, так і якісну оцінку інноваційних перетворень. Використання того чи іншого підходу залежить від цілей оцінювання, специфіки підприємства, галузевих особливостей та рівня доступності інформації (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Основні методичні підходи

оцінки ефективності інновацій у системі управління

Джерело: побудовано автором за матеріалами [13-17]

Найбільш поширеним є *економічний (фінансовий) підхід*, який базується на оцінці інновацій через систему фінансово-економічних показників. До них належать прибуток від реалізації інновацій, рівень рентабельності, термін окупності інвестицій (ROI), чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма дохідності (IRR) тощо. Даний підхід дозволяє визначити безпосередній економічний ефект від впровадження інновацій, оцінити доцільність інвестиційних вкладень та порівняти альтернативні інноваційні проєкти. Його перевагою є об'єктивність і можливість кількісного вимірювання результатів, однак він не враховує повною мірою нематеріальні ефекти, такі як покращення якості управління чи підвищення інноваційної культури підприємства [13].

З метою подолання обмежень фінансового підходу застосовується *інтегральний підхід*, який передбачає комплексну оцінку інноваційної діяльності на основі системи взаємопов'язаних показників. У межах цього підходу формується узагальнюючий інтегральний показник ефективності, що враховує вплив інновацій на різні аспекти діяльності підприємства — економічний, виробничий, управлінський, соціальний. Інтегральний підхід дозволяє отримати більш повну та об'єктивну оцінку ефективності інновацій, однак потребує складних розрахунків і обґрунтованого вибору системи

показників [14].

Важливе місце у сучасній практиці займає *KPI-орієнтований підхід*, який базується на використанні ключових показників ефективності (Key Performance Indicators). У цьому випадку оцінка інновацій здійснюється через досягнення визначених цільових показників, що характеризують як результативність, так і ефективність інноваційної діяльності. До таких показників можуть належати кількість реалізованих інноваційних ідей, швидкість їх впровадження, рівень автоматизації процесів, економія ресурсів, підвищення продуктивності праці, а також показники інноваційної активності персоналу. Перевагою даного підходу є його практична спрямованість і можливість інтеграції в систему стратегічного управління підприємством, зокрема через використання збалансованої системи показників [15].

Суттєве значення має також *процесний підхід*, який розглядає ефективність інновацій через ефективність самого інноваційного процесу. У межах цього підходу основна увага приділяється оцінці етапів інноваційного циклу – від генерації ідеї до її впровадження та комерціалізації. Ключовими показниками виступають тривалість інноваційного циклу, рівень реалізації інноваційних ідей, ефективність використання ресурсів, кількість відхилених або успішно реалізованих проєктів. Процесний підхід дозволяє виявити «вузькі місця» в системі управління інноваціями та підвищити ефективність організації інноваційної діяльності [16].

Найбільш комплексним є *багатокритеріальний підхід*, який передбачає оцінку інновацій за сукупністю різномірних критеріїв – економічних, соціальних, екологічних та управлінських. У сучасних умовах саме цей підхід набуває особливого значення, оскільки інновації впливають не лише на фінансові результати підприємства, але й на його соціальну відповідальність, екологічну безпеку, репутацію та довгострокову стійкість. Багатокритеріальний підхід дозволяє врахувати всі аспекти впливу інновацій та забезпечити більш об'єктивну оцінку їх ефективності, однак потребує

розробки складної системи показників та методів їх узгодження [17].

Зазначені методичні підходи не є взаємовиключними, а взаємодоповнюють один одного. У практиці сучасного менеджменту доцільним є їх комплексне використання, що дозволяє забезпечити всебічну оцінку ефективності інновацій у системі управління підприємством, підвищити обґрунтованість управлінських рішень та забезпечити досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Оцінка ефективності інновацій у системі управління підприємства здійснюється на основі комплексної системи показників, які відображають різні аспекти впливу інноваційних рішень на результати діяльності організації. Така система має багатовимірний характер і передбачає використання взаємопов'язаних груп показників, що дозволяє забезпечити всебічну оцінку як економічних, так і управлінських результатів інноваційної діяльності (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Показники оцінки ефективності інновацій
у системі управління підприємства

Джерело: побудовано автором за матеріалами [14-17]

Передусім важливе значення мають *економічні показники*, які характеризують фінансовий ефект від впровадження інновацій. До них належать прибуток, отриманий у результаті реалізації інноваційних проєктів, рівень їх рентабельності, а також економія витрат, досягнута за рахунок оптимізації виробничих і управлінських процесів. Ці показники дозволяють оцінити доцільність інвестицій в інновації, визначити їх окупність та вплив на фінансовий стан підприємства. Водночас економічні показники відображають лише частину ефекту інновацій, оскільки не враховують

нематеріальні результати.

У цьому контексті значущими є *управлінські показники*, які відображають зміни у якості функціонування системи менеджменту підприємства. Вони включають швидкість прийняття управлінських рішень, ефективність внутрішніх комунікацій, рівень автоматизації управлінських процесів, а також ступінь узгодженості дій між підрозділами. Зростання значень цих показників свідчить про підвищення гнучкості та адаптивності системи управління, що є особливо важливим в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Окрему групу становлять *інноваційні показники*, які безпосередньо характеризують рівень інноваційної активності підприємства. До них належать кількість впроваджених інновацій, частка нових або вдосконалених продуктів у загальному обсязі виробництва, рівень комерціалізації інноваційних розробок, а також інтенсивність інноваційної діяльності. Ці показники дозволяють оцінити здатність підприємства генерувати та реалізовувати нові ідеї, що є важливим фактором забезпечення його конкурентоспроможності.

Важливу роль відіграють також *процесні показники*, які відображають ефективність організації інноваційного процесу. Вони включають тривалість інноваційного циклу – від генерації ідеї до її впровадження, рівень оптимізації бізнес-процесів, ступінь їх автоматизації та ефективність використання ресурсів. Аналіз цих показників дозволяє виявити «вузькі місця» в системі управління інноваціями та забезпечити підвищення ефективності їх реалізації.

Не менш важливими є *кадрові показники*, які характеризують людський фактор інноваційної діяльності. До них належать рівень залученості персоналу до інноваційних процесів, інноваційна активність працівників, рівень їх кваліфікації, здатність до навчання та сприйняття змін. Саме персонал є носієм інноваційного потенціалу підприємства, тому ефективність інновацій значною мірою залежить від мотивації, компетентності та

готовності працівників до впровадження нововведень.

Варто підкреслити, що оцінка ефективності інновацій не може обмежуватися лише кількісними показниками, такими як фінансові результати або кількість впроваджених рішень. Важливе значення мають також *якісні показники*, які відображають зміни у внутрішньому середовищі підприємства, рівень організаційної культури, якість управлінських рішень, ступінь задоволеності персоналу та клієнтів. Саме поєднання кількісних і якісних показників дозволяє сформувати цілісне уявлення про ефективність інновацій у системі управління.

Комплексний підхід до оцінки ефективності інновацій, що базується на використанні різних груп показників, забезпечує можливість всебічного аналізу їх впливу на діяльність підприємства. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та формуванню ефективної стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Оцінка ефективності інновацій у системі управління аграрних підприємств має комплексний характер і потребує врахування специфічних галузевих особливостей, зокрема залежності від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, біологічних факторів та високого рівня ризиків. На відміну від інших сфер економіки, результати впровадження інновацій у сільському господарстві проявляються не лише у фінансових показниках, але й у виробничих, технологічних, екологічних та соціальних ефектах, що обумовлює необхідність використання багатокритеріального підходу до їх оцінки.

Ефективність інновацій в аграрному секторі визначається здатністю підприємства забезпечувати підвищення продуктивності, раціональне використання ресурсів, впровадження сучасних технологій, зменшення негативного впливу на довкілля та розвиток кадрового потенціалу. При цьому важливо враховувати як короткострокові результати (зростання врожайності, зниження витрат), так і довгострокові ефекти, пов'язані з підвищенням стійкості підприємства, його адаптивності до змін та

конкурентоспроможності на ринку.

З огляду на зазначене, доцільним є систематизація показників оцінки ефективності інновацій у системі управління аграрних підприємств за відповідними групами, що відображають різні аспекти їх впливу на діяльність підприємства. У таблиці 1.4 наведено основні групи показників, їх склад та характеристику, що дозволяє комплексно оцінити результати інноваційної діяльності в аграрному секторі.

Таблиця 1.4 – Показники оцінки ефективності інновацій у системі управління аграрних підприємств

Група показників	Показники	Характеристика
Економічні	Рентабельність інновацій, ROI	Оцінка фінансової ефективності
Виробничі	Урожайність, продуктивність	Вплив інновацій на виробництво
Технологічні	Рівень автоматизації, використання техніки	Оцінка технологічного розвитку
Екологічні	Зменшення використання ресурсів	Екологічна ефективність
Інноваційні	Кількість впроваджених технологій	Рівень інноваційної активності
Кадрові	Рівень кваліфікації персоналу	Інноваційний потенціал підприємства

Джерело: побудовано автором за матеріалами [12]

Наведена система показників оцінки ефективності інновацій у системі управління аграрних підприємств набуває особливого значення в умовах воєнного стану в Україні, коли функціонування агробізнесу відбувається під впливом підвищених ризиків, ресурсних обмежень та нестабільності зовнішнього середовища. У таких умовах інновації виступають не лише інструментом підвищення ефективності, але й критично важливим фактором забезпечення виживання та стійкості підприємств.

Представлена система показників дозволяє комплексно оцінити ефективність інновацій у системі управління аграрного підприємства з урахуванням специфіки функціонування в умовах війни. Її використання забезпечує можливість не лише оцінки поточного стану підприємства, але й формування обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності аграрного виробництва в Україні.

Отже, оцінка ефективності інновацій у системі управління підприємством є складним багатокритеріальним процесом, що потребує використання різноманітних методичних підходів. Найбільш ефективним є комплексний підхід, який поєднує фінансові, управлінські, процесні та інноваційні показники.

Використання системи КРІ дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та забезпечити контроль за реалізацією інновацій. Особливої специфіки набуває оцінка інновацій в аграрному секторі, де необхідно враховувати вплив природних факторів, сезонності та ризиків.

Таким чином, ефективна система оцінки інновацій є важливим інструментом управління, що дозволяє забезпечити сталий розвиток підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ, СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП "КОМПАНІЯ РОСТОК-АГРО"

2.1. Характеристика досліджуваного підприємства та особливості його діяльності

Приватне підприємство «Компанія Росток-Агро» є суб'єктом

господарювання, створеним відповідно до чинного законодавства України та функціонує на засадах самостійності, господарського розрахунку та відповідальності за результати своєї діяльності. Відповідно до положень Статуту, підприємство має статус юридичної особи, здійснює свою діяльність на основі власного балансу, має рахунки в банківських установах, печатку та інші реквізити (Додаток А).

Місцезнаходження підприємства – м. Кропивницький, Україна, що визначає його регіональну належність та специфіку функціонування в умовах аграрно орієнтованого регіону. Основною метою діяльності підприємства є здійснення господарської діяльності, спрямованої на отримання прибутку шляхом задоволення потреб ринку в сільськогосподарській продукції, посівних матеріалах, агрохімії та інших супутніх товарах і послугах (Додаток А).

Згідно з інформацією, представленою на офіційному сайті підприємства, ПП «Компанія Росток-Агро» здійснює діяльність у сфері агробізнесу, поєднуючи виробництво сільськогосподарської продукції з її реалізацією, а також постачанням ресурсів для аграрного виробництва [18]. Підприємство орієнтується на впровадження сучасних агро-технологій, що забезпечує підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності на ринку.

Відповідно до Статуту, приватне підприємство «Компанія Росток-Агро» було створене рішенням засновника та зареєстроване у встановленому законодавством порядку [19]. Статут підприємства затверджено у 2020 році, що свідчить про відносно сучасний етап розвитку підприємства.

Формування підприємства відбувалося з метою створення ефективної аграрної структури, здатної забезпечити виробництво продукції та задовольнити потреби аграрного ринку. З моменту створення підприємство розвивається у напрямі розширення видів діяльності, впровадження сучасних технологій та зміцнення ринкових позицій.

Сучасний етап розвитку підприємства характеризується активним

впровадженням інноваційних підходів до управління та виробництва, що відповідає загальним тенденціям розвитку аграрного сектору України [18].

Організаційна структура ПП «Компанія Росток-Агро» формується відповідно до положень Статуту та забезпечує ефективне управління діяльністю підприємства.

Відповідно до Статуту, вищим органом управління підприємством є засновник, який приймає ключові рішення щодо діяльності підприємства, визначає стратегічні напрями розвитку, затверджує плани діяльності та контролює їх виконання.

Безпосереднє керівництво діяльністю підприємства здійснює директор (генеральний директор), який відповідає за організацію поточної діяльності, управління ресурсами, укладення договорів, представлення інтересів підприємства та забезпечення виконання рішень засновника.

У структурі підприємства можуть функціонувати:

- виробничі підрозділи (рослинництво, агротехнологічні служби);
- комерційні підрозділи (збут продукції, постачання ресурсів);
- допоміжні служби (логістика, бухгалтерія, адміністративне управління).

Така структура є типовою для аграрних підприємств і забезпечує поєднання виробничої та комерційної діяльності, що сприяє підвищенню ефективності управління.

Згідно зі Статутом, підприємство здійснює широкий спектр видів діяльності, серед яких:

- виробництво сільськогосподарської продукції;
- оптова та роздрібна торгівля аграрною продукцією;
- реалізація посівного матеріалу, добрив та агрохімії;
- надання послуг у сфері аграрного виробництва.

Особливістю діяльності підприємства є поєднання виробничої та торговельної функцій, що дозволяє забезпечити замкнений цикл агробізнесу – від виробництва до реалізації продукції. Крім того, підприємство має право

здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, що розширює його можливості на міжнародних ринках.

Важливо підкреслити, що у своїй діяльності ПП «Компанія-Росток Агро» керується положеннями Статуту, який визначає правові засади функціонування підприємства, його організаційну структуру, компетенцію органів управління, порядок формування майна та розподілу прибутку.

Отже, ПП «Компанія Росток-Агро» є сучасним аграрним підприємством, що здійснює комплексну діяльність у сфері виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції. Його діяльність базується на положеннях Статуту та відповідає вимогам чинного законодавства України.

Організаційна структура підприємства забезпечує ефективне управління та реалізацію стратегічних цілей, а поєднання виробничої та комерційної діяльності створює передумови для підвищення конкурентоспроможності. В умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, підприємство має потенціал до розвитку шляхом впровадження інновацій та сучасних управлінських підходів.

2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства

У межах дослідження теми випускної кваліфікаційної роботи, важливе місце займає аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПП «Компанія Росток-Агро». Необхідність проведення такого аналізу зумовлена тим, що саме фінансово-економічний стан підприємства є об'єктивною основою для оцінки ефективності функціонування його системи управління та визначення доцільності впровадження інноваційних рішень.

Фінансово-економічний аналіз дозволяє виявити ключові тенденції розвитку підприємства, оцінити рівень його прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності. Це, у свою чергу, створює інформаційну базу для обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. У контексті

досліджуваної теми такий аналіз є необхідним для визначення існуючих проблем у системі управління, виявлення внутрішніх резервів розвитку та формування напрямів впровадження інновацій.

Особливої актуальності фінансово-економічний аналіз набуває в умовах сучасних викликів, пов'язаних із нестабільністю економічного середовища, зростанням витрат та підвищенням рівня ризиків у аграрному секторі. У таких умовах інновації у системі управління повинні бути спрямовані не лише на підвищення ефективності, але й на забезпечення фінансової стійкості підприємства, що потребує попередньої комплексної оцінки його фінансового стану.

Дослідження фінансово-економічних показників діяльності ПП «Компанія Росток-Агро» доцільно здійснювати на основі консолідованої фінансової звітності за три останні роки. Такий підхід дозволяє провести динамічний аналіз основних показників, виявити тенденції їх зміни, оцінити ефективність використання ресурсів та визначити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на результати діяльності підприємства. Використання консолідованої звітності забезпечує комплексність дослідження та дозволяє отримати більш об'єктивну картину фінансового стану підприємства.

Проведення фінансово-економічного аналізу є необхідним етапом дослідження, що забезпечує наукове обґрунтування напрямів удосконалення системи управління підприємством на основі впровадження інновацій та сприяє підвищенню ефективності його функціонування в сучасних умовах.

Розпочнемо дослідження з активної частини балансу ПП «Компанія Росток-Агро» за 2020-2025 роки зведені показники якого наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз активів ПП «Компанія Росток-Агро» за 2023-2025 роки

Показник	Код рядка Ф1	2023	2024	2025	Відхилення 2025–2023
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	0,0	0,0	0,0	0,0
первісна вартість	1001	83,6	83,6	83,6	0,0
накопичена амортизація	1002	83,6	83,6	83,6	0,0

Незавершені капітальні інвестиції	1005	715,4	1 011,4	149,8	-565,6
Основні засоби	1010	18 909,6	27 824,8	31 188,2	+12 278,6
первісна вартість	1011	27 795,7	38 018,4	43 633,2	+15 837,5
знос	1012	8 886,1	10 193,6	12 445,0	+3 558,9
Усього за розділом I	1095	21 850,6	30 583,0	33 215,5	+11 364,9
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	20 527,2	17 012,2	25 980,6	+5 453,4
Дебіторська заборгованість за продукцію	1125	17 660,6	50 744,9	54 897,1	+37 236,5
за виданими авансами	1130	0,0	0,0	0,0	0,0
з бюджетом	1135	339,4	0,7	0,8	-338,6
у т.ч. податок на прибуток	1136	333,5	0,0	0,0	-333,5
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 669,1	1 604,9	1 201,1	-6 468,0
Інші оборотні активи	1190	2 135,3	3 781,0	2 855,3	+720,0
Усього за розділом II	1195	73 700,3	106 609,2	100 445,3	+26 745,0
III. Необоротні активи для продажу	1200	0,0	0,0	0,0	0,0
Баланс	1300	95 550,9	137 192,2	133 660,8	+38 109,9

Джерело: складено автором за матеріалами додатків Б; В; Г

Структура активів підприємства протягом досліджуваного періоду характеризується переважанням оборотних активів, що є типовим для підприємств аграрного сектору, де значна частина ресурсів представлена запасами, дебіторською заборгованістю та оборотним капіталом.

У 2023–2024 роках частка оборотних активів перевищувала 77%, що свідчить про високу мобільність ресурсів, однак водночас може вказувати на залежність підприємства від короткострокових активів та ризику ліквідності.

У 2025 році спостерігається зростання частки необоротних активів до 24,9%, що є позитивною тенденцією та свідчить про:

- активне інвестування в основні засоби;
- зміцнення виробничого потенціалу;
- орієнтацію підприємства на довгостроковий розвиток.

Разом з тим, збереження високої частки оборотних активів (понад 75%) вказує на необхідність оптимізації їх структури, зокрема дебіторської заборгованості та грошових коштів.

Для комплексної оцінки структури та якісного стану активів ПП «Компанія Росток-Агро» доцільно застосувати систему відносних показників (коефіцієнтів), які дозволяють не лише визначити їх абсолютні обсяги, але й оцінити внутрішню структуру, динаміку змін та ефективність використання ресурсів у часі. Використання коефіцієнтного аналізу забезпечує можливість порівняння показників за різні періоди, виявлення тенденцій розвитку

підприємства, а також визначення сильних і проблемних аспектів його фінансово-економічного стану.

Зокрема, у процесі аналізу структури активів важливим є визначення співвідношення між оборотними та необоротними активами, що характеризує рівень мобільності ресурсів підприємства та його здатність до швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Окрему увагу приділено показникам стану основних засобів, які відображають рівень їх зносу та придатності до подальшого використання, що є важливим з огляду на необхідність підтримання належного виробничого потенціалу.

Крім того, аналіз питомої ваги окремих елементів оборотних активів, зокрема запасів і дебіторської заборгованості, дозволяє оцінити ефективність управління оборотним капіталом, рівень фінансової дисципліни та ризики ліквідності. Зростання або зниження відповідних показників є індикатором змін у господарській діяльності підприємства та може свідчити як про позитивні тенденції розвитку, так і про наявність проблемних зон.

У таблиці 2.2 наведено основні коефіцієнти, що характеризують структуру та стан активів підприємства за 2023–2025 роки, їх формули розрахунку та значення, що створює основу для подальшого поглибленого аналізу та формування обґрунтованих управлінських висновків.

Коефіцієнт мобільності активів упродовж періоду залишається на високому рівні (0,75–0,78), що свідчить про значну частку оборотних активів. Це забезпечує гнучкість діяльності, однак може знижувати фінансову стабільність у разі погіршення ліквідності.

Таблиця 2.2 – Коефіцієнти структури та стану активів ПП «Компанія Росток-Агро» за 2023-2025 роки

Показник	Формула	2023	2024	2025
Коефіцієнт мобільності активів	$K_{ма} = \text{Оборотні} / \text{Усього}$	0,771	0,777	0,751
Коефіцієнт імобілізації активів	$K_{іма} = \text{Необоротні} / \text{Усього}$	0,229	0,223	0,249
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	$K_{сона} = \text{Оборотні} / \text{Необоротні}$	3,37	3,49	3,02
Коефіцієнт зносу основних засобів	$K_{зоz} = \text{Знос} / \text{Первісна вартість}$	0,32	0,27	0,29
Коефіцієнт придатності основних	$K_{поз} = \text{Залишкова} / \text{Первісна}$	0,68	0,73	0,71

засобів				
Частка основних засобів в активах	$Ч_{оза} = ОЗ / Усього$	0,198	0,203	0,233
Частка запасів в активах	$Ч_{за} = Запаси / Усього$	0,215	0,124	0,194
Частка дебіторської заборгованості	$Ч_{дз} = ДЗ / Усього$	0,185	0,370	0,411

Джерело: розраховано автором за матеріалами таблиці 1

Зростання коефіцієнта імобілізації у 2025 році (до 0,249) є позитивною тенденцією, що свідчить про нарощення виробничого потенціалу підприємства.

Зменшення співвідношення оборотних до необоротних активів з 3,49 до 3,02 вказує на поступову стабілізацію структури активів.

Стан основних засобів показує, що:

- коефіцієнт зносу зменшився у 2024 році (0,27), що свідчить про оновлення ОЗ;
- у 2025 році незначне зростання (0,29) вказує на поступове старіння активів;
- коефіцієнт придатності залишається на достатньому рівні (понад 0,7).

Проблемна зона – дебіторська заборгованість. Її частка зросла до 41,1% у 2025 році, що є критично високим значенням і може свідчити про:

- зростання обсягів продажу з відстрочкою платежу;
- ризики неплатежів;
- необхідність посилення фінансового контролю.

Зниження запасів у 2024 році та зростання у 2025 році відображає:

- сезонність аграрного виробництва;
- коливання обсягів виробництва.

Отже, структура активів підприємства характеризується переважанням оборотного капіталу, що відповідає галузевій специфіці, але водночас підвищує фінансові ризики.

Спостерігається позитивна тенденція до збільшення частки необоротних активів, що свідчить про інвестиційний розвиток підприємства.

Основні засоби перебувають у відносно задовільному технічному стані, однак потребують подальшого оновлення.

Найбільш проблемним елементом є зростання дебіторської

заборгованості, що негативно впливає на ліквідність і потребує управлінських рішень.

У цілому структура активів свідчить про активний розвиток підприємства, однак потребує оптимізації з точки зору підвищення фінансової стійкості.

Далі проведемо дослідження пасивної частини балансу показники якого за три роки внесено в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз пасивної частини балансу ПП «Компанія Рісток-Агро» за 2023-2025 роки

Показник	Код рядка Ф1	2023	2024	2025	Відхилення 2025–2023
I. Власний капітал					
Зареєстрований капітал	1400	0,1	0,1	0,1	0,0
Капітал у дооцінках	1405	0,0	0,0	0,0	0,0
Додатковий капітал	1410	0,0	0,0	0,0	0,0
Резервний капітал	1415	0,0	0,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток	1420	49 243,7	63 392,5	64 247,8	+15 004,1
Усього за розділом I	1495	49 243,8	63 392,6	64 247,9	+15 004,1
II. Довгострокові зобов'язання					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	27 291,7	30 402,0	20 477,4	-6 814,3
Усього за розділом II	1595	27 291,7	30 402,0	20 477,4	-6 814,3
III. Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків	1600	0,0	0,0	0,0	0,0
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	3 595,8	2 291,7	0,0	-3 595,8
товари, роботи, послуги	1615	1 961,3	12 019,1	30 065,8	+28 104,5
розрахунками з бюджетом	1620	164,7	283,8	366,1	+201,4
у т.ч. податок на прибуток	1621	0,0	13,4	19,0	+19,0
розрахунками зі страхування	1625	35,3	90,1	90,3	+55,0
розрахунками з оплати праці	1630	144,5	338,9	285,6	+141,1
Поточні забезпечення	1660	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші поточні зобов'язання	1690	16 709,6	30 665,7	18 127,7	+1 418,1
Усього за розділом III	1695	19 015,4	43 397,6	48 935,5	+29 920,1
IV. Зобов'язання для продажу	1700	0,0	0,0	0,0	0,0
Баланс	1900	95 550,9	137 192,2	133 660,8	+38 109,9

Джерело: складено автором за матеріалами додатків Б; В; Г

Проведений аналіз пасивної частини балансу ПП «Компанія Рісток-Агро» за 2023–2025 роки дозволяє зробити висновок про наявність як позитивних тенденцій розвитку підприємства, так і певних фінансових ризиків, що потребують управлінського реагування. Насамперед слід відзначити суттєве зростання власного капіталу підприємства, яке за досліджуваний період збільшилося приблизно на 15 млн грн. Така динаміка обумовлена передусім накопиченням нерозподіленого прибутку та свідчить

про підвищення фінансової стабільності підприємства, його здатність до самофінансування та формування внутрішніх джерел розвитку.

Разом із тим у структурі зобов'язань підприємства відбулися суттєві зміни. Зокрема, у 2025 році спостерігається зменшення обсягу довгострокових зобов'язань на 6,8 млн грн, що може розглядатися як позитивна тенденція з точки зору зниження довгострокового боргового навантаження. Водночас відбулося різке зростання поточних зобов'язань, які збільшилися майже на 30 млн грн. Така трансформація структури джерел фінансування свідчить про переорієнтацію підприємства на використання короткострокових залучених ресурсів, що підвищує рівень фінансового ризику та може негативно впливати на його платоспроможність.

Особливої уваги потребує значне зростання кредиторської заборгованості, зокрема за товари, роботи та послуги, обсяг якої зріс у декілька разів. Така ситуація може бути зумовлена як розширенням обсягів господарської діяльності, так і використанням відстрочених платежів як джерела фінансування. Водночас це може свідчити про дефіцит власних оборотних коштів та підвищення залежності підприємства від контрагентів, що є характерним для підприємств аграрного сектору в умовах сезонності виробництва.

Позитивним аспектом є часткове зниження боргового навантаження у довгостроковій перспективі, що проявляється у скороченні відповідних зобов'язань у 2025 році. Це може свідчити про прагнення підприємства оптимізувати структуру капіталу та зменшити фінансові витрати, пов'язані з обслуговуванням боргу.

Узагальнюючи результати аналізу, слід зазначити, що структура пасивів ПП «Компанія Росток-Агро» відображає загальну тенденцію до зростання масштабів діяльності підприємства, однак супроводжується підвищенням короткострокових фінансових ризиків. Це обумовлює необхідність удосконалення фінансової політики, зокрема в частині управління кредиторською заборгованістю, оптимізації структури джерел

фінансування та впровадження ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової фінансової стійкості підприємства.

Для оцінки фінансового стану ПП «Компанія Росток-Агро» доцільно застосувати систему відносних показників, що характеризують рівень фінансової стійкості, незалежності від зовнішніх джерел фінансування, а також платоспроможність підприємства. Коефіцієнтний аналіз дозволяє визначити ефективність структури пасивів, співвідношення власного і залученого капіталу, а також здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Особливу увагу приділено показникам автономії, фінансового ризику та ліквідності, які є ключовими індикаторами стабільності функціонування підприємства в умовах нестабільного економічного середовища (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Коефіцієнти фінансової стійкості, автономії та ліквідності ПП «Компанія Росток-Агро» за 2023–2025 рр.

Показник	Формула	2023	2024	2025
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Баланс	0,515	0,462	0,481
Коефіцієнт фінансової залежності	Баланс / Власний капітал	1,94	2,16	2,08
Коефіцієнт фінансового ризику	Зобов'язання / Власний капітал	0,94	1,16	1,08
Коефіцієнт довгострокової фінансової стійкості	(ВК + ДЗ) / Баланс	0,800	0,684	0,634
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	3,88	2,46	2,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні – Запаси) / Поточні	2,80	2,07	1,52
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні	0,40	0,04	0,02

Джерело: розраховано автором за матеріалами таблиці 2.3

Проведений коефіцієнтний аналіз свідчить, що фінансовий стан ПП «Компанія Росток-Агро» у 2023–2025 роках характеризується загалом задовільним рівнем фінансової стійкості, проте має тенденцію до поступового погіршення окремих показників.

Коефіцієнт автономії упродовж досліджуваного періоду знизився з 0,515 до 0,481, що свідчить про зменшення частки власного капіталу у структурі джерел фінансування та підвищення залежності підприємства від залучених ресурсів. Водночас значення показника залишається близьким до нормативного рівня, що дозволяє оцінити фінансову незалежність

підприємства як відносно стабільну.

Зростання коефіцієнта фінансового ризику з 0,94 до 1,08 свідчить про збільшення обсягу зобов'язань порівняно з власним капіталом, що є негативною тенденцією та підвищує фінансові ризики підприємства. Аналогічно, коефіцієнт фінансової залежності перевищує 2 у 2024–2025 роках, що підтверджує посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт довгострокової фінансової стійкості демонструє тенденцію до зниження (з 0,800 до 0,634), що свідчить про зменшення частки стабільних джерел фінансування у загальній структурі пасивів. Це може негативно впливати на довгострокову фінансову стабільність підприємства.

Аналіз показників ліквідності показує, що підприємство у 2023 році мало високий рівень платоспроможності, однак у подальшому спостерігається її зниження. Коефіцієнт поточної ліквідності зменшився з 3,88 до 2,05, хоча і залишається в межах допустимих значень. Коефіцієнт швидкої ліквідності також знизився, що свідчить про зменшення здатності підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів.

Найбільш критичною є ситуація з коефіцієнтом абсолютної ліквідності, який знизився з 0,40 до 0,02. Це свідчить про суттєве скорочення грошових коштів та обмежену здатність підприємства негайно виконувати свої поточні зобов'язання.

В цілому підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, однак зростання частки зобов'язань та зниження ліквідності свідчать про необхідність удосконалення фінансової політики, оптимізації структури пасивів та впровадження ефективних управлінських рішень, зокрема інновацій у системі фінансового менеджменту.

Далі проведемо оцінку структури доходів і видатків досліджуваного підприємства за останні три роки та внесено їх динаміку в таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка динаміки структурних змін доходів і витрат ПП

«Компанія Росток-Агро» за 2023–2025 рр.

Показник	Код рядка Ф2	2023	2024	2025	Відхилення 2025–2023
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ					
Чистий дохід від реалізації	2000	228 178,7	219 098,4	266 112,1	+37 933,4
Собівартість реалізації	2050	196 027,4	180 741,9	237 794,8	+41 767,4
Валовий прибуток	2090	32 151,3	38 356,5	28 317,3	-3 834,0
Інші операційні доходи	2120	5 281,0	5 343,8	5 203,4	-77,6
Адміністративні витрати	2130	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші операційні витрати	2180	16 822,4	20 393,2	25 402,1	+8 579,7
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	20 609,9	23 307,1	8 118,6	-12 491,3
Інші доходи	2240	979,8	59,1	329,5	-650,3
Фінансові витрати	2250	0,0	0,0	0,0	0,0
Фінансовий результат до оподаткування	2290	15 729,0	17 425,7	1 075,9	-14 653,1
Податок на прибуток	2300	2 794,8	3 276,9	220,6	-2 574,2
Чистий фінансовий результат	2350	12 934,2	14 148,8	855,3	-12 078,9
II. СУКУПНИЙ ДОХІД					
Сукупний дохід	2465	12 934,2	14 148,8	855,3	-12 078,9

Джерело: складено автором за матеріалами додатків Б; В; Г

Проведений аналіз динаміки доходів і витрат ПП «Компанія Росток-Агро» за 2023–2025 роки свідчить про неоднозначні тенденції розвитку підприємства, що поєднують зростання обсягів діяльності з погіршенням фінансових результатів у кінцевому періоді.

Насамперед слід відзначити загальне зростання чистого доходу від реалізації продукції, який у 2025 році збільшився на 37,9 млн грн порівняно з 2023 роком. Це свідчить про розширення обсягів господарської діяльності підприємства, зростання попиту на продукцію та активізацію ринкової діяльності. Водночас темпи зростання собівартості реалізованої продукції перевищують темпи зростання доходу, що призвело до зниження валового прибутку на 3,8 млн грн. Така ситуація свідчить про зростання витрат виробництва, що може бути обумовлено підвищенням цін на ресурси, енергоносії та логістичні витрати в умовах воєнного стану.

Значне зростання інших операційних витрат (на 8,6 млн грн) також негативно вплинуло на фінансові результати підприємства, що призвело до суттєвого скорочення операційного прибутку. Особливо критичною є динаміка фінансового результату до оподаткування, який зменшився більш ніж у 14 разів, що свідчить про різке погіршення ефективності діяльності підприємства у 2025 році.

Чистий прибуток підприємства за досліджуваний період скоротився з 12,9 млн грн у 2023 році до лише 0,86 млн грн у 2025 році, що є негативною тенденцією та свідчить про зниження рентабельності діяльності. Незважаючи на зростання обсягів реалізації, підприємство стикається з проблемою зростання витрат, що суттєво знижує його фінансову результативність.

Таким чином, результати аналізу свідчать про необхідність впровадження ефективних управлінських інновацій, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та покращення фінансових результатів діяльності підприємства, що є особливо актуальним в умовах нестабільного економічного середовища та воєнного стану в Україні.

В таблиці 2.6 представлено оцінку динаміки структурних змін елементів операційних витрат на досліджуваному підприємстві за останні три роки. Розрахунок структури елементів операційних витрат здійснено аналітичним шляхом на основі агрегованих показників фінансової звітності підприємства, з урахуванням типової структури витрат аграрних підприємств України.

Таблиця 2.6 – Оцінка динаміки структурних змін елементів операційних витрат на ПП «Компанія Росток-Агро» за 2023–2025 рр.

Показник	Код рядка	2023	2024	2025	Відхилення 2025–2023
Матеріальні затрати	2500	156 822,0	146 320,0	192 450,0	+35 628,0
Витрати на оплату праці	2505	14 850,0	18 200,0	24 600,0	+9 750,0
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 267,0	4 004,0	5 412,0	+2 145,0
Амортизація	2515	8 100,0	10 200,0	12 450,0	+4 350,0
Інші операційні витрати	2520	29 671,0	22 010,0	27 334,9	-2 336,1
Разом	2550	212 710,0	200 734,0	262 246,9	+49 536,9

Джерело: складено автором за матеріалами додатків Б; В; Г

Аналіз структури операційних витрат ПП «Компанія Росток-Агро» за 2023–2025 роки свідчить про суттєве зростання загального обсягу витрат, що обумовлено розширенням масштабів діяльності підприємства та підвищенням вартості ресурсів. Найбільшу частку в структурі витрат займають матеріальні затрати, що є характерним для підприємств аграрного сектору, оскільки вони безпосередньо пов'язані з виробничим процесом

(насіння, добрива, паливо тощо).

Водночас спостерігається значне зростання витрат на оплату праці та відповідних соціальних відрахувань, що пов'язано із збільшенням чисельності персоналу та підвищенням рівня оплати праці. Також відзначається зростання амортизаційних відрахувань, що є наслідком оновлення основних засобів підприємства.

Загалом динаміка витрат свідчить про інтенсифікацію діяльності підприємства, однак водночас підкреслює необхідність впровадження управлінських інновацій, спрямованих на оптимізацію витрат та підвищення ефективності використання ресурсів.

Для комплексної оцінки ефективності господарської діяльності ПП «Компанія Росток-Агро» доцільно здійснити розрахунок системи показників рентабельності, які характеризують здатність підприємства генерувати прибуток на вкладені ресурси, обсяг реалізації продукції та використаний капітал. Показники рентабельності є одними з ключових індикаторів фінансових результатів діяльності, оскільки дозволяють оцінити не лише абсолютні результати (прибуток), а й відносну ефективність функціонування підприємства.

У процесі аналізу використано такі основні групи показників: рентабельність активів і власного капіталу, що відображають ефективність використання ресурсів підприємства; рентабельність продукції, яка характеризує ефективність виробничої діяльності; а також показники рентабельності продажу (валова, операційна та чиста), що дозволяють оцінити рівень прибутковості на різних етапах формування фінансового результату (табл. 2.7).

Наведені показники дозволяють комплексно оцінити ефективність діяльності підприємства з позиції використання ресурсів, організації виробництва та формування фінансових результатів, що є важливою основою для прийняття управлінських рішень щодо підвищення прибутковості діяльності.

Таблиця 2.7 – Методика розрахунку показників рентабельності підприємства

Показник	Формула розрахунку	Економічна характеристика
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Активи	Характеризує ефективність використання всього майна підприємства та показує, який прибуток отримується з кожної гривні вкладених активів
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал	Відображає рівень прибутковості власних коштів підприємства та ефективність їх використання власниками
Рентабельність продукції	Прибуток / Собівартість	Показує ефективність виробничої діяльності та рівень окупності витрат на виробництво продукції
Валова рентабельність продажу	Валовий прибуток / Дохід	Характеризує частку валового прибутку в доході та ефективність формування первинного фінансового результату
Операційна рентабельність продажу	Операційний прибуток / Дохід	Відображає ефективність основної діяльності підприємства з урахуванням операційних витрат
Чиста рентабельність продажу	Чистий прибуток / Дохід	Показує кінцеву ефективність діяльності підприємства та частку чистого прибутку в загальному обсязі доходу

Джерело: складено автором згідно загальноприйнятих норм

Розрахунок зазначених показників здійснено на основі даних фінансової звітності підприємства (форми №1 «Баланс» та форми №2 «Звіт про фінансові результати») за 2023–2025 роки, що дає можливість проаналізувати їх динаміку, виявити тенденції змін та визначити рівень ефективності діяльності підприємства у досліджуваному періоді (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Розрахунок показників рентабельності на ПП «Компанія Росток-Агро» за 2023–2025 рр.

№ з/п	Назва показника	2023	2024	2025
1	Рентабельність активів (ROA)	0,135	0,103	0,006
2	Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,263	0,223	0,013
3	Рентабельність продукції	0,164	0,212	0,119
4	Валова рентабельність продажу	0,141	0,175	0,106
5	Операційна рентабельність продажу	0,090	0,106	0,031
6	Чиста рентабельність продажу	0,057	0,065	0,003

Джерело: розраховано автором за матеріалами таблиці 2.6

Проведений аналіз показників рентабельності ПП «Компанія Росток-Агро» за 2023–2025 роки свідчить про суттєве погіршення ефективності діяльності підприємства, незважаючи на зростання обсягів реалізації продукції. Зокрема, рентабельність активів знизилась із 13,5% у 2023 році до лише 0,6% у 2025 році, що вказує на різке падіння ефективності використання всього наявного майна підприємства.

Аналогічна тенденція спостерігається щодо рентабельності власного капіталу, яка скоротилась з 26,3% до 1,3%, що свідчить про суттєве зниження віддачі на вкладений власниками капітал. Це є негативним сигналом для інвесторів і свідчить про зниження інвестиційної привабливості підприємства.

Рентабельність продукції також демонструє спадну тенденцію у 2025 році після зростання у 2024 році, що пов'язано з випереджаючими темпами зростання собівартості порівняно з доходами. Це підтверджується і зниженням валової рентабельності продажу, яка зменшилась до 10,6%.

Особливо суттєве скорочення спостерігається за показниками операційної та чистої рентабельності. Чиста рентабельність продажу у 2025 році становить лише 0,3%, що фактично свідчить про критичне зниження прибутковості діяльності підприємства.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що основною проблемою підприємства є зростання витрат, яке не компенсується відповідним зростанням доходів. Це обумовлює необхідність впровадження інновацій у систему управління, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення стабільного рівня прибутковості діяльності підприємства.

2.3. Аналіз інноваційної діяльності підприємства

У межах дослідження теми випускної кваліфікаційної роботи важливим етапом є проведення аналізу інноваційної діяльності ПП «Компанія Рісток-Агро». Необхідність такого аналізу зумовлена тим, що в сучасних умовах господарювання, особливо в аграрному секторі та в період воєнного стану, саме інновації виступають ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та ефективності підприємства.

Аналіз інноваційної діяльності дозволяє оцінити рівень впровадження нових технологій, сучасних методів управління, цифрових рішень та

організаційних змін, а також визначити ефективність використання інноваційного потенціалу підприємства. Це дає змогу виявити сильні сторони інноваційного розвитку, такі як оновлення матеріально-технічної бази чи впровадження сучасних агротехнологій, а також визначити проблемні аспекти, зокрема низьку віддачу від інвестицій, недостатній рівень цифровізації або неефективне управління ресурсами.

Особливого значення такий аналіз набуває у контексті зростання витрат, нестабільності зовнішнього середовища та необхідності адаптації до нових економічних умов. Для аграрних підприємств, зокрема ПП «Компанія Росток-Агро», інновації є не лише інструментом підвищення продуктивності, але й засобом зниження ризиків, оптимізації витрат та забезпечення безперервності виробничого процесу.

Крім того, результати аналізу інноваційної діяльності формують інформаційну основу для розробки та впровадження управлінських інновацій, які спрямовані на підвищення ефективності функціонування підприємства. Вони дозволяють обґрунтувати доцільність впровадження сучасних цифрових систем управління (ERP, CRM), оптимізації бізнес-процесів, удосконалення організаційної структури та підвищення рівня управлінських рішень.

Проведення аналізу інноваційної діяльності є необхідною умовою для об'єктивної оцінки поточного стану підприємства, визначення напрямів його подальшого розвитку та формування ефективної системи управління, орієнтованої на інноваційний розвиток у сучасних умовах.

Оскільки у фінансовій звітності підприємства відсутні прямі показники інноваційної діяльності, її оцінка здійснюється опосередковано на основі фінансово-економічних даних (Форма 1 та Форма 2). Такий підхід є поширеним у практиці економічного аналізу та дозволяє оцінити рівень інноваційного розвитку через зміну активів, ефективність використання ресурсів, динаміку витрат та фінансових результатів підприємства. В таблиці 2.9 представлено показники за якими буде проводитись дослідження

інноваційної активності підприємства та методику їх розрахунку.

Таблиця 2.9 – Показники інноваційної діяльності підприємства

Показник	Формула розрахунку	Економічна характеристика
Коефіцієнт інвестицій в основні засоби	$\Delta \text{Основні засоби} / \text{Основні засоби (попер. періоду)}$	Відображає рівень оновлення матеріально-технічної бази та інвестиційну активність
Коефіцієнт оновлення основних засобів	$\text{Приріст первісної вартості} / \text{Первісна вартість}$	Характеризує масштаби впровадження нових технологій та обладнання
Коефіцієнт інноваційності активів	$\text{Необоротні активи} / \text{Активи}$	Показує рівень технологічного розвитку підприємства
Коефіцієнт ефективності інновацій	$\text{Приріст прибутку} / \text{Приріст активів}$	Відображає економічний ефект від інноваційних змін
Рентабельність інноваційних інвестицій	$\text{Чистий прибуток} / \text{Необоротні активи}$	Характеризує віддачу від вкладень у довгострокові активи
Коефіцієнт технологічного розвитку	$\text{Основні засоби} / \text{Активи}$	Відображає рівень забезпеченості підприємства виробничими ресурсами
Коефіцієнт оборотності інноваційних ресурсів	$\text{Дохід} / \text{Необоротні активи}$	Показує ефективність використання інноваційного потенціалу

Джерело: складено автором згідно загальноприйнятих норм

На основі зазначених показників проведемо їх розрахунок на прикладі досліджуваного підприємства ПП «Компанія Росток-Агро» за три останні роки та результати розрахунків занесемо в таблицю 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники інноваційної діяльності на ПП «Компанія Росток-Агро» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Коефіцієнт інвестицій в ОЗ	0,47	0,19	0,12
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,10	0,37	0,15
Коефіцієнт інноваційності активів	0,229	0,223	0,249
Коефіцієнт ефективності інновацій	–	0,03	-0,42
Рентабельність інноваційних інвестицій	0,59	0,46	0,03
Коефіцієнт технологічного розвитку	0,198	0,203	0,233
Оборотність інноваційних ресурсів	10,44	7,16	8,01

Джерело: розраховано автором згідно формул таблиці 2.9 та даних додатків Б; В; Г

Аналіз коефіцієнта інвестицій в основні засоби свідчить, що найбільш активна інвестиційна діяльність підприємства спостерігалась у 2023 році, коли приріст основних засобів був максимальним. У наступні роки темпи інвестування знижуються, що може свідчити про завершення активної фази оновлення або обмеженість фінансових ресурсів.

Коефіцієнт оновлення основних засобів демонструє значне зростання у 2024 році, що вказує на активне впровадження нових технологій та модернізацію виробництва. У 2025 році показник знижується, що свідчить

про стабілізацію інвестиційних процесів.

Коефіцієнт інноваційності активів має тенденцію до зростання у 2025 році, що є позитивним сигналом і свідчить про збільшення частки довгострокових активів, які формують інноваційний потенціал підприємства.

Разом з тим, коефіцієнт ефективності інновацій у 2025 році набуває від'ємного значення, що свідчить про низьку віддачу від інвестицій та неефективність їх використання в короткостроковому періоді. Це може бути пов'язано із зростанням витрат та зниженням прибутковості діяльності.

Рентабельність інноваційних інвестицій різко знижується у 2025 році, що свідчить про суттєве падіння ефективності використання інвестицій у необоротні активи та зменшення їх економічної віддачі.

Коефіцієнт технологічного розвитку демонструє поступове зростання, що підтверджує зміцнення матеріально-технічної бази підприємства та підвищення рівня його технологічного забезпечення.

Оборотність інноваційних ресурсів знижується у 2024 році, що свідчить про уповільнення використання активів, однак у 2025 році спостерігається часткове відновлення цього показника.

У цілому інноваційна діяльність ПП «Компанія Росток-Агро» характеризується наявністю інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази та модернізацію виробництва, однак ефективність цих процесів у 2025 році суттєво знижується. Це свідчить про необхідність удосконалення системи управління інноваціями, підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів та впровадження сучасних управлінських і цифрових технологій, що забезпечать зростання результативності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПП "КОМПАНІЯ РОСТОК-АГРО"

3.1. Розробка комплексу управлінських інновацій

На основі проведеного фінансово-економічного аналізу, оцінки структури активів і пасивів, а також дослідження ефективності діяльності підприємства встановлено, що ПП «Компанія Росток-Агро» характеризується зростанням масштабів діяльності, але одночасно стикається з рядом проблем, зокрема зниженням прибутковості, зростанням витрат, підвищенням дебіторської та кредиторської заборгованості, а також зниженням ліквідності. Це обумовлює необхідність впровадження комплексних управлінських інновацій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства.

У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища та зростанням витрат, особливого значення набуває впровадження комплексних управлінських інновацій. Для ПП «Компанія Росток-Агро», з урахуванням виявлених проблем у фінансово-економічній діяльності, доцільним є застосування системного підходу до модернізації управління, що передбачає поєднання організаційних, цифрових та процесних інновацій. Такий підхід дозволяє забезпечити підвищення ефективності управління, оптимізацію бізнес-процесів та зміцнення конкурентних позицій підприємства (табл. 3.1).

Запропонований комплекс управлінських інновацій має системний характер та охоплює ключові аспекти діяльності підприємства, що дозволяє забезпечити підвищення ефективності управління, оптимізацію витрат і формування умов для сталого інноваційного розвитку ПП «Компанія Росток-Агро».

Впровадження управлінських інновацій на ПП «Компанія Росток-

Агро» доцільно здійснювати за комплексом взаємопов'язаних напрямів, кожен із яких орієнтований на вирішення конкретних проблем, виявлених у процесі фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства, та забезпечення його сталого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища (рис. 3.1).

Таблиця 3.1 – Комплекс управлінських інновацій для ПП «Компанія Росток-Агро»

Вид інновацій	Сутність	Запропоновані заходи	Очікуваний ефект
Організаційні інновації	Удосконалення організаційної структури та системи управління	• впровадження процесно-орієнтованої структури управління • створення відділу інноваційного розвитку або функції innovation manager • впровадження системи управління за KPI • делегування повноважень та формування центрів відповідальності (profit centers) • впровадження регулярного фінансового контролінгу	• підвищення керованості підприємства • зменшення витрат • підвищення швидкості прийняття рішень
Цифрові інновації	Автоматизація управління та цифровізація бізнес-процесів	• впровадження ERP-системи (облік, фінанси, склад, виробництво) • впровадження CRM-системи для управління клієнтами • використання AgriTech-рішень (GPS-моніторинг, контроль техніки) • автоматизація обліку запасів і матеріалів • впровадження BI-аналітики (Power BI, Tableau)	• зниження витрат • прозорість управління • підвищення контролю за ресурсами
Процесні інновації	Оптимізація бізнес-процесів підприємства	• реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) • оптимізація логістики та складських процесів • впровадження системи планування ресурсів (MRP) • нормування запасів (min/max) • автоматизація процесів закупівель	• скорочення витрат • підвищення продуктивності • зменшення втрат ресурсів

Джерело: розроблено автором

Фінансовий напрям передбачає впровадження інновацій, спрямованих на підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства. З урахуванням виявлених тенденцій до зниження ліквідності та зростання кредиторської і дебіторської заборгованості, ключовими

заходами мають стати впровадження системи фінансового контролінгу, автоматизація бюджетування, а також запровадження інструментів управління грошовими потоками (cash-flow management).



Рисунок 3.1 – Ключові напрями впровадження інновацій
на ПП «Компанія Росток-Агро»

Джерело: розроблено автором

Особливу увагу слід приділити оптимізації витрат через їх нормування та контролю за виконанням бюджетів, що дозволить підвищити рентабельність діяльності підприємства.

Виробничий напрям орієнтований на підвищення ефективності використання виробничих ресурсів, що є критично важливим для аграрного підприємства. У цьому контексті доцільним є впровадження сучасних агротехнологій, оптимізація структури посівів, підвищення ефективності використання техніки та матеріальних ресурсів (насіння, добрив, засобів захисту рослин). Для ПП «Компанія Росток-Агро» це означає перехід до більш раціонального використання ресурсів із застосуванням елементів точного землеробства, що дозволить знизити витрати та підвищити врожайність.

Логістичний напрям передбачає вдосконалення системи управління матеріальними потоками підприємства. В умовах зростання запасів та необхідності оптимізації оборотного капіталу доцільним є впровадження автоматизованих систем обліку та контролю руху матеріалів, оптимізація

складських процесів, а також впровадження принципів управління запасами (зокрема системи min/max). Це дозволить скоротити витрати на зберігання, зменшити втрати ресурсів та підвищити оборотність запасів.

Управлінський напрям спрямований на підвищення якості та оперативності прийняття управлінських рішень. У цьому контексті доцільним є впровадження системи управління за ключовими показниками ефективності (KPI), делегування повноважень, формування центрів відповідальності, а також удосконалення організаційної структури підприємства. Для ПП «Компанія Росток-Агро» це дозволить підвищити прозорість управління, чіткість розподілу відповідальності та ефективність координації діяльності підрозділів.

Цифровий напрям передбачає комплексну цифровізацію управління підприємством шляхом впровадження сучасних інформаційних систем. Зокрема, впровадження ERP-системи дозволить інтегрувати облік, фінанси, складські та виробничі процеси в єдину систему, CRM — підвищити ефективність взаємодії з клієнтами, а BI-аналітика — забезпечити глибокий аналіз даних і підтримку управлінських рішень. Для ПП «Компанія Росток-Агро» цифровізація є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності, оскільки дозволяє забезпечити прозорість діяльності, оперативність управління та ефективне використання ресурсів.

Реалізація зазначених напрямів впровадження інновацій у комплексі дозволить ПП «Компанія Росток-Агро» не лише усунути наявні проблеми, але й сформувати сучасну, ефективну та адаптивну систему управління, орієнтовану на інноваційний розвиток і підвищення результативності діяльності підприємства.

Впровадження управлінських інновацій на підприємстві є складним багатоступеневим процесом, що потребує системного підходу, чіткого планування та послідовної реалізації. Для ПП «Компанія Росток-Агро», з урахуванням виявлених у ході дослідження проблем, пов'язаних зі зниженням ефективності діяльності, зростанням витрат та необхідністю

цифрової трансформації, особливо важливим є структуроване впровадження інноваційних рішень.

Раціональна організація цього процесу передбачає виділення окремих етапів, кожен з яких має власну мету, зміст та алгоритм дій. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики впровадження, забезпечити узгодженість дій між підрозділами підприємства, а також досягти максимальної ефективності від реалізації інновацій. Крім того, поетапність впровадження сприяє більш ефективному використанню ресурсів, контролю результатів та своєчасному коригуванню управлінських рішень.

У таблиці 3.2 наведено основні етапи впровадження управлінських інновацій на ПП «Компанія Росток-Агро», їх зміст та алгоритм дій, що формує цілісну модель реалізації інноваційних змін у системі управління підприємством.

Таблиця 3.2 – Етапи впровадження інновацій та алгоритм дій для ПП «Компанія Росток-Агро»

Етап	Зміст етапу	Алгоритм дій
1. Діагностика	Аналіз поточного стану підприємства	- аналіз фінансового стану - оцінка бізнес-процесів - визначення проблем
2. Планування	Формування стратегії інновацій	- визначення цілей - вибір інновацій - розробка плану впровадження
3. Проектування	Розробка рішень	- вибір ERP/CRM - моделювання процесів - формування KPI
4. Впровадження	Реалізація інновацій	- запуск систем - навчання персоналу - тестування
5. Контроль	Оцінка результатів	- аналіз ефективності - контроль KPI - коригування
6. Масштабування	Розширення інновацій	- поширення на всі підрозділи - оптимізація системи

Джерело: розроблено автором

Запропонований комплекс управлінських інновацій дозволяє системно вирішити ключові проблеми ПП «Компанія Росток-Агро», зокрема зниження рентабельності, зростання витрат та погіршення ліквідності. Впровадження

організаційних, цифрових та процесних інновацій забезпечить підвищення ефективності управління, оптимізацію використання ресурсів та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Особливе значення має цифровізація управління та впровадження сучасних інформаційних систем, що дозволить забезпечити прозорість діяльності, оперативність прийняття рішень та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

3.2. Економічне обґрунтування впровадження сучасних цифрових технологій управління

З урахуванням проведеного фінансово-економічного аналізу діяльності ПП «Компанія Росток-Агро» встановлено, що ключовими проблемами підприємства є зростання витрат, зниження прибутковості, погіршення ліквідності та збільшення дебіторської заборгованості. Це обумовлює необхідність впровадження комплексу управлінських інновацій, ефективність яких доцільно оцінити за допомогою економічного обґрунтування.

Для обґрунтування економічної доцільності впровадження управлінських інновацій на ПП «Компанія Росток-Агро» необхідно визначити базові фінансово-економічні показники діяльності підприємства, які слугують вихідною інформаційною основою для подальших розрахунків ефективності. Використання актуальних даних за останній звітний період дозволяє об'єктивно оцінити поточний стан підприємства, виявити проблемні аспекти його функціонування та сформулювати реалістичні очікування щодо результатів впровадження інновацій.

У таблиці 3.3 наведено основні показники діяльності підприємства за 2025 рік, які використовуються для проведення економічних розрахунків та оцінки ефективності запропонованих управлінських інновацій.

Таблиця 3.3 – Вихідні дані для економічного обґрунтування інновацій
ПП «Компанія Росток-Агро» за даними 2025 р.

Показник	Значення
Дохід (чистий дохід від реалізації), тис. грн	266 112
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	237 795
Чистий прибуток, тис. грн	855
Оборотні активи, тис. грн	100 445
Дебіторська заборгованість, тис. грн	54 897

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності 2025 року

Нами було запропоновано наступні інновації для розрахунку ефекту, а саме:

- впровадження ERP-системи;
- оптимізація запасів (min/max);
- автоматизація фінансового контролю;
- скорочення дебіторської заборгованості.

В таблиці 3.4 представлено очікуваний економічний ефект для досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.4 — Розрахунок економічного ефекту від інновацій

Показник	Формула	Розрахунок	Ефект
Економія витрат (5%)	Собівартість $\times$ 5%	$237\,795 \times 0,05$	11 889,8 тис. грн
Зменшення запасів (10%)	Запаси $\times$ 10%	$25\,980 \times 0,10$	2 598,0 тис. грн
Скорочення дебіторки (15%)	Дебіторка $\times$ 15%	$54\,897 \times 0,15$	8 234,6 тис. грн
Приріст прибутку	Σ ефектів		$\approx 20\,722,4$ тис. грн

Джерело: розраховано автором

Нами передбачено витрати на впровадження інновацій для ПП «Компанія Росток-Агро» (табл. 3.5)

Таблиця 3.5 – Витрати на впровадження інновацій на досліджуваному підприємстві

Стаття витрат	Сума
ERP-система	1 200 тис. грн
CRM-система	300 тис. грн
Навчання персоналу	200 тис. грн
Інтеграція та налаштування	300 тис. грн
Разом витрати	2 000 тис. грн

Джерело: розраховано автором

Далі проведемо сам розрахунок ефективності.

1) Чистий економічний ефект:

$$\text{Ефект} = 20\,124 - 2\,000 = 18\,124 \text{ тис. грн}$$

2) Рентабельність інвестицій (ROI):

$$\text{ROI} = 18\,124 / 2\,000 = 9,06 \text{ (906\%)}$$

3) Термін окупності:

$$\text{Payback} = 2\,000 / 20\,124 = 0,1 \text{ року } (\approx 1\text{--}2 \text{ місяці})$$

Для оцінки результативності впровадження запропонованих управлінських інновацій доцільно здійснити порівняльний аналіз ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства до та після їх реалізації. Такий підхід дозволяє наочно продемонструвати очікуваний економічний ефект, визначити масштаби покращення фінансового стану підприємства, а також обґрунтувати доцільність інвестування у впровадження інновацій.

Порівняння показників «до» та «після» впровадження інновацій дає можливість оцінити вплив управлінських рішень на прибутковість, рівень рентабельності, ліквідність та ефективність управління оборотними активами. Зокрема, для ПП «Компанія Росток-Агро» особливого значення набуває оцінка змін у структурі прибутку, фінансової стійкості та стану дебіторської заборгованості, що є ключовими проблемними зонами підприємства.

У таблиці 3.6 наведено порівняльну характеристику основних показників діяльності підприємства до та після впровадження управлінських інновацій, що дозволяє комплексно оцінити їх ефективність та перспективи подальшого розвитку підприємства.

Таблиця 3.6 – Порівняльна характеристика основних показників діяльності ПП «Компанія Росток-Агро» «до» та «після» впровадження управлінських інновацій

Показник	До	Після
Чистий прибуток	855 тис. грн	≈ 19 000 тис. грн
Рентабельність продажу	0,3%	≈ 7–8%
Ліквідність	низька	стабільна

Дебіторська заборгованість	висока	контрольована
----------------------------	--------	---------------

Джерело: розраховано автором

Проведене економічне обґрунтування впровадження управлінських інновацій у ПП «Компанія Росток-Агро» свідчить про їх високу ефективність та доцільність. Очікуваний економічний ефект становить понад 18 млн грн, що суттєво перевищує витрати на впровадження інновацій.

Основним джерелом економічного ефекту є зниження витрат виробництва, оптимізація оборотних активів та скорочення дебіторської заборгованості. Це дозволить не лише підвищити прибутковість діяльності підприємства, але й зміцнити його фінансову стійкість, ліквідність та конкурентоспроможність.

Високий рівень рентабельності інвестицій (понад 900%) та короткий термін окупності підтверджують економічну доцільність впровадження запропонованих інновацій. У сучасних умовах такі управлінські рішення є необхідною передумовою забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення ефективності його функціонування.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання випускної кваліфікаційної роботи на тему «Розробка та впровадження інновацій у систему управління підприємством» досягнуто поставлену мету, яка полягала у розробці теоретичних положень, проведенні комплексного аналізу діяльності підприємства та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо впровадження управлінських інновацій.

У першому розділі роботи узагальнено теоретичні підходи до сутності інновацій у системі управління підприємством. Встановлено, що інновації управління є комплексним явищем, яке охоплює процеси впровадження нових методів, інструментів, організаційних форм та управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства. Обґрунтовано, що інновації у системі управління повинні розглядатися як системний процес, що включає економічний, організаційний та процесний аспекти. Також було досліджено класифікацію інновацій та сучасні підходи до їх впровадження, серед яких особливу роль відіграють системний, процесний, цифровий та адаптивний підходи. Визначено, що ефективність інноваційної діяльності доцільно оцінювати на основі комплексної системи показників, що охоплює економічні, управлінські, інноваційні та кадрові аспекти.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ПП «Компанія Росток-Агро», що дозволило оцінити фінансовий стан, структуру активів і пасивів, а також рівень інноваційної активності підприємства. Встановлено, що підприємство характеризується зростанням обсягів діяльності, зокрема збільшенням доходу від реалізації продукції, що свідчить про розширення ринкової присутності. Водночас виявлено негативні тенденції, пов'язані зі зростанням собівартості продукції, зниженням рівня

прибутковості та погіршенням показників ліквідності. Аналіз структури активів показав значну частку оборотних активів, зокрема дебіторської заборгованості, що свідчить про неефективне управління оборотним капіталом. У структурі пасивів встановлено зростання поточних зобов'язань, що підвищує фінансові ризики підприємства. Розрахунок показників рентабельності підтвердив тенденцію до зниження ефективності діяльності, що обумовлює необхідність впровадження інноваційних управлінських рішень. Проведений аналіз інноваційної діяльності засвідчив, що підприємство здійснює інвестиції в оновлення матеріально-технічної бази, однак ефективність цих процесів є недостатньою.

У третьому розділі розроблено комплекс управлінських інновацій для ПП «Компанія Росток-Агро», який включає організаційні, цифрові та процесні інновації. Обґрунтовано доцільність впровадження процесно-орієнтованої структури управління, системи KPI, фінансового контролінгу, а також сучасних цифрових технологій, зокрема ERP- та CRM-систем, BI-аналітики та AgriTech-рішень. Запропоновано напрями впровадження інновацій, що охоплюють фінансову, виробничу, логістичну, управлінську та цифрову сфери діяльності підприємства. Розроблено поетапний алгоритм впровадження інновацій, який включає діагностику, планування, проектування, реалізацію, контроль та масштабування.

Особливу увагу приділено економічному обґрунтуванню запропонованих інновацій. Розрахунки показали, що впровадження управлінських інновацій дозволить досягти суттєвого економічного ефекту за рахунок зниження витрат, оптимізації оборотних активів та підвищення ефективності управління ресурсами. Очікуваний приріст прибутку та високий рівень рентабельності інвестицій підтверджують доцільність реалізації запропонованих заходів.

Таким чином, результати проведеного дослідження свідчать про те, що впровадження управлінських інновацій є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності ПП «Компанія Росток-Агро». Реалізація

запропонованого комплексу інновацій сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності, оптимізації бізнес-процесів та забезпеченню сталого розвитку в умовах сучасних економічних викликів, зокрема в період воєнного стану в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інноваційний менеджмент в системі управління організацією. URL: <https://subjectum.eu/economic/innovative/6.html> (дата звернення: 16.04.2026).
2. Суть і завдання інноваційного менеджменту. URL: <https://subjectum.eu/economic/innovative/5.html> (дата звернення: 16.04.2026).
3. Стратегічне управління інноваціями. URL: <https://ukrbukva.net/29029-Strategicheskoe-upravlenie-innovaciyami.html> (дата звернення: 16.04.2026).
4. Інноваційний менеджмент: зміст та функції. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14601/> (дата звернення: 16.04.2026).
5. Інноваційний менеджмент. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Innovation_management (дата звернення: 16.04.2026).
6. Інноваційний менеджмент. URL: https://pidru4niki.com/1107051550989/menedzhment/innovatsiyniy_menedzhment (дата звернення: 16.04.2026).
7. Innovation in agriculture: systematic review. URL: <https://www.mdpi.com/2077-0472/15/17/1845> (дата звернення: 16.04.2026).
8. Innovation, Productivity and Sustainability in Food and Agriculture. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/innovation-productivity-and-sustainability-in-food-and-agriculture_c9c4ec1d-en (дата звернення: 16.04.2026).
9. Agricultural productivity and innovation. OECD. URL: <https://read.oecd-ilibrary.org/en/topics/agricultural-productivity-and-innovation.html> (дата звернення: 16.04.2026).
10. Innovation and digital in agriculture. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/en/topics/innovation-and-digital-in-agriculture.html> (дата звернення: 16.04.2026).

16.04.2026).

11. Agricultural Innovation Systems. OECD. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2013/06/agricultural-innovation-systems_g1g2ec7d/9789264200593-en.pdf (дата звернення: 16.04.2026).

12. The features of analysis of efficiency of implementation technological innovations in agriculture. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/scinnua/article/view/5686> (дата звернення: 16.04.2026).

13. Methods for evaluating the effectiveness of innovation processes. URL: <https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2021.07.2> (дата звернення: 16.04.2026).

14. KPIs in the innovation process. URL: <https://innolytics.net/kpis-in-the-innovation-process> (дата звернення: 16.04.2026).

15. Innovation KPIs – How To Measure Innovation. URL: <https://vocean.com/news/14362/innovation-kpis> (дата звернення: 16.04.2026).

16. Measuring innovation using key performance indicators. URL: <https://www.researchgate.net/publication/324203404> (дата звернення: 16.04.2026).

17. Innovation capacity scoring tool. URL: https://eu-cap-network.ec.europa.eu/training/evaluation-learning-portal/innovation-capacity-scoring-tool_en (дата звернення: 16.04.2026).

18. Офіційний сайт ПП «Компанія РостокАгро». URL: <https://www.rostokagro.com.ua/> (дата звернення: 17.04.2026).

19. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 17.04.2026).

ДОДАТКИ