

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С. З. Гжицького

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра економіки та бізнесу в АПК
імені Івана Поповича

«Допущена до захисту»
Завідувач кафедри,
д.е.н., професор П.М.Музика

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на присвоєння ступеня вищої освіти «**МАГІСТР**»
за спеціальністю «051 Економіка»,
спеціалізацією «Економіка довкілля і природних ресурсів»

ЗВІР ЮЛІАННИ СЕРГІЙВНИ

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ
ПІДПРИЄМСТВАМИ З ІНТЕГРАЦІЄЮ ПРИНЦИПІВ
РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Керівник кваліфікаційної роботи:
доцент кафедри економіки та бізнесу в АПК
імені Івана Поповича

_____ О.О. Дадак

ВСТУП

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується посиленням впливу технологічних та екологічних викликів на всі сфери господарювання, зокрема на аграрний сектор, який є основою продовольчої безпеки та стратегічним орієнтиром національної економіки України. В умовах зростання популяції планети, деградації природних ресурсів, кліматичних змін та загострення міжнародної конкуренції, традиційні підходи до управління аграрними підприємствами вичерпують свій потенціал.

Інтеграція принципів ресурсозбереження в систему управління стає не добровільним вибором, а обов'язковою умовою виживання та довгострокової конкурентоспроможності аграрних підприємств. Ресурсозбереження сьогодні — це не лише екологічна відповідальність, а й потужний джерело економії коштів, підвищення ефективності та мінімізації операційних ризиків. Однак, реалізація цих принципів у їх класичному розумінні вже недостатня. Потрібні інноваційні підходи, що базуються на глибокій аналітиці, прогнозуванні та превентивному управлінні [37].

Саме цифровізація виступає тим каталізатором, який дозволяє по-новому вирішити давню проблему раціонального використання ґрунту, води, енергії, паливно-мастильних матеріалів та інших ресурсів. Впровадження технологій «точного землеробства», інтернету речей, штучного інтелекту, великих даних та дронів трансформує аграрне виробництво, перетворюючи його з екстенсивного на високотехнологічне, данно-орієнтоване та ресурсо-ефективне.

Таким чином, актуальність дослідження полягає в нагальній потребі розробки теоретико-методологічних засад та практичних інструментів інноваційного управління аграрними підприємствами, які б органічно поєднували потенціал цифровізації з імперативами ресурсозбереження для досягнення сталого розвитку.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходів до управління

аграрними підприємствами на засадах інтеграції принципів ресурсозбереження в умовах цифровізації.

Відповідно до поставленої мети, у дослідженні вирішуються такі завдання:

Завдання дослідження:

- вивчення основ інноваційного процесу у формуванні інноваційного механізму підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств
- аналіз конкурентоспроможності аграрних підприємств у контексті переваг інноваційної діяльності над традиційними підходами розвитку аграрного виробництва
- проведення Фінансово-економічний аналіз діяльності господарства
- аналіз економіко-екологічних особливостей функціонування господарства
- пошук шляхів удосконалення економічного механізму управління виробництвом в агропромислових формуваннях

Об'єкт дослідження: окремо взяте аграрне підприємство

Предмет дослідження: ефективність використання ресурсного потенціалу в контексті інноваційного процесу

Методологічною основою дослідження є: положення економічної теорії, економіки, праці провідних вчених з проблем інноваційного розвитку господарства, статистичні та економетричні методи.

Практичне значення результатів дослідження. Результати даного дослідження можуть бути використані як на рівні окремого підприємства галузі, так і на регіональному рівні державними установами, які мають вплив на досліджувану сферу народного господарства.

Обсяг і структура магістерської роботи. Магістерська робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел. Магістерська робота викладена на 85 сторінках. Робота містить 15 рисунки, 7 таблиць. Список використаної літератури містить 40 джерел.

Вступ	2
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	5
1.1. Інноваційна діяльність та інноваційний цикл як базові елементи формування механізму зміцнення конкурентних позицій аграрних підприємств	5
1.2. Підходи та методи оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств з урахуванням переваг інноваційного розвитку над традиційними моделями господарювання	20
1.3. Роль науково-технічного прогресу у структурі інноваційного механізму забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств	25
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «***»	30
2.1. Фінансово-економічний аналіз діяльності фермерського господарства «***»	26
2.2. Економіко-екологічні особливості функціонування господарства «***»	36
2.3. Визначення стадій розвитку аграрних підприємств як передумови формування конкурентоспроможності	44
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	59
3.1. Інноваційні підходи до управління аграрними підприємствами	59
3.2. Удосконалення економічного механізму управління виробництвом в агропромислових формуваннях та способи підвищення фінансових результатів	68
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Інноваційна діяльність та інноваційний цикл як базові елементи формування механізму зміцнення конкурентних позицій аграрних підприємств

У сучасних умовах глобалізації посилюється інтенсивність міжнародної конкуренції, зростає турбулентність та невизначеність зовнішнього середовища. Це змушує аграрних виробників впроваджувати нові системи управління, використовувати передову техніку та технології, інтегрувати результати наукових досліджень. Таким чином, ефективне функціонування аграрних підприємств у сучасних умовах неможливе без інноваційної спрямованості їх розвитку.

Слід зазначити, що інноваційні трансформації в аграрному секторі мають свою специфіку, зумовлену унікальними особливостями сільськогосподарського виробництва:

- тісною взаємодією із землею та живими організмами
- залежністю від сезонності та кліматичних умов
- високим рівнем ризику господарської діяльності
- специфічністю технологій виробництва
- часовим розривом між витратами та доходами

Автори наукових досліджень [1, 2] справедливо вказують, що впровадження результатів наукових розробок у вигляді нових сортів рослин, порід тварин, технологій виробництва та переробки дозволяє суттєво підвищити ефективність аграрного виробництва.

Пріоритетними напрямками інноваційного розвитку сучасних аграрних підприємств є:

- спрощення виробництва та підвищення якості продукції
- формування наукоємних виробничих процесів

- зменшення витрат господарювання
- оновлення технологічної та технічної структури виробництва
- забезпечення стабільного прибутку

Інноваційний розвиток аграрних підприємств являє собою складний процес трансформації економічної системи шляхом формування та реалізації інноваційного потенціалу. Для підвищення конкурентоспроможності важливим є не лише наявність інноваційного потенціалу, а й ефективне управління ним.

Основним поняттям дослідження виступає "інноваційний механізм підвищення конкурентоспроможності", який пропонується розглядати через системний аналіз його ключових складових: "інновація", "механізм" та "конкурентоспроможність".

Йозеф Шумпетер, основоположник інноваційної теорії, визначав інновації через п'ять ключових ознак:

1. Створення нового блага або послуги
2. Впровадження нового методу виробництва
3. Освоєння нового ринку збуту
4. Одержання нового джерела сировини
5. Реорганізація діяльності підприємства [26]

Пітер Друкер розвинув теорію інноваційного підприємництва, розглядаючи інновації як інструмент використання змін для якісно нової діяльності [27 28]. Майкл Портер акцентував на тому, що інновація не обов'язково має бути технологічним проривом - нею може вважатися будь-яке покращення, що формує конкурентні переваги [29].

Інновацію доцільно розглядати як відкриту систему, де на вході знаходиться ідея, а на виході - конкретний результат, що має ознаки новизни та покращення (рис. 1.1).

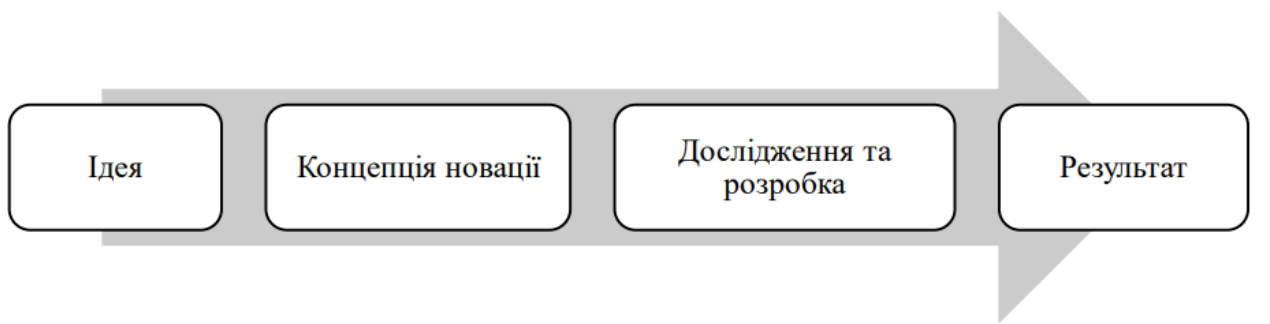


Рисунок 1.1. – Етапи досягнення результату від впровадження інновацій

Слід зазначити, що хоча фундаментальна сутність інноваційного розвитку є спільною для різних галузей економіки, аграрний сектор демонструє суттєві особливості у впровадженні інновацій. Інноваційні процеси в аграрному виробництві характеризуються значною повільністю та вищими вимогами до обсягів інвестицій, що зумовлює необхідність спеціального дослідження цієї проблематики [3, 4, 5].

На перебіг інноваційних процесів у сільському господарстві безпосередньо впливають специфічні умови функціонування аграрних підприємств. Ключовими чинниками, що обумовлюють особливості інноваційної діяльності в аграрному секторі, є:

- першороль землі як основного засобу виробництва
- тісний зв'язок із відтворенням живих організмів
- сезонний характер виробництва
- високий рівень ризиків
- залежність від кліматичних умов

Наукові дослідження дозволяють виокремити низку специфічних характеристик, що відрізняють агроінновації та уповільнюють інноваційні процеси в аграрній сфері:

- тривалість циклу розроблення новацій
- територіальна прив'язка до природно-кліматичних зон
- переважання вдосконалювальних інновацій
- орієнтація на дослідження живих організмів
- диверсифікація сільськогосподарської продукції
- технологічна гетерогенність виробництва

- залежність технологій від природних умов
- різнотривалість виробничих циклів

Сучасна інноваційна діяльність в аграрному секторі розвивається у трьох основних напрямках:

1. Кадровий розвиток

- підготовка фахівців для роботи з новітньою технікою та технологіями
- формування ІКТ-компетенцій
- організація безперервної освіти та перепідготовки кадрів

2. Біологічний напрям

- підвищення родючості ґрунтів
- зростання урожайності культур
- підвищення продуктивності тварин

3. Технологічне вдосконалення

- модернізація техніко-технологічного потенціалу
- впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій
- підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва

Таблиця 1.3 Класифікація агроінновацій за предметом та сферою застосування

Ознака класифікації	Вид інновацій
Біологічні	- нові сорти та гібриди сільськогосподарських рослин; - нові породи, типи тварин і птиці;
Технічні	- використання нових видів техніки та обладнання;
Технологічні	- нові технології обробки сільськогосподарських культур; - нові технології в тваринництві; - нові ресурсозберігаючі технології виробництва та зберігання сільськогосподарської продукції;
Хімічні	- нові добрива та засоби захисту рослин;
Економічні	- нові форми організації підприємства, планування діяльності; - нові форми й механізми інноваційного розвитку підприємства;
Соціальні	- забезпечення сприятливих умов для життя, праці та відпочинку сільського населення;
Управлінські	- нові форми організації та мотивації праці; - нові методи ефективного управління персоналом;
Маркетингові	- вихід на нові сегменти ринку; - підвищення якості продукції та розширення асортименту; - нові канали розподілу продукції.

Окрім того, у аграрній науці виділяють вісім типів інновацій за предметом і сферою досліджень, що відображає багатогранність інноваційних процесів у сільському господарстві. [6, 7] (табл. 1.3).

Агроінновації представляють собою специфічну категорію інновацій, що ґрунтуються на результатах наукових досліджень і знаходять практичне втілення у створенні:

- нових або вдосконалених сортів рослин і порід тварин
- сучасних засобів захисту сільськогосподарських культур
- інноваційної сільгосптехніки та обладнання
- прогресивних технологій вирощування, зберігання та транспортування продукції

У сукупності ці елементи формують комплексну систему, спрямовану на підвищення ефективності аграрного виробництва. Таким чином, агроінновації можна визначити як науково-технічні, технологічні, економічні та організаційні зміни, орієнтовані на вдосконалення виробничих процесів аграрних підприємств.

Перетворення інноваційної ідеї на готовий продукт передбачає вирішення комплексу складних завдань, що в науковому дискурсі визначаються як "інноваційна діяльність" або "інноваційний процес". Існує три основні підходи до співвідношення цих понять:

1. Ототожнення понять
2. Інноваційна діяльність як ширше поняття, що включає інноваційний процес
3. Інноваційний процес як ширше поняття, що охоплює інноваційну діяльність

На сьогоднішній день відсутня консенсусна позиція щодо трактування цих категорій. Проте аналіз наукових джерел дозволяє констатувати, що поняття "інноваційна діяльність" та "інноваційний процес" мають різний змістовий наповнення.

Інноваційний процес варто розглядати як ширше поняття, що охоплює всі стадії створення інноваційного продукту - від генерації ідеї до її практичної реалізації та соціального визнання. Ця позиція підтверджується дослідженнями В. Зянька, який розглядає інноваційний процес як сукупність етапів від зародження ідеї до її матеріалізації у формі інновацій, що свідчить про циклічний характер даного явища. [□8].

Таким чином, інноваційний процес можна визначити як послідовність етапів від виникнення ідеї до створення інноваційного продукту та його практичного впровадження. Інноваційна діяльність у цьому контексті являє собою конкретний комплекс заходів, спрямованих на трансформацію результатів наукових досліджень у нову або вдосконалену продукцію чи послуги.

Розглядаючи інноваційний процес в умовах агропромислового виробництва, варто підкреслити, що аграрні підприємства, плануючи інноваційний проєкт, мають чітко усвідомлювати очікуваний результат його реалізації.

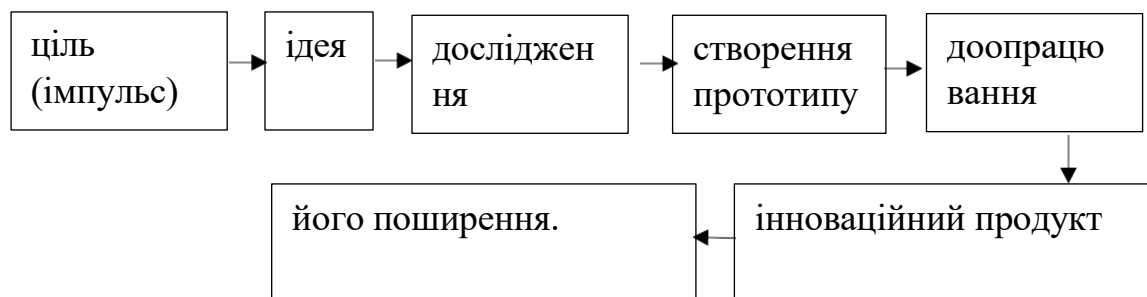


Рис.1.2 Послідовність інноваційного процесу

Під ціллю такого планування розуміють спрямованість бізнес-процесів або на вирішення поточних завдань, або на вибудову стратегічної моделі розвитку, що розкриває наявний потенціал і формує довгострокові конкурентні переваги. Відповідно інноваційний процес може бути поданий як послідовність етапів: ціль (імпульс) → ідея → дослідження → створення прототипу → доопрацювання → інноваційний продукт → його поширення.

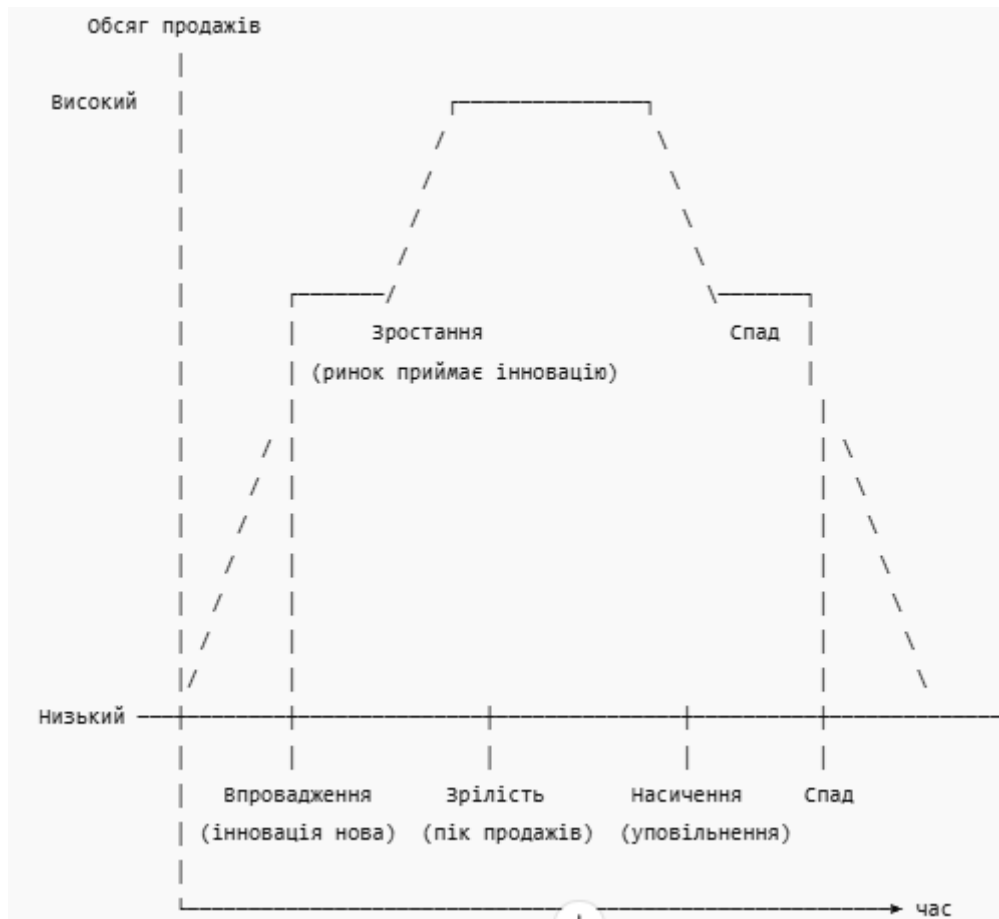


Рис. 1.3. Життєвий цикл інноваційного товару

Життєвий цикл інноваційного товару відображає закономірності зміни попиту та продажів у процесі виходу продукту на ринок, його розвитку та поступового витіснення новими рішеннями (Рис. 1.3.). Для інноваційних товарів життєвий цикл має характерну S-подібну форму та складається з чотирьох основних етапів.

1. Етап впровадження.

На цій стадії інноваційний продукт лише з'являється на ринку. Обсяги продажів є низькими через відсутність обізнаності споживачів, високі витрати на маркетинг та обмежену пропозицію. Підприємство вкладає значні ресурси у просування інновації, формування попиту та подолання технологічних і ринкових бар'єрів.

2. Етап зростання.

Інновація проходить фазу активного прийняття ринком. Обсяги продажів швидко збільшуються завдяки зростанню довіри споживачів, масштабуванню виробництва та зниженню витрат. На цьому етапі конкуренти починають копіювати або адаптувати аналогічні рішення, що підсилює ринкову динаміку.

3. Етап зрілості.

Товар досягає піку ринкового попиту. Рівень продажів стабілізується, продукт стає стандартом ринку, а конкуренція — максимальною. Компанії зосереджуються на підвищенні якості, модифікаціях та оптимізації виробничих процесів. Рентабельність стабільна, але поступово зменшується.

4. Етап насичення та спадання.

Обсяг продажів починає зменшуватися через появу нових технологій, зміну споживчих потреб або появу більш ефективних інновацій. Продукт втрачає конкурентоспроможність і поступово витісняється з ринку. На цьому етапі компанії або модернізують товар, або переключаються на нові інноваційні розробки.

Узагальнюючи наукові підходи, механізм доцільно визначати як організовану внутрішню конструкцію керуючої системи, яка завдяки поєднанню методів, інструментів та внутрішніх процесів забезпечує належне функціонування об'єкта управління. У межах системно-кібернетичного підходу управлінська система включає дві підсистеми — керуючу та керовану. Перша формує управлінський вплив за допомогою методів, норм і засобів, друга — реалізує поставлені цілі. Зворотний зв'язок забезпечує циркуляцію інформації та підтримує стабільність функціонування системи.

Оскільки кожна складова підприємства має власні індикатори та специфіку функціонування, виникає потреба у формуванні спеціальних механізмів, що регламентують порядок її роботи. Будь-який механізм передбачає наявність

процесу (покращення, забезпечення, підвищення тощо), який ґрунтується на відповідному ресурсному забезпеченні. У контексті інноваційного розвитку це означає створення умов для прискорення генерування нових ідей, пошуку оптимальних рішень, ефективного використання інноваційного потенціалу та добору найбільш дієвих важелів регулювання інноваційної діяльності. Відповідно, виникає потреба у формуванні механізму управління інноваційним розвитком аграрних підприємств.

Вітчизняні вчені визначають інноваційний механізм як комплексну систему пов'язаних елементів, що регулюють інноваційні зміни й забезпечують досягнення цільових параметрів розвитку [14; 15]. Акцентують на формах, методах і інструментах організації економічних відносин у процесі інноваційної діяльності. або інноваційний механізм як процес створення, впровадження та комерціалізації інновацій, що забезпечують економічний, соціальний і екологічний ефекти та підвищують прибутковість підприємства [16].

Узагальнюючи наукові підходи, інноваційний механізм доцільно розуміти як систему управління, що забезпечує реалізацію інноваційного процесу. Зокрема, інноваційний механізм підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств можна визначити як впорядковану систему дій, спрямованих на покращення функціонування підприємства шляхом формування та нарощування конкурентних переваг і надання їм інноваційного змісту [17].(рис. 1.4).

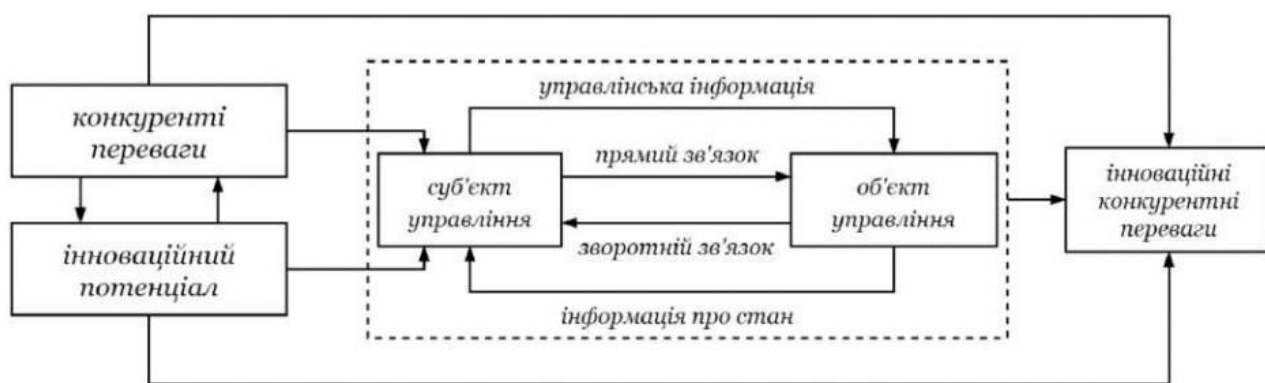


Рисунок 1.4. – Структурні елементи формування інноваційного механізму підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств

У контексті інноваційних трансформацій варто зауважити, що рівень новизни, як критерій інноваційності, доцільно визначати відносно кожного окремого підприємства, а не у абсолютному вимірі. Тобто навіть для підприємств, які не є інноваційно орієнтованими та активними суб'єктами господарювання, може бути створений та реалізований власний інноваційний механізм, який надасть можливість забезпечити їх ефективний розвиток із урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Особливістю інноваційного механізму підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств є те, що він дозволяє визначити сукупність стимулів та витрат. Механізм спрацьовує при наявності певного сигналу (ідеї, мети, потреби, бажання тощо) до створення продукту та його практичного використання. Однак у рамках інноваційного процесу завжди буде виникати збурення у середовищі функціонування, наприклад, конфлікт інтересів учасників проєкту, недостатній рівень інноваційного потенціалу, дефіцит управлінського і наукового персоналу тощо. Таким чином, інноваційний механізм, здійснюючи керуючу дію на інноваційний процес, передбачає також врахування даного аспекту та забезпечує мінімізацію негативного впливу зі сторони дестимулюючих сил шляхом формування альтернативних варіантів інноваційного розвитку системи [30]. Концепція інноваційного підвищення конкурентоспроможності підприємств лежить в основі його стратегічного розвитку і проявляється у характерних рисах її застосування. При цьому характерні риси інноваційної стратегії обумовлюються взаємодією таких чинників, як стратегічне планування, стратегічний маркетинг, фінансова стратегія, стратегічний контролінг, техніко-технологічний розвиток, логістична стратегія тощо. Ці чинники взаємодіють і взаємозалежать при виникненні змін на різних етапах стратегічного управління – від початку виробництва до випуску і реалізації продукції [9]. У рамках зазначеного вважаємо, що реалізація інноваційного механізму конкурентного розвитку аграрних підприємств має полягати у формуванні ефективної інноваційної стратегії підвищення конкурентоспроможності, яка буде визначати зміст функціонування та задавати

логіку усієї бізнес-поведінки суб'єктів господарювання відносно їх стадій життєвого циклу. Інноваційна стратегія підприємств – це комплекс узгоджених управлінських рішень щодо формування довгострокового напрямку розвитку суб'єктів господарювання, ґрунтуючись на їх рівні інноваційного потенціалу та умов функціонування зовнішнього середовища. Інноваційна стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств реалізовується у контексті цілей суб'єктів господарювання, і її фундаментальна задача полягає у забезпеченні досягнення цих цілей в умовах мінливого середовища. З цього слідує, що розробка інноваційної стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств передбачає наповнення інноваційним змістом їх конкурентних переваг, що знаходить своє відображення у забезпеченні й підтримці високого рівня конкурентоспроможності та зміцненні конкурентних позицій суб'єктів господарювання. На основі проведеного дослідження пропонуємо ієрархічну модель системоформуючих компонентів інноваційного механізму підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств (рис. 1.5)

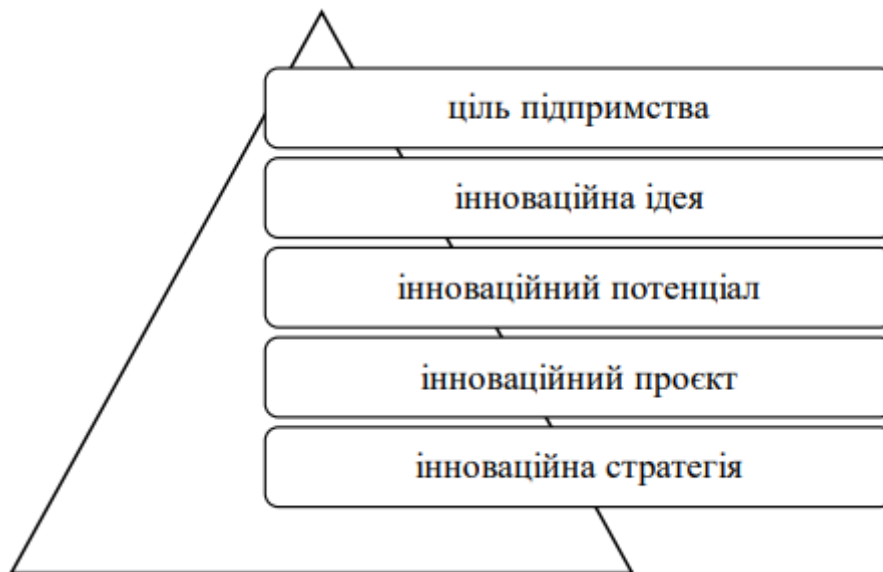


Рисунок 1.5. – Компоненти інноваційного механізму підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств

Таким чином, враховуючи специфічну природу інноваційного процесу, який, власне, і забезпечує існування інноваційного механізму, можна виділити ряд основних функцій, що притаманні досліджуваному механізму:

- 1) формування ресурсного потенціалу суб'єктів господарювання відносно стадій їх життєвого циклу;
- 2) забезпечення реалізації інноваційного потенціалу підприємств з метою формування інноваційно-орієнтованих конкурентних переваг;
- 3) акумуляція ресурсів підприємств на користь реалізації актуальних інноваційних проєктів;
- 4) формування та коригування інноваційної стратегії розвитку суб'єктів господарювання.

Виходячи з вищевикладеного, вважаємо, що інноваційний механізм – це система ефективного поєднання елементів підсистем суб'єкту господарювання для здійснення інноваційної діяльності. Зазначений механізм сприяє її проведенню, дає змогу регулювати і стимулювати процес проведення цілеспрямованих перетворень інноваційного характеру.



Рисунок 1.6. – Послідовність формування інноваційного механізму підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств

При ефективному його застосуванні, інноваційний механізм направлений на формування інноваційного, інвестиційного та фінансового забезпечення підприємницьких цілей підприємства інноваційна ідея інноваційний потенціал інноваційний проєкт інноваційна стратегія структур, ґрунтуючись на стадіях розвитку суб'єктів господарювання [31].

На рис. 1.6. пропонуємо схему формування інноваційного механізму підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств

Послідовність формування інноваційного механізму підвищення конкурентоспроможності включає підготовчий етап до якого належать:

- діагностика поточного стану підприємства (аналіз фінансово-економічних показників, оцінка ресурсного потенціалу (земля, техніка, кадри), аудит технологічних процесів та рівня їхньої ефективності, аналіз організаційної структури та системи управління.
- маркетингове дослідження зовнішнього середовища: (аналіз ринкових тенденцій та кон'юнктури. вивчення конкурентів та їхніх практик. визначення потреб та вимог споживачів. моніторинг державної політики та нормативно-правової бази.
- ідентифікація проблем та "вузьких місць": (визначення ключових факторів, що гальмують розвиток. формулювання переліку проблем, для вирішення яких потрібні інновації)

Основним результатом цього етапу є чітке розуміння внутрішніх можливостей та слабких сторін, зовнішніх загроз та можливостей (swot-аналіз). сформований перелік пріоритетних проблем.

Наступний етап це стратегічний етап (планування та цілепокладання) до якого у свою чергу належать:

- визначення стратегічної цілі: формулювання бачення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі (наприклад, "стати лідером з виробництва органічної продукції в регіоні").
- вибір інноваційної стратегії: напрями інновацій: (технологічні: точне землеробство, роботизація, нові технології зберігання та переробки,

організаційні: впровадження стандартів якості (haccp, iso), нові системи логістики та збуту, маркетингові: розробка унікального торгового proposition, вихід на нові ринки, створення власного бренду, продуктові: виведення на ринок нових видів продукції, поліпшення якості існуючої.

- постановка конкретних цілей та завдань: (визначення конкретних, вимірних, досяжних, релевантних та обмежених у часі (smart) цілей для кожного обраного напрямку).

Основним результатом цього етапу є затверджена інноваційна стратегія з чіткими цілями, завданнями та пріоритетними напрямками діяльності.

Третій етап конструктивний (формування механізму) до нього включаємо:

- науково-технічне та інформаційне забезпечення (пошук джерел інновацій (нді, університети, вендори). збір та аналіз інформації про новітні технології, встановлення партнерських зв'язків з науковими установами)

- ресурсне забезпечення (фінансове: пошук джерел фінансування (власні кошти, кредити, гранти, держпідтримка), матеріально-технічне: закупівля необхідного обладнання, матеріалів, програмного забезпечення, кадрове: підбір, навчання та підвищення кваліфікації персоналу для роботи з інноваціями);

- організаційне забезпечення (створення органу, відповідального за інновації (наприклад, відділ розвитку або інноваційний менеджер), розробка та вдосконалення внутрішніх регламентів і процедур, формування інноваційної корпоративної культури);

- нормативно-правове забезпечення (оформлення патентів, ліцензій, сертифікатів якості. приведення діяльності підприємства у відповідність до вимог законодавства щодо інновацій).

Основним результатом цього етапу є повністю сформований функціональний механізм, готовий до впровадження, що включає всі необхідні ресурси, структури та процедури.

Четвертий етап це реалізація (впровадження та виконання) до нього включаємо:

- безпосереднє впровадження інновацій: закупівля та монтаж обладнання, запуск нових технологій, впровадження нових систем управління.
- моніторинг та контроль: постійний нагляд за ходом впровадження, виявлення відхилень від плану, оперативне коригування дій.
- стимулювання персоналу: застосування системи мотивації для співробітників, залучених до інноваційного процесу.

Основним результатом цього етапу є інновації інтегровані в операційну діяльність підприємства.

Завершальний етап - оцінка та коректування (аналіз ефективності)

- оцінка ефективності: вимір досягнутих результатів у порівнянні з поставленими цілями (зростання продуктивності, зниження собівартості, збільшення частки ринку, підвищення рентабельності).
- аналіз досягнутого рівня конкурентоспроможності: оцінка зміни позицій підприємства на ринку відносно конкурентів.
- коректування механізму: на основі отриманих результатів та змін у зовнішньому середовищі вносяться зміни в стратегію, плани та сам механізм для підвищення його ефективності.

Основним результатом цього етапу є визначення ефективності механізму, отримання зворотного зв'язку та забезпечення його адаптивності для подальшого розвитку.

Дана схема (рис. 1.6.) представляє собою цілісний, циклічний та динамічний процес. вона не лінійна, а замикається в цикл, оскільки результати оцінки стають вхідними даними для корекції стратегії та початку нового циклу вдосконалення. Кожен етап можна описати наступним чином. Підготовчий етап є фундаментом. без глибокого аналізу неможливо прийняти правильні стратегічні рішення. він відповідає на запитання "де ми зараз знаходимося?". Стратегічний етап визначає майбутній шлях. він трансформує результати аналізу в конкретні цілі та напрями руху, відповідаючи на запитання "куди ми хочемо рухатися?". Конструктивний етап — це "інструментарій" механізму. тут створюються всі необхідні умови для реалізації стратегії: знаходяться гроші,

технології, кадри та створюються організаційні структури. він відповідає на запитання "як ми будемо це робити?". Етап реалізації — це практичне втілення планів у життя. найбільш ресурсомістка та критична фаза, де важливий чіткий контроль та управління. Етап оцінки та корегування забезпечує життєздатність усього механізму. він дозволяє механізму бути гнучким і адаптуватися до змін, перетворюючи його з одноразового проекту на постійно діючу систему підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, запропонована схема є практичним планом дій для керівництва аграрного підприємства, спрямованим на побудову стійкої конкурентної переваги на основі системного та безперервного впровадження інновацій.

2.2. Підходи та методи оцінювання конкурентоспроможності аграрних підприємств з урахуванням переваг інноваційного розвитку над традиційними моделями господарювання

Класичне трактування сутності та функціональних характеристик підприємництва ґрунтується на прагненні суб'єкта господарювання перевершити своїх конкурентів [10]. Ключовим показником успішності будь-якого підприємства виступає його здатність утримувати провідні позиції серед виробників аналогічної продукції чи послуг та забезпечувати залучення максимальної кількості споживачів.

Для аграрного сектору першочергове значення має гарантування продовольчої безпеки держави, що можливе лише за умови посилення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств і, відповідно, підвищення їх конкурентоспроможності. Реалізація стратегічних управлінських рішень дає змогу суб'єкту господарювання сформувати такі переваги, що дозволять йому займати провідні позиції на ринку однотипної продукції та успішно протистояти іншим ринковим гравцям.

У цьому контексті актуальними стають поняття «конкуренція», «конкурентні переваги», «конкурентна боротьба» та «конкурентоспроможність». Конкуренція є базовою категорією ринкової економіки, що відображає її внутрішню природу. Результативність діяльності підприємств значною мірою залежить від здатності розуміти характер конкурентного середовища, форми його прояву, інструменти конкурентної взаємодії та чинники, які визначають готовність суб'єктів ринку до такої взаємодії [11].

Конкуренція виконує роль одного з головних регуляторів ринкової системи та формує зовнішні умови функціонування кожного підприємства. Її вплив проявляється двояко: з одного боку, вона загострює виробничі та ринкові відносини, а з іншого — стимулює підвищення ефективності господарської діяльності, пришвидшує науково-технічний прогрес, сприяє економічному зростанню країни. При цьому конкуренція належить до некерованих факторів впливу, оскільки підприємства не можуть безпосередньо її контролювати [12].

Проблематиці конкуренції, її економічній сутності, функціональним особливостям, формам прояву та механізмам впливу на ринкові процеси присвячено значну кількість наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних учених. Однак під впливом глобалізаційних процесів і високої динаміки сучасних ринків зміст конкуренції постійно трансформується, що зумовлює необхідність перегляду наявних підходів до її визначення.

З метою переходу на якісно новий рівень розвитку підприємства зосереджуються на скороченні тривалості виробничих процесів, зменшенні витрат, підвищенні якості продукції та послуг, зміцненні партнерських зв'язків із постачальниками та споживачами, а також на вдосконаленні внутрішніх управлінських структур. Тобто, формуючи та розвиваючи власні конкурентні переваги, підприємства створюють передумови для найбільш ефективного використання наявних ресурсів і підвищення своєї конкурентоспроможності.

Напрями формування конкурентних переваг

Напрямок	Результат
економіка підприємства	Зниження собівартості, впровадження інновацій, підвищення продуктивності праці, підвищення рівня кваліфікації персоналу, покращення якості продукції тощо.
маркетинг	Результат правильного застосування комплексу маркетингу на підприємстві, зокрема, стратегій товарної і асортиментної політики, ціноутворення, політики розподілу і просування продукції.
менеджмент	Ефект від прийняття оптимальних управлінських рішень, результат після реорганізації процесу виробництва, використання ефективних методів стратегічного і тактичного планування, підвищення мотивації персоналу та контролю тощо.
логістика	Результат економії та ефективного використання матеріальних ресурсів.
фінансова діяльність	Забезпечення стабільного фінансового стану, фінансової стійкості та зростання власного капіталу підприємства, залучення інвестицій у проекти, які приносять високі доходи за найменшого ризику.
підприємництво	Умови виживання підприємства в конкурентному середовищі й джерело одержання максимального прибутку від провадження виробничо-господарської діяльності підприємства.

Наведені конкурентні переваги фактично визначають підходи до формування необхідного рівня конкурентоспроможності підприємств. Конкурентоспроможність є багатогранною економічною категорією, що відображає можливість суб'єктів господарювання успішно протистояти іншим учасникам ринку. Щодо конкретного підприємства, її можна трактувати як здатність досягати цілей розвитку в умовах тиску конкурентів та ефективно боротися за ринки збуту продукції й послуг (табл. 1.2.).

Проаналізувавши різноманітні визначення, конкурентоспроможність аграрних підприємств доцільно розуміти як здатність оптимально використовувати власні ресурси задля ефективної підприємницької діяльності шляхом формування конкурентних переваг, що забезпечують вищі результати порівняно з іншими учасниками ринку. Вона відображає наявні й потенційні матеріальні, фінансові та організаційні можливості, які створюють основу для стабільного функціонування підприємства. Конкурентоспроможність включає взаємодію широкого кола внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають

відповідність суб'єкта господарювання вимогам ринкового середовища та його здатність адаптуватися до змін кон'юнктури.

За умов глобалізаційних процесів і зростаючого рівня міжнародної конкуренції підприємствам необхідно постійно вдосконалювати бізнес-процеси та підтримувати їх ефективність. Зважаючи на це, доцільним стає перехід до інноваційно-орієнтованої моделі конкуренції. У такій моделі саме інновації виступають ключовою основою створення конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій. Поєднання положень теорії інновацій та конкуренції дає підстави виділяти поняття інноваційної конкурентоспроможності, яка визначає новий формат конкурентної боротьби в аграрному секторі. У цьому випадку інноваційні технології, техніка, методи та продукти стають ядром формування нових ринкових переваг. Отже, інноваційна конкурентоспроможність означає інтеграцію нових підходів до суперництва на ринку та зміцнення позицій підприємства за рахунок посилення інноваційної складової виробництва [38].

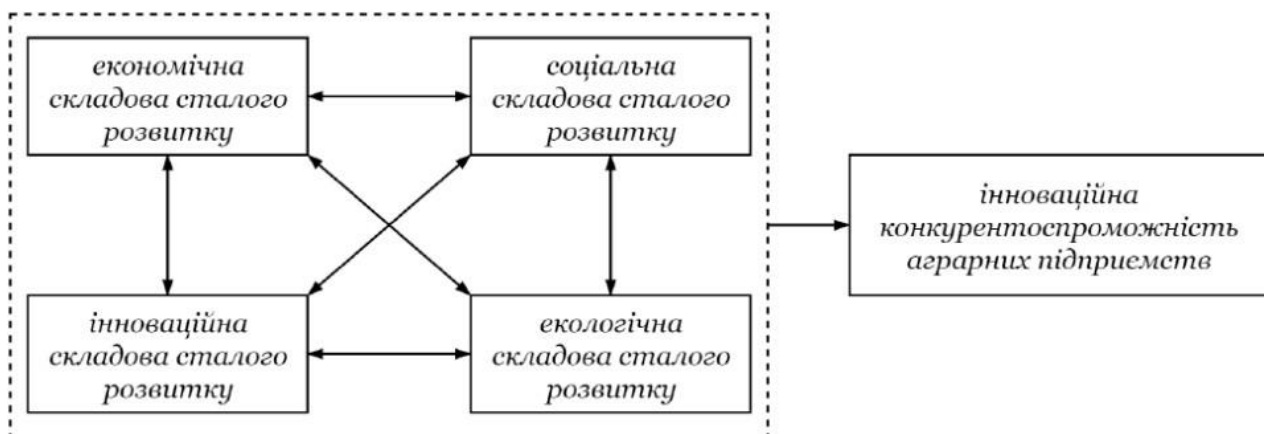


Рисунок 1.7. Формування інноваційної конкурентоспроможності аграрних підприємств

Інноваційний вимір конкурентоспроможності є фундаментом стратегії довгострокової стабільності та розвитку підприємства. Очевидно, що успішність функціонування у довгій перспективі визначається впливом зовнішнього середовища та здатністю підприємства створювати й розвивати конкурентні переваги. В умовах інноваційно орієнтованої конкуренції основною ознакою

високої конкурентоспроможності є значний інноваційний відрив лідерів ринку від решти підприємств (рис. 1.7.).

Оскільки сучасна конкурентна боротьба переходить у площину активного впровадження інновацій, рівень конкурентних переваг підприємства визначається масштабами та якістю його інноваційного потенціалу, тобто можливістю генерувати нові ідеї, створювати інноваційні продукти чи послуги та успішно впроваджувати їх у практику. Таким чином, між інноваційним розвитком і конкурентоспроможністю існує тісний взаємозв'язок. Одним із ключових факторів переходу до інноваційної конкуренції є зміна споживчих пріоритетів, адже споживачі все частіше очікують нові або вдосконалені продукти та послуги. Це стимулює виробників посилювати інноваційність своєї діяльності та формувати нові знання.

Аналіз власної конкурентоспроможності є одним із першочергових завдань будь-якого підприємства. Така інформація дозволяє оцінити сильні й слабкі сторони у порівнянні з конкурентами, визначити готовність до виходу на нові ринки, обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності та планування інноваційної діяльності. Це зумовлює потребу в систематичній діагностиці конкурентоспроможності з метою формування актуального «портрету» конкурентних переваг підприємства та його опонентів.

Конкурентоспроможність належить до комплексних категорій, що знаходяться на перетині маркетингу та кваліметрії, і охоплює багато факторів, що ускладнюють створення універсальної методики її оцінювання. Вона завжди визначається лише у порівнянні з конкретним об'єктом ринку, тому її оцінка передбачає фіксацію результатів конкурентної боротьби через наявні переваги.

Дослідження конкурентоспроможності дозволяє вирішити такі завдання, як визначення її рівня у певний момент часу, аналіз динаміки змін, пошук резервів підвищення ефективності та виявлення проблемних зон. Відтак важливо комплексно аналізувати конкурентне середовище, враховуючи особливості діяльності кожного підприємства, а також його здатність до інноваційних

перетворень. Це підкреслює роль аналізу тенденцій розвитку аграрних підприємств та формування інноваційної конкурентної стратегії [13].

1.3. Роль науково-технічного прогресу у структурі інноваційного механізму забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств

Переорієнтація виробничих систем на інноваційний тип розвитку в умовах трансформацій національної економіки потребує від підприємств глибокого оновлення механізмів управління на базі сучасних інноваційних підходів. Інноваційний напрям розвитку формує підґрунтя для зміцнення стабільності функціонування, технічного удосконалення та зростання економічної ефективності суб'єктів господарювання. Взаємодія науки, техніки та виробництва створює синергетичний ефект, що виступає ключовим чинником підвищення продуктивності праці та активізації економічного розвитку аграрного сектору.

Сучасне аграрне виробництво неможливо уявити без упровадження результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, які забезпечують появу нової техніки, інноваційних технологій та оптимізованих організаційних рішень. Саме науково-технічний прогрес (НТП) визначає темпи економічного зростання підприємств, оскільки обумовлює масштабність та швидкість модернізації виробництва. НТП є комплексним, поетапним процесом розвитку науки і техніки, результати якого визначають рівень техніко-технологічного оновлення.

У вузькому значенні НТП являє собою безперервне вдосконалення засобів виробництва та виробничих процесів на основі сучасних наукових досягнень. У ширшій інтерпретації він охоплює всі елементи системи виробництва, включаючи організацію праці, кваліфікацію персоналу, технологічний рівень та раціональність використання ресурсів. У науковій літературі виділяють два підходи до трактування сутності НТП:

- результативний, що акцентує увагу на появі нових видів продукції, матеріалів, техніки та технологій, які підвищують продуктивність і якість виробництва;
- ресурсний, що розкриває НТП як систему заходів щодо створення, упровадження та поширення нових знань і технологій, які забезпечують інтенсивний розвиток виробництва.

Вплив НТП на виробничі процеси є настільки значним, що він стає обов'язковим елементом стратегічного планування. Його розвиток зумовлює трансформацію моделі виробництва: від екстенсивної, що базується на збільшенні обсягів використаних ресурсів, до інтенсивної – орієнтованої на зростання продуктивності, технологічне вдосконалення, підвищення якості продукції та зниження витрат.

Науково-технічний прогрес впливає на продуктивність праці через низку факторів:

- удосконалення живої праці;
- модернізацію засобів та предметів праці;
- впровадження нових форм організації виробництва і методів управління;
- розвиток техніко-економічних відносин;
- структурні зміни в економіці, пов'язані зі зростанням частки наукомістких галузей.

Ці фактори забезпечують підвищення ефективності аграрного виробництва: розширюються можливості використання технічних засобів, зростають обсяги та якість продукції, скорочуються трудові та матеріальні витрати, знижується собівартість, зростає конкурентоспроможність виробників. Ефективність НТП найбільше проявляється за умов комплексної модернізації виробничої системи; локальні вдосконалення, як правило, дають лише частковий ефект [18].

У аграрному секторі завдання та напрями НТП визначаються рівнем аграрної науки, специфікою виробництва, масштабом перспективних завдань і

викликами глобалізованого ринкового середовища. НТП у сільському господарстві реалізується за такими основними напрямками [19]:

- техніко-технологічним – модернізація техніки, обладнання, технологічних процесів; автоматизація та роботизація; удосконалення систем контролю якості;
- агрохімічним і біологічним – створення нових сортів і порід, упровадження біологічних засобів захисту, розвиток екологічно безпечних технологій;
- організаційно-економічним – упровадження сучасних систем планування, контролю, управління, раціоналізації праці.

Варто зазначити, що різні елементи соціально-економічної системи розвиваються нерівномірно, що ускладнює її цілісне функціонування в умовах зовнішніх викликів. Накопичення наукових знань є основою інтенсифікації виробництва, а НТП виступає ключовим каталізатором позитивних змін: підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції, упровадження ресурсозберігаючих технологій.

Багато дослідників розглядають НТП як головний чинник суспільної трансформації. Як зазначає В. Гаврилюк, прискорення НТП є визначальним напрямом розв'язання економічних, організаційних, соціальних і культурних проблем, а прогрес техніки та технологій є підґрунтям максимального зростання продуктивності праці.

У контексті аграрного виробництва науково-технічний розвиток означає модернізацію матеріально-технічної бази до рівня, який відповідає сучасному стану продуктивних сил, розвиток наукових досліджень, селекції, технологічних процесів та підготовку висококваліфікованих кадрів.

Незважаючи на певну схожість понять НТП та НТР (науково-технічної революції), між ними існують принципові відмінності. НТР є обмеженою у часі та пов'язана з докорінним оновленням технологічних укладів, коли відбувається перехід до якісно нового рівня розвитку. НТП, натомість, є безперервним процесом, темпи якого залежать від обсягу накопичених знань і здатності

суспільства їх реалізувати. НТР виникає тоді, коли наявні наукові результати вже не забезпечують вирішення нових проблем і виникає потреба у принципово нових фундаментальних дослідженнях. На цій основі відбувається зміна технологічних укладів, завершення життєвого циклу старого та формування нового – більш продуктивного.

Таблиця 1.3.

Етапність завершення життєвого циклу технологічного укладу

Етап 1. Зародження укладу (інноваційний імпульс)
↓
Етап 2. Зростання (активне впровадження технологій)
↓
Етап 3. Зрілість (максимальна продуктивність укладу)
↓
Етап 4. Стагнація (сповільнення технологічного розвитку)
↓
Етап 5. Криза укладу (вичерпання потенціалу)
↓
Етап 6. Заміщення новим технологічним укладом
(перехід до нового циклу розвитку)

Процес завершення життєвого циклу технологічного укладу включає послідовність етапів, що відображають еволюцію технологічної системи від її зародження до повної заміни новим укладом (таб. 1.3.). На початковому етапі формується інноваційний імпульс, який забезпечує появу принципово нових знань, технологій і матеріалів. На етапі зростання відбувається швидке впровадження інновацій, розширення сфер їх застосування та інтенсивне підвищення продуктивності. Етап зрілості характеризується максимальним використанням потенціалу технологічного укладу, стабільністю та високою ефективністю виробничих процесів. Далі система переходить у фазу стагнації, коли темпи НТП сповільнюються, а можливості вдосконалення технологій практично вичерпуються. Етап кризи відображає повне вичерпання резервів

технологічного укладу та зниження його конкурентоспроможності. Логічним завершенням циклу є заміщення укладу інноваційним, що запускає новий цикл технологічного розвитку.

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «***»

2.1. Фінансово-економічний аналіз діяльності фермерського господарства «***»

ФГ «***» належить до малих сільськогосподарських підприємств, але демонструє стабільну динаміку розвитку. Завдяки впровадженню енергозберігаючих технологій, оптимізації годівлі та підвищенню продуктивності птиці господарство знижує собівартість продукції й збільшує прибутковість.

Рентабельність виробництва яєць і м'яса птиці у господарстві залишається на рівні 15–20 %, що є досить високим показником для дрібного фермерського сектору. Основні інвестиції спрямовуються на модернізацію обладнання, будівництво нових пташників і вдосконалення кормової бази.

Фермерське господарство «***» виконує важливу соціальну функцію у розвитку села Семенівка. Воно забезпечує місцеве населення робочими місцями, сприяє розвитку інфраструктури, підтримує місцеві ініціативи та бере участь у соціальних програмах. Завдяки діяльності господарства збільшується надходження до місцевого бюджету, покращується добробут населення.

Крім того, господарство виступає прикладом ефективного малого бізнесу у сільській місцевості, що поєднує сучасні технології з традиційними методами ведення господарства.

Комерційна успішність будь-якого підприємства безпосередньо залежить від економічної ефективності його виробництва, на яку впливають такі фактори, як витрати, ціноутворення, збут та отримання прибутку. У птахівницькій галузі основним індикатором фінансового успіху господарства є саме економічна ефективність виробництва бройлерного м'яса. Проте ключові фінансові показники, такі як собівартість, розмір прибутку та рівень рентабельності, не підлягають розголошенню, оскільки становлять комерційну таємницю

підприємства.

Основні канали збуту продукції ФГ «***» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні покупці ФГ «*»**

Найменування покупця	Частка продаж у загальному обсязі, %
ТОВ «АТЬ - МАРКЕТ»	9,01
МІТ ТРЕЙД	7,85
ТзОВ «Західна аграрна компанія»	3,35
ТОВ «Світ М'яса»	2,79
ТОВ «Мартес»	2,46
УНІВЕРСАЛ ВТП Запорізької ОССТ	2,41
АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ	2,34
ТОВ «Добробут-СВ»	2,33
КІНТ КОМПАНІ	2,31
БЕЛАНОВА ТзОВ	1,98
ЛЬВІВХОЛОД	1,86
LIFE RAFIK COMPANY	1,79

Економічна ефективність виробництва у господарстві залежить від багатьох факторів, таких як продуктивність птиці, витрати на вирощування, ринкова ціна м'яса, а також ефективність управління технологічним процесом.

Так, у ФГ «***» в останні роки об'єм реалізації продукції за місяць становить у межах 2500-3000 тонн. У 2020 році було реалізовано продукції 33465 тонн (1026016,9 тис. грн), у 2021 р. - 38207 тонн (на 1584452,1 тис. грн).

ФГ «***» реалізовує вироблену продукцію у мережах торгових компаній України, на ринках та через ТзОВ “Західний Торгівельний Ресурс” експортує до країн Сходу.

Серед найбільших виробників України щодо обсягів вирощування сільськогосподарської птиці частка ФГ «***» становить близько 2 %.

Таблиці 2.2

Фінансові показники ФГ “***”, грн

Показник	2021 р	2022 р	2023 р	2024 р
Дохід	1 833 539 000 ₴	2 196 152 000 ₴	2 788 437 000 ₴	3 645 405 000 ₴
Чистий прибуток	224 307 000 ₴	27 076 000 ₴	86 545 000 ₴	92 875 000 ₴
Активи	1 199 447 000 ₴	1 351 757 000 ₴	1 585 397 000 ₴	1 860 731 000 ₴
Зобов'язання	612 476 000 ₴	568 575 000 ₴	887 470 000 ₴	994 608 000 ₴
Середня зарплата до оподаткування	8 974 ₴	9 773 ₴	16 139 ₴	23 034 ₴
Кількість працівників	888	962	1 101	1 233

Таблиця 2.2 містить ключові фінансові та операційні показники компанії за чотири роки (з 2021 по 2024). Вона дозволяє проаналізувати динаміку розвитку бізнесу, його прибутковість, фінансову стабільність та соціальну політику.

Загальна сума коштів, отриманих компанією від основної діяльності.

Спостерігається стрімке та стає зростання. За чотири роки дохід зріс майже вдвічі: з 1,83 млрд грн. у 2021 році до 3,65 млрд грн. у 2024 році. Це свідчить про успішне розширення бізнесу, зростання продажів або ринкових часток.

Сума прибутку, що залишається в компанії після сплати всіх податків та витрат. Динаміка не така однорідна, як у виручки.

У 2021 році компанія показала дуже високий прибуток (224 млн грн.).

У 2022 році відбулося різке падіння прибутку до 27 млн грн., що могло бути пов'язано зі значною зростанням витрат, економічною кризою чи іншими факторами.

З 2023 року почалося поступове відновлення (86,5 млн грн. та 92,9 млн грн. у 2024), хоча рівень 2021 року ще не досягнутий, незважаючи на значно більші доходи.

Вся власність компанії (гроші, обладнання, нерухомість, запаси тощо).

Стабільне зростання. Обсяг активів збільшився з 1,20 млрд грн. у 2021 році до 1,86 млрд грн. у 2024. Це означає, що компанія інвестує у свій розвиток і збільшує свою вартість.

Сума всіх боргів та зобов'язань компанії перед кредиторами.

Після незначного зниження у 2022 році, у 2023-2024 роках спостерігається різке збільшення зобов'язань (з 568 млн грн. до 995 млн грн.). Це може бути пов'язано з тим, що компанія взяла кредити або позики для фінансування свого зростання (що підтверджується зростанням активів і доходу).

Середньомісячна заробітна плата одного працівника до вирахування податків.

Дуже позитивна динаміка. Зарплати зростають дуже швидкими темпами: майже в 2,6 рази за 4 роки (з 8 974 грн. до 23 034 грн.). Це свідчить про соціально орієнтовану політику компанії, підвищення продуктивності або боротьбу за кваліфіковані кадри на ринку.

Середньооблікова чисельність персоналу характеризується наступними показниками. За аналізований період штат компанії збільшився на 345 осіб (з 888 до 1233), тобто на 39%. Це безпосередньо пов'язано з розширенням масштабів бізнесу.

Компанія знаходиться на стадії активного росту: Про це свідчить стрімке збільшення виручки, активів і чисельності персоналу.

Питання ефективності можна характеризувати неоднозначно. Незважаючи на зростання доходів, чистий прибуток у 2023-2024 роках значно нижчий, ніж у 2021. Це може вказувати на те, що витрати (собівартість, операційні витрати, відсотки по кредитах) зростають швидше, ніж дохід. Потрібно аналізувати рентабельність.

Зростання через борги є характерною для господарства. Різке збільшення зобов'язань свідчить про те, що зростання частково фінансується за рахунок позикових коштів, що збільшує фінансові ризики.

Інвестиції в персонал мають велике значення, оскільки компанія не лише збільшує штат, але й значно підвищує рівень доходів своїх співробітників, що є дуже позитивним сигналом.

У підсумку, компанія демонструє вражаючі темпи зростання, але перед нею стоять виклики, пов'язані з управлінням витратами та оптимізацією фінансової структури для підвищення прибутковості.

Таблиця 2.3.

Значення вибраних фінансових показників

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	44.22 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1,02
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	3,06
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	2,02
	Поточна платоспроможність	-1 250 903 ₴
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	17.63 %

Фінансова ситуація підприємства є суперечливою та напруженою. З одного боку, компанія демонструє високу операційну ефективність, а з іншого — перебуває у стані значного фінансового ризику через надмірну заборгованість і недостатню платоспроможність. Загроза втрати фінансової стійкості є високою.

Нижче наведено аналіз показників в таблиці 2.3.

Показники оцінки стану основних засобів

Показник: Частка основних засобів в активах підприємства

Значення: 44.22 % Це означає, що майже половина всіх активів компанії — це основні засоби (обладнання, будівлі, техніка). Така структура характерна для виробничих, промислових або транспортних компаній.

Оцінка: Нейтрально-позитивна. Це свідчить про наявність виробничого потенціалу, але також означає високі витрати на амортизацію та утримання.

Ліквідність Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності

Значення: 1.02 Показник свідчить, чи вистачить у компанії поточних активів (гроші, запаси, дебіторська заборгованість) для покриття поточних зобов'язань.

Він на нашу думку критично низький. Норматив для безпечного рівня зазвичай становить 1.5–2.5. Значення 1.02 є граничним. Це означає, що підприємство має мінімальний запас міцності для розрахунків за короткостроковими боргами. Будь-яка прострочка платежів від дебіторів або зростання витрат можуть призвести до неплатоспроможності.

Оцінка фінансової стійкості

а) Коефіцієнт фінансової залежності 3.60

Він показує, яка частка активів фінансується за рахунок позикових коштів.

Значення 3.60 означає, що на кожну одиницю власного капіталу припадає 3.6 одиниці позикового. Це свідчить про надзвичайно високу залежність від кредиторів і критичний рівень фінансового ризику.

б) Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів 2.06

Він безпосередньо відображає структуру капіталу. Нормативним вважається значення ≤ 1.0 . Значення 2.06 означає, що позиковий капітал у 2 рази перевищує власний. Це підтверджує висновок про екстремально високу заборгованість і втрату фінансової незалежності.

в) Поточна платоспроможність -1 250 903 грн

Це розрахункова величина, яка показує надлишок або нестачу поточних активів для покриття поточних зобов'язань. Негативне значення в 1.25 млн грн — це прямий і беззаперечний сигнал про неплатоспроможність. Компанія не в змозі погасити свої короткострокові борги наявними ліквідними коштами.

Оцінка рентабельності

Рентабельність продукції 17.63 %

Показує, скільки прибутку отримує компанія з кожної гривні виручки від реалізації. Це високий показник, який свідчить про ефективний контроль собівартості, успішну цінову політику та конкурентоспроможність продукції.

Синтез та заключний висновок

Виникає картина «прибуткового банкрута».

Сильні сторони: Компанія вміє ефективно працювати на операційному рівні, випускаючи рентабельну продукцію (17.63%).

Слабкі сторони та загрози:

Надзвичайно висока заборгованість (коефіцієнти 3.60 та 2.06).

Втрата платоспроможності (коефіцієнт ліквідності 1.02 і негативна поточна платоспроможність).

Ймовірно, весь операційний прибуток "з'їдається" витратами на обслуговування величезних боргів (відсотки).

Підприємству необхідно терміново вжити заходів щодо: реструктуризації боргів: Угоди з кредиторами про відтермінування/розстрочку платежів, збільшення власного капіталу: Наприклад, шляхом додаткових внесків власників або емісії акцій, підвищення ліквідності: Активна робота з дебіторською заборгованістю та оптимізація запасів.

Без цих заходів, незважаючи на високу рентабельність, компанія ризикує втратити платоспроможність і опинитися на межі банкрутства.

2.2. Економіко-екологічні особливості функціонування господарства «*»**

Птахівництво є одним із найдинамічніших напрямів сільського господарства, який забезпечує населення високоякісною та доступною продукцією — м'ясом птиці та яйцями. Завдяки відносно короткому виробничому циклу, високій продуктивності поголів'я та порівняно низьким витратам на одиницю продукції птахівництво посідає важливе місце в аграрному секторі економіки України.

Однак поряд із економічними перевагами, виробництво продукції птахівництва має суттєвий екологічний вплив. Сучасні господарства з вирощування птиці повинні працювати за принципами сталого розвитку — забезпечуючи ефективність виробництва при мінімальному негативному впливі

на довкілля.

Економічні особливості функціонування птахівничих господарств наступні.

Господарства, які вирощують птицю, характеризуються високою рівнем спеціалізації, що дає можливість отримувати продукцію з відносно низькою собівартістю. Основними напрямками спеціалізації є:

- вирощування бройлерів на м'ясо;
- виробництво яєць;
- вирощування племінної птиці.

Перевагою галузі є швидке відтворення поголів'я: повний цикл вирощування бройлерів триває в середньому 35–45 днів. Це дозволяє швидко обертати капітал та збільшувати обсяги виробництва.

Щодо витрат на виробництва та собівартість слід звернути увагу на нижче наведені особливості.

Основними складовими собівартості продукції є:

- кормова база — 60–70 % усіх витрат;
- енергоносії та утримання пташників — 10–15 %;
- оплата праці — 5–10 %;
- ветеринарні заходи, амортизація обладнання та інше — 10–15 %.

Через високу частку кормів у структурі витрат економічна ефективність птахівництва суттєво залежить від оптимізації годівлі, використання комбікормів з високою засвоюваністю та раціонального нормування.

Рівень економічної ефективності птахівничих господарств оцінюють за такими показниками:

- собівартість 1 кг приросту живої маси птиці або 1 дюжини яєць;
- ціна реалізації продукції;
- рівень прибутку та рентабельності виробництва;
- продуктивність праці (кількість птиці на одного працівника);
- оборотність капіталу.

Для сучасних фермерських господарств рентабельність вирощування

бройлерів у сприятливих умовах може становити 20–30 %, а у великих промислових комплексах — ще вище за рахунок ефекту масштабу.

Звернемо свою увагу екологічні особливості птахівничих господарств

Зокрема слід описати джерела екологічного навантаження

Птахівництво є екологічно чутливою галуззю. Основні джерела негативного впливу:

- гній та послід, які можуть забруднювати ґрунти та водойми;
- викиди в повітря (аміак, метан, пил);
- стічні води після миття приміщень;
- запахи та шум, що впливають на навколишні населені пункти.

Великі господарства, які не мають систем очищення та утилізації, можуть спричинити деградацію довкілля, що впливає не лише на екологічний стан, а й на економічну стабільність підприємства.

Однією з найважливіших екологічних проблем є утилізація пташиного посліду, який містить значну кількість азоту, фосфору та інших сполук. За належного поводження він може бути цінним органічним добривом.

Поширені напрями утилізації:

- компостування та внесення на поля як органічне добриво;
- виробництво біогазу (метанова ферментація посліду);
- використання як сировини для гранульованих добрив.

Таким чином, екологічна проблема може перетворитися на додаткове джерело доходу.

Для пташників характерне інтенсивне використання енергії — на обігрів, вентиляцію, освітлення, водопостачання. Тому господарства дедалі частіше впроваджують:

- енергозберігаючі технології;
- альтернативні джерела енергії (сонячні панелі, теплові насоси, рекупераційні системи);
- автоматизоване керування мікрокліматом у пташниках.

Зменшення енергоспоживання не лише знижує собівартість, а й скорочує

вуглецевий слід виробництва.

Птахівництво є прикладом галузі, де економічна ефективність прямо залежить від екологічної безпеки. Невідповідність санітарно-екологічним вимогам призводить до:

- штрафів та санкцій;
- втрати продукції через захворювання поголів'я;
- зниження продуктивності;
- втрати довіри споживачів та партнерів.

Натомість господарства, які інвестують у екологічно безпечні технології, отримують стабільну продуктивність, доступ до нових ринків (зокрема експортних) та кращу репутацію серед покупців.

Важливо, що:

- правильне поводження з відходами зменшує ризики забруднення;
- енергоефективність знижує витрати;
- чисті технології підвищують конкурентоспроможність господарства.

Сучасні фермерські господарства впроваджують такі рішення:

- закриті системи збору та зберігання посліду;
- біофільтри для зменшення запахів;
- системи повторного використання води після очищення;
- використання сонячних панелей для опалення та вентиляції пташників;
- застосування біобезпечних підстилок для зменшення викидів аміаку;
- автоматизований контроль мікроклімату для підвищення продуктивності птиці.

Ці технології дають подвійний ефект: зменшують екологічне навантаження та підвищують рентабельність виробництва.

На нашу думку перспективи розвитку економічно-екологічно збалансованого птахівництва наступні.

З огляду на сучасні тенденції аграрного ринку, перспективи розвитку птахівничих господарств пов'язані з:

- переходом на замкнуті виробничі цикли, де відходи стають ресурсом;

- впровадженням міжнародних екологічних стандартів виробництва;
- отриманням екологічних сертифікатів, які відкривають доступ до преміальних ринків;
- розвитком малих та середніх фермерських господарств з екологічним профілем;
- державною підтримкою та грантовими програмами для енергоефективних технологій.

Сталий розвиток птахівництва передбачає поєднання економічних інтересів підприємства з екологічними вимогами суспільства, що є важливою умовою конкурентоспроможності аграрного сектору України.

Птахівництво є високоефективною галуззю аграрного виробництва з коротким оборотом капіталу та стабільним попитом на продукцію. Проте його інтенсивний характер потребує відповідального ставлення до екологічних аспектів діяльності.

Раціональне використання ресурсів, впровадження екологічних технологій, енергоефективних рішень та належне поводження з відходами — ключ до збалансованого розвитку птахівничих господарств. Економічно-екологічна модель виробництва забезпечує:

- підвищення прибутковості;
- стабільну якість продукції;
- зниження ризиків для навколишнього середовища;
- зміцнення позицій господарства на ринку.

Таким чином, екологічна відповідальність стає не лише вимогою часу, а й важливим чинником економічного успіху в птахівництві.

У сучасних умовах сталий розвиток аграрного бізнесу неможливий без інтеграції економічних цілей та екологічної відповідальності. Птахівництво, як інтенсивна галузь, створює значне навантаження на навколишнє середовище, що потребує ефективного управління.

- Великою проблемою є визначення балансу між економічною ефективністю птахофабрики «***» та екологічними наслідками її діяльності, а

також пошук шляхів мінімізації негативного впливу. Для цього потрібно проводити Комплексний аналіз економіко-екологічних аспектів діяльності «***» та розробка напрямів підвищення її стійкості.

Для такого аналізу слід виконати наступні завдання:

1. Проаналізувати економічні показники та виробничу модель.
2. Дослідити основні види екологічного впливу підприємства.
3. Оцінити витрати та ефективність екологічних заходів.
4. Запропонувати напрями впровадження економіко-екологічних інновацій.

Економічні основи функціонування фермерського господарства «***» базуються на вертикально-інтегрованій моделі виробництва, що забезпечує стабільність, контроль над ключовими витратами та формування стійкої економічної ефективності. Птахофабрика «***» реалізує повний виробничий цикл, який включає інкубацію, вирощування птиці, її забій, переробку та подальшу реалізацію продукції. Така модель дає змогу підприємству максимізувати маржу на кожному етапі виробничого процесу.

Однією з ключових переваг підприємства є наявність власної кормової бази, що дозволяє виготовляти комбікорми самостійно. Це не лише гарантує стабільність якості сировини, але й захищає підприємство від цінових коливань на зерновому ринку. Крім того, «***» пропонує широкий асортимент продукції — від тушок та філе до ковбасних виробів і напівфабрикатів, що значно розширює ринки збуту та дає змогу працювати у різних цінових сегментах. За умовними економічними показниками обсяги виробництва становлять 50–70 тис. тонн м'яса птиці на рік, рівень рентабельності коливається у межах 8–12% залежно від ринкової кон'юнктури, а структура собівартості характеризується домінуванням витрат на корми (60–70%), енергоносії (10–15%) та ветеринарні засоби.

ФГ «***» постійно інвестує в оновлення основних засобів, що є фундаментом як економічної ефективності, так і поступової екологізації виробничих процесів. Підприємство модернізує обладнання для забою та

переробки, впроваджує автоматизовані системи годівлі та поїння, а також енергоефективні системи мікроклімату. Загалом економічна модель «***» є стійкою та ефективною, однак високі енерго- і матеріаломісткість окремих процесів безпосередньо формують екологічний слід підприємства.

Екологічний вплив діяльності птахофабрики є значним та системним, особливо у контексті утворення відходів та інтенсивного використання ресурсів. Основним джерелом негативного впливу є пташиний послід: при поголів'ї близько 100 тис. голів підприємство може продукувати до 15–20 тонн посліду на добу. Неправильне його зберігання чи утилізація призводять до забруднення ґрунтів та підземних вод нітратами, фосфатами та важкими металами, а також до викидів метану, аміаку й характерних неприємних запахів.

Виробництво м'яса птиці є водомістким, адже потребує значних обсягів води для поїння, санітарних заходів і промивання обладнання. Водночас птахофабрика споживає великі обсяги електроенергії та тепла, необхідні для роботи інкубаторів, систем вентиляції, охолодження, освітлення та клімат-контролю. До екодеструктивних факторів належать викиди аміаку, сірководню та парникових газів, що формуються як у виробничому процесі, так і при зберіганні посліду. Значний обсяг побічної продукції — пера, крові, органів — також потребує спеціалізованої утилізації.

Підприємство здійснює заходи для мінімізації екологічного впливу, однак їхня достатність потребує критичної оцінки. Управління послідом, ймовірно, здійснюється у традиційний спосіб — зберігання з подальшим внесенням на сільськогосподарські угіддя, що несе ризики нітратного забруднення ґрунтів. Підприємство використовує очисні споруди для очищення стічних вод, а модернізація технологічного обладнання сприяє зниженню питомих енерговитрат. Загалом екологічний вплив залишається значним і вимагає переходу від технологій «ліквідації наслідків» до запобіжних екологічних рішень.

Існує безпосередній економічний вимір екологічних проблем, з яким стикається «***». Підприємство несе витрати на транспортування та утилізацію

відходів, ризикує сплачувати штрафи та екологічні платежі у разі перевищення нормативів викидів. Негативна реакція місцевих громад на запахи може спричинити конфлікти та ускладнити отримання дозволів на розширення виробництва. Крім того, посилення екологічних вимог на європейському ринку обмежує можливості експорту у разі недотримання «зелених» стандартів [□ 32].

Разом з тим підприємство може отримати значні економічні переваги від впровадження сучасних екологічних технологій. Енергоощадні рішення дозволяють знизити витрати на електроенергію та газ, а рециклінг відходів може перетворити витрати на утилізацію на додаткове джерело доходу. Сильний екологічний імідж формує додаткову конкурентну перевагу на внутрішньому і зовнішньому ринках, а реалізація «зелених» проектів відкриває можливості залучення пільгових кредитів і грантів [□33].

Найбільш перспективним напрямом оптимізації економіко-екологічного функціонування підприємства є створення біогазової установки. Такий проєкт дозволив би ліквідувати проблему неприємних запахів і забруднення, забезпечити знезараження відходів, отримати біогаз як відновлюване джерело енергії та виробляти високоякісні органічні добрива (дигестат). Економічний ефект полягає у скороченні витрат на газ та електроенергію, можливості продажу надлишків енергії за «зеленим тарифом», а також у реалізації дигестату. Окупність такого інвестиційного проєкту становить 5–7 років.

Другим стратегічним напрямом є підвищення ресурсо- та енергоефективності шляхом впровадження технологій точного тваринництва (Precise Farming), які оптимізують дозування кормів і зменшують надлишкове навантаження на навколишнє середовище. Використання сонячних електростанцій на дахах виробничих корпусів дозволить частково покривати власні енергетичні потреби, а системи рекуперації тепла забезпечать повторне використання теплової енергії від холодильного обладнання.

Третім перспективним напрямом є розвиток замкнутих виробничих циклів, зокрема переробка побічної продукції. Створення цеху з виробництва пір'яного

борошна дасть можливість зменшити обсяги відходів та сформувати новий комерційний продукт.

Узагальнюючи, можна зробити кілька висновків. Птахофабрика «***» є економічно стійким підприємством завдяки вертикальній інтеграції виробничих процесів, однак діяльність такого масштабу супроводжується суттєвим екологічним навантаженням. Основною проблемою є утворення великих обсягів пташиного посліду та недосконала система його управління. Екологічні ризики прямо впливають на економічні витрати та конкурентоспроможність підприємства. Найефективнішим шляхом досягнення економіко-екологічної синергії є впровадження біогазової установки, яка одночасно вирішить екологічну проблему та створить додаткові джерела доходу. У довгостроковій перспективі підприємству необхідно сформувати цілісну стратегію сталого розвитку, що поєднає економічну ефективність із екологічною відповідальністю та соціальною збалансованістю.

2.3. Визначення стадій розвитку аграрних підприємств як передумови формування конкурентоспроможності

Підприємство є складною економічною системою, яка постійно змінюється під впливом зовнішніх умов. У процесі діяльності воно неминуче стикається з різними завданнями, труднощами та кризами, подолання яких забезпечує подальший розвиток. Такі перешкоди не є випадковими – вони закономірні та повторювані, і проявляються у всіх суб'єктах господарювання протягом їхнього існування.

Розвиток будь-якої економічної системи має нелінійний характер: вона реагує на коливання середовища, які виникають через вплив зовнішніх і внутрішніх чинників. Важливо, що реакція підприємства залежить не стільки від сили цих чинників, скільки від його власного стану. Якщо підприємство перебуває у проблемному становищі, навіть незначні зміни можуть істотно на

нього вплинути. Можливості підприємства мінімізувати негативні наслідки багато в чому визначаються стадією його розвитку.

Тому однією з ключових умов стабільної роботи аграрних підприємств є постійний моніторинг внутрішнього й зовнішнього середовища для своєчасного виявлення «сигналів нестабільності». Їх аналіз дозволяє прогнозувати потенційні негативні явища та оперативно реагувати на загрози, що є основою ефективного стратегічного й антикризового менеджменту.

Теорія економічних циклів пояснює періодичність кризових явищ у різних галузях і підкреслює необхідність активізації інноваційної діяльності, яка запускає нову хвилю зростання. На основі цієї теорії сформувались концепції життєвих циклів технологій, галузей, інновацій, підприємств і товарів. У межах цього дослідження увагу зосереджено на теорії життєвого циклу підприємства (ЖЦП) [1].

ЖЦП є інструментом аналізу динаміки розвитку підприємства та прогнозування напрямів його інноваційного оновлення. Згідно з даною теорією, будь-яке підприємство природно проходить через циклічні стадії розвитку та не може повністю уникнути кризових ситуацій. Залежно від стадії циклу змінюються цілі, завдання, управлінські підходи та ресурси.

Різні автори по-різному трактують сутність ЖЦП. Зокрема автори визначають його як період від створення підприємства до ліквідації або відродження на новій основі, як послідовність етапів, кожен із яких має свою мету та характеризує стан системи, інші наголошують на унікальності стратегічних завдань кожної стадії, або підкреслюють повторюваність циклів і можливість існування кількох життєвих циклів у межах одного підприємства [20, 21, 22, 23, 24].

На основі цих підходів можна стверджувати, що життєвий цикл підприємства — це послідовність етапів його розвитку, на кожному з яких потрібно переосмислювати актуальність цілей і способів їх досягнення відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Тривалість кожного етапу може значно відрізнятись, і завдання керівництва — максимально продовжити період ефективного функціонування підприємства. Зі зростанням його складності з часом змінюються й вимоги до методів управління: те, що було дієвим на ранній стадії, може втрачати ефективність у подальшому.

Аналіз розвитку підприємства крізь призму ЖЦП дозволяє оцінити якість управлінських рішень, передбачити перехід на новий етап або наближення до кризового стану. Це створює основу для формування стратегій підвищення ефективності, розвитку інноваційного потенціалу та зміцнення конкурентоспроможності.

Циклічний розвиток може бути як послідовним, так і паралельним. Паралельний режим виникає тоді, коли підприємство запускає нові напрями діяльності ще до завершення попереднього циклу, що дозволяє раціональніше використовувати ресурси та пришвидшувати інноваційні процеси.

Незважаючи на різноманіття моделей ЖЦП, їхній недолік полягає в обмеженій емпіричній базі, що ускладнює практичну діагностику стадій розвитку. Проте загальну траєкторію розвитку підприємства можна звести до стандартної чотириетапної моделі: зародження, ріст, зрілість і спад [25] (рис. 2.1).

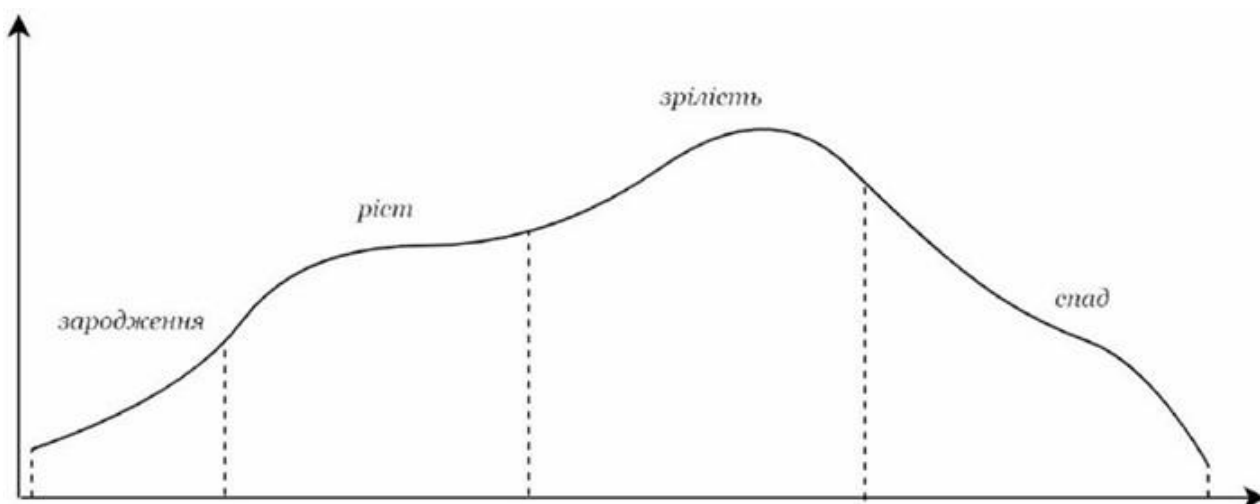


Рисунок 2.1. – Чотирифазна модель життєвого циклу аграрних підприємств

Кожна фаза життєвого циклу підприємства виконує власну роль та по-своєму впливає на результати його діяльності. Зокрема, етап «зародження», який охоплює перші роки існування підприємства, передбачає процес його формування. У цей період, як правило, не відбувається розподілу управлінських повноважень — ключові рішення приймаються однією особою. Функціонування підприємства супроводжується значними витратами всіх видів ресурсів, зокрема витратами на придбання адміністративних і виробничих приміщень, закупівлю сировини, матеріалів, найм персоналу та інші види забезпечення. Загальною рисою цього етапу є відсутність прибутковості або навіть збитковості діяльності.

Стадія життєвого циклу «ріст» характеризується активним збільшенням виробничого потенціалу підприємства, підвищенням обсягів виробництва продукції та, відповідно, зростанням обсягів її реалізації. Варто підкреслити, що етап «росту» умовно поділяють на два підетапи — «повільне зростання» та «прискорене зростання». У першому випадку, коли масштаби діяльності стрімко збільшуються, а керівництво виявляється неготовим до таких змін, може виникнути нестабільність у внутрішньому середовищі підприємства. Це здатне спричинити некеровані наслідки, що в подальшому може привести до зниження темпів розвитку. Тому для ефективного нарощування виробничих можливостей підприємству необхідно переходити від моделі управління, заснованої на «одній особі», до більш розвиненої організаційної структури з делегуванням відповідальності різним підрозділам. Така трансформація суттєво покращує якість внутрішніх бізнес-процесів.

В іншому сценарії, коли управлінська команда функціонує ефективно, підприємство здатне до планомірного розширення виробництва. У такій ситуації можливе короткочасне уповільнення розвитку, зумовлене збільшенням потреби в ресурсах — як матеріальних, так і трудових. Проте, зміцнення позицій на цьому етапі дозволяє підприємству посилити конкурентні переваги на освоєному ринку, забезпечити стабільне зростання виробництва та продажу, а також отримувати вищі обсяги прибутку.

Ключовий переломний момент у розвитку підприємства настає тоді, коли воно виходить на найвищий рівень успішності — досягає максимальних доходів. Стадія «зрілості» починається після того, як підприємство досягає своєї проєктної потужності, а ефективність та прибутковість діяльності стають найвищими за весь час його існування. Основним завданням на цьому етапі є підтримання стабільної роботи підприємства якнайдовше, щоб забезпечити максимально можливий економічний результат.

Етап «спаду» проявляється у поступовому або стрімкому скороченні прибутку, зменшенні частки ринку та падінні обсягів виробництва. Паралельно може спостерігатися погіршення структури балансу, що здатне спричинити ризик банкрутства. Водночас слід підкреслити, що стадія спаду не обов'язково завершується ліквідацією підприємства — існує можливість його оновлення та відродження на новій основі.

Аналізуючи діяльність Птахофабрики "****" через призму чотирифазної моделі життєвого циклу аграрних підприємств, можна з високою часткою впевненості стверджувати, що підприємство перебуває на фазі «РОСТУ» (РОЗВИТКУ).

Ось детальне обґрунтування цієї позиції, що базується на характерних ознаках кожної фази та їх відповідності стану "****":

Характеристика фази "Зростання" та відповідність "****":

1. Стабілізація та експансія: Підприємство вже пройшло етап становлення (запуск, вихід на окупність) і зараз не просто функціонує, а системно розширюється.

Цьому підтвердження наявність повного виробничого циклу (від інкубації до переробки) та постійне розширення асортименту (ковбаси, напівфабрикати) свідчать не про виживання, а про стратегічну експансію та захоплення нових ринкових ніш.

2. Інвестиції в модернізацію та інновації: На цій фазі компанія активно інвестує в оновлення виробництва для підвищення ефективності та зниження собівартості.

Як виявлено в попередньому аналізі, "****" демонструє помірно-високий рівень інноваційності з активним впровадженням сучасного обладнання для годівлі, поїння, забою та фасування. Це — класична ознака фази зростання.

3. Формування сильної ринкової позиції та бренду: Підприємство вже не є "ніким" на ринку, воно має упізнаваний бренд і лояльних споживачів.

"****" — це один з лідерів ринку України з упізнаваним іменем та репутацією якісного виробника, що є результатом успішного минулого розвитку та закріплення на фазі зростання.

4. Оптимізація бізнес-процесів: Компанія шукає шляхи внутрішнього вдосконалення, а не просто бореться за виживання.

Розвиток власної кормової бази, що є ключовим чинником контролю якості та собівартості, — це яскравий приклад глибокої оптимізації основного бізнес-процесу, властивої фазі зростання.

5. Пошук нових ринків збуту: Успішне підприємство на цій фазі починає дивитися за межі свого традиційного ринку.

Приклад з "****": Активна робота над розширенням експортних можливостей (країни ЄС, Близький Схід) безпосередньо вказує на перебування у фазі зростання.

Підставою чому дане підприємство не перебуває на інших стадіях є нижче наведена інформація.

Фаза 1: Зародження / Становлення: "****" — це вже складений господарський механізм з історією, налагодженими процесами та стабільними ринками. Його проблеми не пов'язані з запуском чи пошуком перших клієнтів.

Фаза 3: Зрілість: Підприємство ще не вичерпало потенціал внутрішнього розвитку. Воно все ще активно інвестує в інфраструктуру та нові продукти, тоді як на фазі зрілості темпи зростання сповільнюються, і основним завданням часто стає утримання завойованих позицій. "****" ще не досяг точки стагнації.

Фаза 4: Занепад / Криза: Жодні з ознак занепаду (різке падіння прибутків, втрата ринкових часток, закриття виробництв, масова оптимізація персоналу)

для "****" не характерні. Навпаки, воно демонструє фінансову стабільність та розвиток.

Птахофабрика "****" є типовими представником успішного підприємства у фазі зростання. Її ключові завдання на цьому етапі:

- Подальша модернізація та автоматизація.
- Диверсифікація продукції та вихід на нові ринки (експорт).
- Оптимізація логістики та збуту.
- Побудова міцного бренду та маркетингове просування.

Успішне вирішення цих завдань дозволить компанії максимально подовжити фазу зростання та в майбутньому плавно перейти до фази стабільної зрілості.

Аналіз господарської діяльності ПАТ «Птахофабрика «****» дозволяє класифікувати його як підприємство з помірно-високим рівнем інноваційності, яке демонструє активність передусім у сфері технологічних та процесних інновацій. Інноваційний розвиток «****» має чітко виражений технократичний характер, орієнтований на безпосереднє підвищення ефективності виробництва та контроль якості.

Ключовим напрямом інноваційної діяльності є технологічні інновації. Підприємство систематично модернізує виробничу базу, впроваджуючи сучасне обладнання європейського рівня. Це стосується всіх ланок ланцюга: від інкубації, де використовуються комп'ютеризовані інкубатори з точним контролем температури та вологості, до системи утримання птиці, де ключову роль відіграють автоматизовані лінії поїння (ніпельні системи) та годівлі, що забезпечують раціональне використання кормів і води. Важливим інноваційним рішенням є створення замкнутого циклу виробництва, зокрема, розвиток власної кормової бази. Виробництво власних комбікормів за стандартизованими рецептурами не лише знижує собівартість, але й є фундаментом біобезпеки та дозволяє гарантувати стабільність якості кінцевої продукції, що є вагомою конкурентною перевагою.

У сфері процесних інновацій «***» демонструє високі результати у галузі переробки. Лінії забою, розділки та фасування птиці оснащені сучасним обладнанням, що дозволяє мінімізувати ручну працю, забезпечити високі санітарні стандарти та швидкість обробки. Впровадження технологій вакуумного пакування та шокового заморожування значно подовжує терміни зберігання продукції без втрати її споживчих властивостей, що розширює логістичні можливості та ринки збуту.

Продуктові інновації представлені постійним оновленням асортименту. Поряд з базовою продукцією (тушки птиці), підприємство активно розвиває лінійку продуктів з доданою вартістю: ковбасні вироби, копчені вироби, напівфабрикати різного ступеня готовності, а також субпродукти. Це свідчить про орієнтацію на потреби ринку та прагнення зайняти різні цінові сегменти. Однак, на даному етапі розвиток продуктових інновацій частково відстає від технологічних, зокрема, в нішах органічної продукції або функціонального харчування.

Що стосується організаційних та маркетингових інновацій, то тут спостерігається певний консерватизм. Хоча підприємство використовує сучасні системи управління, повномасштабне впровадження ERP-систем для інтеграції всіх бізнес-процесів, ймовірно, ще не завершено. Маркетингова діяльність також має резерви для розвитку, зокрема, у сфері цифровізації (наприклад, розвиток власного e-commerce напрямку та інтерактивної роботи з кінцевим споживачем через соціальні мережі).

Таким чином, інноваційний профіль «***» можна охарактеризувати як «технологічно-орієнтований». Основними бар'єрами для подальшого інноваційного стрибка є висока капіталомісткість нових проєктів, залежність від імпорту складних технічних компонентів та потенційний дефіцит кваліфікованих кадрів для обслуговування високотехнологічного обладнання. Подолання цих бар'єрів та посилення уваги до нефізичних інновацій (організаційних, цифрових, маркетингових) є ключовим завданням для

забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства на вітчизняному та міжнародному ринках.

Спроможність суб'єкта господарювання до інноваційного розвитку обумовлюється наявністю рівня інноваційного потенціалу необхідного для впровадження результатів наукових досліджень та розробок у межах обраної інноваційної стратегії. Інноваційний потенціал є ядром формування конкурентних переваг, які забезпечують економічне зростання, розвиток і фінансово-господарську стійкість підприємства [34].



Рис 2.2 Чинники впливу на спроможність підприємства до інноваційного розвитку

Спроможність суб'єкта господарювання до інноваційного розвитку — це комплексна характеристика, яка залежить від взаємодії низки внутрішніх та зовнішніх чинники (рис. 2.2.). Їх можна систематизувати таким чином:

1. Внутрішні чинники (Ендогенні) Це фактори, які підприємство може контролювати або на які може безпосередньо впливати.

1.1. Фінансові ресурси: Наявність власного капіталу: Чистий прибуток, який можна реінвестувати в НДДКР та модернізацію.

Доступ до зовнішнього фінансування: Можливість отримати кредити, інвестиції, гранти або брати участь у державних програмах підтримки.

Загальна фінансова стабільність: Підприємства, що працюють на межі рентабельності, не мають ресурсів для довгострокових інноваційних проєктів.

1.2. Кадровий потенціал: Кваліфікація та компетентність персоналу: Наявність фахівців, здатних розробляти, адаптувати та експлуатувати нові технології. Інноваційна культура та готовність до змін: Бажання колективу вчитися новому, приймати інновації, а не чинити їм опір. Кваліфікація керівництва: Здатність менеджменту розробляти інноваційну стратегію, приймати ризиковані рішення та ефективно керувати змінами [□35].

1.3. Матеріально-технічна база: Стан основних засобів: Сучасне, хоча б частково, обладнання легше модернізувати та інтегрувати з новими технологіями. Рівень технологізації: Наявність автоматизованих ліній, систем контролю якості тощо створює основу для подальшого вдосконалення.

1.4. Управлінські та організаційні фактори: Чітка інноваційна стратегія: Наявність документа, що визначає цілі, напрями, бюджет та відповідальних за інноваційний розвиток. Ефективна система управління: Використання сучасних методів управління (ERP-системи, бенчмаркінг) та гнучкість організаційної структури. Система мотивації: Заохочення працівників за раціоналізаторські пропозиції та участь у інноваційних проєктах.

1.5. Маркетингові та інформаційні можливості: Здатність до маркетингових досліджень: Можливість вивчати ринкові тенденції, попит на

нові продукти та дії конкурентів. Доступ до інформації про новітні технології: Активне моніторинг наукових розробок, відвідування виставок, співпраця з науковими установами.

2. Зовнішні чинники (Екзогенні)

Це фактори макросередовища, на які окреме підприємство вплинути не може, але має адаптуватися до них.

2.1. Економічні чинники: Загальний стан економіки країни: Стабільність національної валюти, рівень інфляції, купівельна спроможність населення. Податкове та митне законодавство: Наявність пільг для інноваційної діяльності, умови імпорту обладнання та технологій. Доступність та вартість кредитних ресурсів: Відсоткові ставки за кредитами.

2.2. Державна політика та регулювання: Державна підтримка інновацій: Існування цільових програм, фондів, субсидій для аграріїв, що впроваджують інновації. Науково-технічна політика держави: Фінансування фундаментальних і прикладних досліджень в аграрній сфері. Нормативно-правова база: Чіткість і стабільність законодавства у сфері земельних відносин, біобезпеки, сертифікації продукції.

2.3. Науково-технологічні чинники: Рівень розвитку науки і техніки в галузі: Наявність готових до впровадження технологічних рішень (наприклад, у галузі селекції, годівлі, ветеринарії). Розвиток інфраструктури: Наявність надійних постачальників ІТ-послуг, сервісних центрів з обслуговування складного обладнання.

2.4. Соціокультурні та ринкові чинники: Попит на інноваційну продукцію: Готовність споживачів купувати нові, часто дорожчі продукти (наприклад, органічні, без антибіотиків). Конкуренція на ринку: Інноваційна активність конкурентів змушує інші підприємства також впроваджувати нововведення, щоб не втратити частку ринку. Міжнародні стандарти якості: Необхідність відповідати вимогам іноземних ринків для експорту продукції є потужним стимулом до інновацій.

2.5. Природно-кліматичні чинники (для аграріїв): Зміни клімату можуть стимулювати пошук інноваційних рішень у сфері зрошення, захисту рослин, порід тварин, стійких до спеки.

Спроможність до інноваційного розвитку — це не лише наявність грошей. Це синергія фінансової міцності, компетентного менеджменту, кваліфікованого персоналу, чіткої стратегії та сприятливого зовнішнього середовища. Для такого підприємства, як "****", ключовими є саме внутрішні фактори: фінанси для інвестицій, кадри для роботи з технікою та стратегічне бачення керівництва, спрямоване на постійне вдосконалення.

Відштовхуючись від вище наведеної класифікації чинників можна провести аналіз їх відповідників для підприємства «****»

Спроможність до інноваційного розвитку — це комплексний показник, що визначає здатність підприємства до створення, засвоєння та ефективного використання нововведень для підвищення конкурентоспроможності. На основі аналізу відкритої інформації та застосування структурного підходу можна дослідити цю спроможність для ПАТ «Птахофабрика «****».

1. Аналіз ключових факторів спроможності

Фінансово-економічний потенціал. «****» належить до числа фінансово стійких аграрних підприємств. Стабільний обсяг виробництва та реалізації, наявність повного циклу виробництва та власної кормової бази забезпечують постійний потік доходів.

Підприємство демонструє здатність до капітальних інвестицій, що підтверджується регулярною модернізацією обладнання (наприклад, ліній забою та переробки). Джерелами є власний прибуток та, ймовірно, кредитні кошти. Але слід зазначити, що висока капіталомісткість повномасштабних інновацій (наприклад, повна автоматизація або біогазова установка) вимагає значних одноразових витрат, що може уповільнювати впровадження найбільш радикальних інновацій.

Виробничо-технічний потенціал. Підприємство має розвинену матеріально-технічну базу, що є результатом попередніх інновацій. Повний

виробничий цикл, сучасне обладнання для годівлі, поїння та мікроклімату є міцною основою для подальшого розвитку. Також слід зазначити високу спроможність до засвоєння. Тобто «***» має успішний досвід інтеграції нових технологій (наприклад, вакуумне пакування, автоматизовані кормороздавачі). Це свідчить про високу здатність до технологічних інновацій. Є також недоліки. Зокрема, воно залежність від імпорту складного обладнання та запчастин може створювати ризики у разі порушення ланцюгів поставок.

На високому рівні перебуває кадровий та інтелектуальний потенціал проте є також брак певних фахівців. Зокрема підприємство потребує кваліфікованих операторів, технологів, зоотехніків та ветеринарних лікарів для обслуговування існуючих потужностей.

Наявність стабільного колективу дозволяє ефективно експлуатувати поточні технології. Однак, для проривних інновацій (наприклад, прецизійне землеробство, роботизація) може знадобитися залучення вузькопрофільних зовнішніх фахівців (ІТ-інженери, аналітики даних), що є потенційним викликом.

Можливий дефіцит кадрів, здатних не лише експлуатувати, але й адаптувати та вдосконалювати складні технологічні рішення.

Окремо слід зупинитись на дослідження управлінського та організаційного потенціалу. Управління «***» демонструє стратегічний підхід, орієнтований на системне вдосконалення виробництва та розширення асортименту.

Підприємство успішно впроваджує організаційні інновації, такі як розширення асортименту та розвиток власної кормової бази. Однак, рівень цифровізації управлінських процесів (повноцінна ERP-система) та маркетингу може бути недостатньо розвиненим порівняно з технологічними інноваціями [□39].

Проте деяка консервативність у нефізичних інноваціях (маркетинг, робота з кінцевим споживачем).

Слід зазначити високий маркетинговий потенціал господарства.

У нього є сильний бренд, репутація якісного виробника, широка дистриб'юторська мережа. Підприємство ефективно виводить на ринок нові види продукції (напівфабрикати, ковбаси). Активно працює над розширенням експорту. Потенціал цифрового маркетингу та прямого продажу (e-commerce) може бути задіяний не в повній мірі.

Якщо узагальнити спроможності до інноваційного розвитку даного підприємства слід зазначити наступне.

До сильних сторін належать фінансова стабільність (здатність фінансувати капітальні інвестиції в модернізацію); власна ресурсна база (контроль над виробництвом кормів зменшує зовнішні ризики та забезпечує стабільність сировини); досвід впровадження технологій (успішна історія модернізації свідчить про високу здатність до засвоєння технологічних інновацій); сильна ринкова позиція (бренд і репутація полегшують впровадження нових продуктів на ринок).

Проте також слід працювати над усунення слабких сторін, які зменшують спроможності.

До них насамперед належить: асиметрія інновацій (переважна орієнтація на технологічні та процесні інновації при меншій увазі до організаційних та маркетингових); зовнішня залежність (імпортне обладнання та технології створюють вразливість); кадрові виклики (потенційна нестача фахівців для наступного хвилі інновацій (цифровізація, аналітика даних)).

ФГ «***» демонструє високу спроможність до інноваційного розвитку, зосереджену на технологічному та процесному вдосконаленні. Підприємство знаходиться на фазі зростання, де його основні ресурси та управлінська увага спрямовані на інвестиції в модернізацію виробництва, підвищення ефективності та розширення асортименту.

В наступній таблиці наведено рекомендації для посилення інноваційної спроможності (2.3.)

Таблиця 2.3.

Напрямки збільшення спроможності до інновацій ФГ «***»

Напрямок	Деталізація
Диверсифікація інновації	Розробка програми впровадження нефізичних інновацій (наприклад, ERP-система, CRM, e-commerce платформа).
Інвестиція в кадри	Запровадження програми підвищення кваліфікації та налагодити співпрацю з ВНЗ для підготовки необхідних фахівців
Розвивиток «зелених» інновацій	Дослідження можливості інвестування в альтернативну енергетику (біогаз, сонячні панелі) для зниження експлуатаційних витрат та підвищення екологічної стійкості
Активізація відкритих інновацій	Створення механізму збору пропозицій від працівників (idea box) та налагодити тіснішу співпрацю з науковими установами

Таким чином, «***» має міцний фундамент для інноваційного розвитку, але для досягнення наступного рівня конкурентоспроможності йому необхідно збалансувати розвиток технологічних інновацій з посиленням організаційного та кадрового потенціалу.

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Інноваційні підходи до управління аграрними підприємствами

Інноваційні підходи до управління аграрними підприємствами в умовах сучасного соціально-економічного середовища України набувають особливого значення, оскільки саме сільське господарство стало тією галуззю, яка водночас і переживає системні структурні трансформації, і залишається критично важливою для продовольчої безпеки країни. З огляду на глобальні виклики, військову агресію, динамічність технологічного розвитку, цифровізацію світової економіки та зміни клімату, впровадження інновацій в управління аграрними підприємствами перетворюється на не просто бажаний, а необхідний елемент довгострокової конкурентоспроможності. Інноваційність у сільському господарстві охоплює широкий спектр напрямів — від технологічних рішень, біотехнологій, цифрових платформ і систем підтримки рішень до організаційних, фінансових та логістичних інновацій, які в комплексі формують нову парадигму управління аграрним бізнесом.

Сучасні аграрні підприємства стикаються з багатьма бар'єрами, які уповільнюють темпи модернізації та оновлення управлінських систем. Серед них — недостатність доступу до капіталу, ускладнення інвестиційного процесу, нестача фахових кадрів, низькі темпи оновлення техніко-технологічної бази, фрагментарність земельного ринку, невисокий рівень інтеграції цифрових технологій, нерозвиненість інфраструктури, нестабільність регуляторного середовища. Водночас наявність значного природно-ресурсного потенціалу, сприятливих ґрунтово-кліматичних умов, високої інтенсивності агровиробництва та експортоорієнтованості створює передумови для активного застосування інноваційних підходів, спрямованих на підвищення продуктивності, зменшення витрат, зростання якості та стабільності виробництва.

Інноваційні підходи до управління аграрними підприємствами насамперед пов'язані з переходом від традиційних адміністративно-командних моделей до сучасних концепцій, що ґрунтуються на даних, аналітиці, диджиталізації та гнучкому процесному менеджменті. Якщо у минулому управління полягало переважно у контролі виробничого процесу та розподілі ресурсів, то сьогодні воно передбачає системний аналіз усіх компонентів агробізнесу — від моніторингу стану ґрунтів і ефективності культур до управління логістичними потоками, ризиками, маркетингом, інвестиціями та стратегіями росту.

Одним із ключових інноваційних векторів є цифрова трансформація аграрного виробництва, яка охоплює широке коло інструментів: використання GPS-навігації, систем точного землеробства, безпілотних літальних апаратів, супутникового моніторингу, роботизованих рішень, сенсорики, IoT, штучного інтелекту, хмарних платформ, ERP-систем, блокчейн-технологій та автоматизованих систем обліку й контролю.

Окремо слід зупинитись на цифровізації процесів у досліджуваному господарстві. На рис 3.1. наведено основні напрями цифровізації ФГ «***».



Рис. 3.1 Основні напрями цифровізації ФГ «***»

Ці інструменти не лише підвищують точність управлінських рішень, а й мінімізують людський фактор, забезпечують прозорість процесів, оптимізують витрати та дають можливість прогнозувати результати виробництва з набагато вищим ступенем достовірності.

До цих напрямків налажать зокрема автоматизація виробничих процесів, електронний документообіг, цифрова логістика, системи управління якістю та біобезпекою, маркетинг і продажі онлайн

Застосування та впровадження цифровізації у господарстві сприятиме суттєвому підвищенню ефективності господарської діяльності та підвищенню конкурентоспроможності господарства.

Паралельно з цифровізацією активного розвитку набуває біотехнологічний напрям, який охоплює селекційні інновації, генетичну модифікацію, стійкі до несприятливих умов сорти та гібриди, біопрепарати замість хімічних, біологічні добрива, інновації в системах утримання тварин, управління здоров'ям тварин і раціонами, генетичні програми. Біотехнологічні рішення дозволяють підвищити врожайність, стабільність виробництва та адаптивність до кліматичних змін, одночасно знижуючи негативний екологічний вплив.

Біотехнологічний напрям являє собою впровадження передових біологічних та генетичних методів для оптимізації всіх ланок виробничого процесу птахофабрики. Цей підхід охоплює три ключові компоненти: генетичне вдосконалення поголів'я, оптимізацію системи годівлі та управління здоров'ям птиці.

На сьогодні основним інструментом селекції залишається традиційний геномний відбір, який дозволяє визначати найкращих особин за ключовими господарськими ознаками. Однак перспективним напрямом є розробка генно-інженерних ліній птиці з підвищеною продуктивністю та резистентністю до захворювань. Паралельно проводиться мікробіомна оптимізація кормів шляхом впровадження пробіотиків та пребіотиків для покращення травлення, а також розробка фітобіотичних комплексів для заміни антибіотиків.

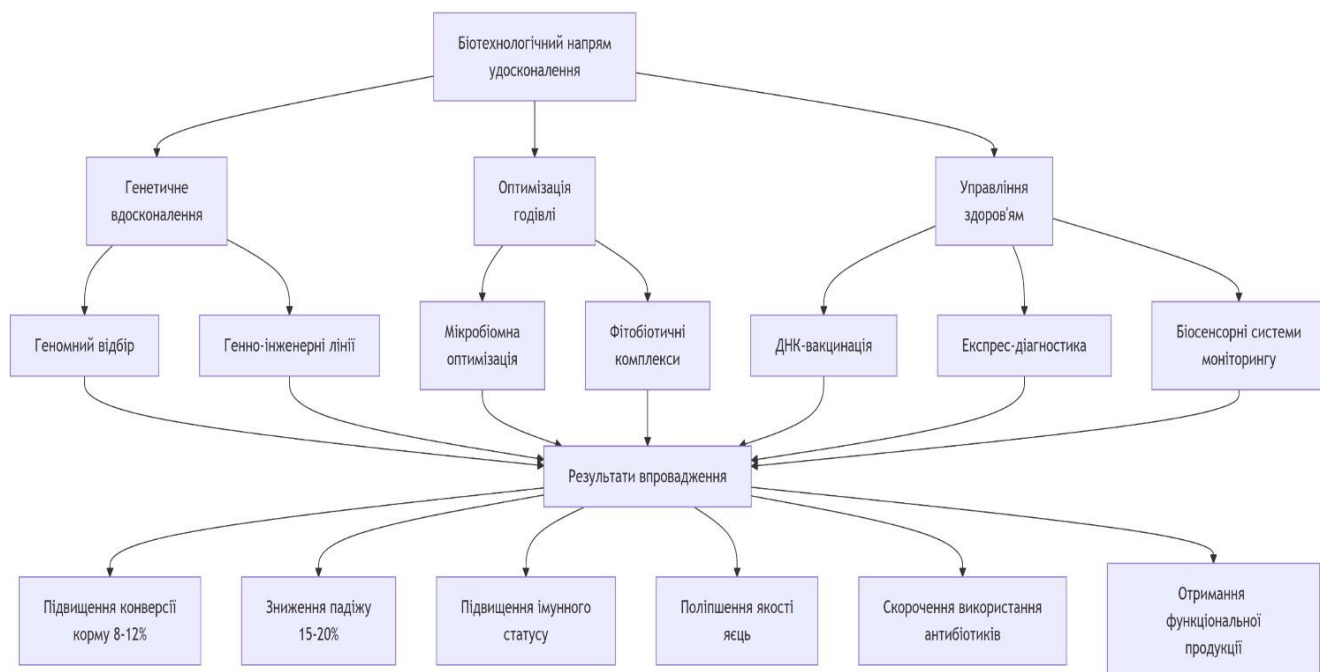


Рис. 3.2. Напрямки біологотехнологічного інноваційного удосконалення господарювання

У сфері ветеринарного контролю особливу увагу приділяється розробці ДНК-вакцин нового покоління та створенню експрес-систем діагностики на основі ПЛР-аналізу. Для моніторингу стану поголів'я використовуються біосенсорні системи, що дозволяють відстежувати ключові фізіологічні параметри в реальному часі.

Реалізація цих заходів дозволяє досягти значних результатів у виробництві. Зокрема, спостерігається підвищення конверсії корму на 8-12%, зниження падіжу на 15-20%, підвищення імунного статусу поголів'я та отримання яєць із поліпшеними харчовими якостями. Крім того, вдається значно скоротити використання антибіотиків та отримати функціональну продукцію з доданою вартістю.

Таким чином, біотехнологічний підхід створює основу для принципово нового рівня ефективності птахівничого виробництва, забезпечуючи одночасно підвищення продуктивності, якості продукції та дотримання високих стандартів благополуччя тварин.

Важливим напрямом є інноваційні моделі організації управління, що базуються на концепціях процесного підходу, системної інтеграції, логістичного управління, аутсорсингу нефункціональних завдань, проектного менеджменту, Lean-підходів, гнучких методологій (Agile, Scrum), диверсифікації бізнесу, створення холдингів або кооперативів, які дозволяють аграрним підприємствам масштабувати виробництво та долати проблеми нестачі інвестицій чи ресурсів. Інноваційні організаційні підходи також включають впровадження моделей стратегічного менеджменту, корпоративного управління, ефективного кадрового менеджменту та управління знаннями.

На сучасному етапі особливої уваги потребує інноваційне управління земельними ресурсами, яке охоплює впровадження геоінформаційних систем для обліку земель, автоматизацію кадастрових даних, моніторинг деградації ґрунтів, цифрові карти полів, системи відстеження вологості, температури, біологічної активності ґрунтів. Інноваційні практики збереження родючості базуються на мінімальному обробітку ґрунту, no-till та strip-till технологіях, застосуванні мульчування, моделюванні структури сівозмін за допомогою математичних алгоритмів, точному внесенні добрив і засобів захисту рослин.

Одним із найбільш прогресивних напрямів є точне землеробство — технологічна концепція, що передбачає диференційовані та локалізовані технологічні операції, спрямовані на врахування індивідуальних особливостей кожної ділянки поля. Точне землеробство змінює саму філософію управління аграрним бізнесом: замість максимального використання ресурсів — максимальна ефективність при мінімальному втручанні. Сучасні системи точного землеробства дозволяють аналізувати структуру ґрунтів, рівень родючості, вміст елементів живлення, рельєф, мікроклімат, бур'яни, захворювання культур, що у поєднанні з математичними моделями дає змогу розробляти оптимальні карти завдань для техніки.

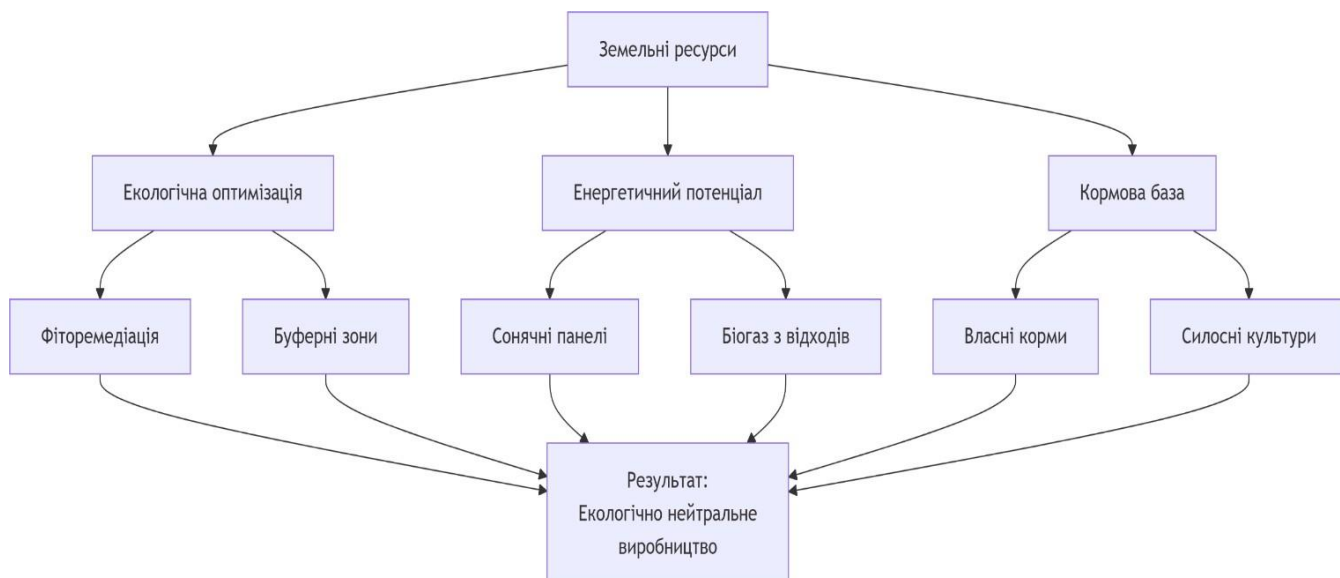


Рис. 3.3. Інноваційне управління земельними ресурсами птахофабрики

Для птахофабрики управління земельними ресурсами має свою специфіку та зосереджене на оптимізації використання території для мінімізації екологічного впливу та отримання додаткового доходу. Основні напрями інноваційного управління: екологічна оптимізація (біологічна ремедіація забруднених територій, фіторемедіація з використанням спеціальних рослин, створення буферних зон із багаторічними травами); енергетична ефективність (впровадження сонячних електростанцій, використання біогазу з відходів, енергоефективне планування території); інтегроване виробництво (вирощування кормових культур, органічне землеробство на власних землях, замкнуті цикли виробництва) (рис. 3.3.).

До переваг інноваційного підходу належать: зменшення забруднення ґрунтів і водних ресурсів, покращення якості навколишнього середовища, зниження витрат на енергоносії та корми, створення додаткових джерел доходу, покращення іміджу підприємства, зменшення конфліктів із місцевими громадами.

Інноваційне управління земельними ресурсами дозволяє перетворити землю з звичайного активу на стратегічний ресурс, що генерує додаткову вартість і забезпечує сталий розвиток птахофабрики.

Ще одним важливим інноваційним аспектом є управління ризиками в умовах турбулентного середовища. Сучасні аграрні підприємства повинні впроваджувати системи ризик-менеджменту, що включають класифікацію ризиків (виробничі, фінансові, ринкові, інвестиційні, логістичні, екологічні, технологічні), застосування страхування врожаю, контрактного врегулювання цінових коливань, хеджування на міжнародних ринках, використання моделювання сценаріїв та прогнозування. Інноваційні підходи до управління ризиками базуються на математичних методах, машинному навчанні та аналітичних платформах для прогнозування погоди, ринку, попиту, стану культури та можливих технологічних збоїв.

Суттєвої модернізації потребує й фінансовий менеджмент аграрних підприємств. Інновації у фінансовому управлінні включають впровадження сучасних систем управлінського обліку, контролінгу, автоматизованих розрахунків собівартості, цифрових моделей оцінки інвестицій, систем Cash Flow Management, FinTech-рішень, аграрних розписок, цифрових платформ для взаємодії з банками, інвесторами й страховими компаніями. Використання таких інструментів дозволяє підприємству знижувати ризики, підвищувати рентабельність, більш ефективно залучати капітал та контролювати фінансові потоки.

У контексті кліматичних змін та екологічних викликів пріоритетним стає впровадження екологічних та енергоефективних рішень. Це передбачає розвиток систем раціонального водокористування, впровадження сучасних методів зрошення, енергозберігаючих технологій, активізацію використання відновлюваних джерел енергії, вдосконалення методів утилізації відходів та застосування біохімічних препаратів. Екологічна складова поступово перетворюється на невід'ємну частину управлінської культури, де пріоритетами є не лише отримання прибутку, але й мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище.

Важливим інструментом підвищення ефективності аграрного сектору виступає кластеризація. Формування аграрних кластерів дає змогу підприємствам об'єднувати ресурси, посилювати ринкові позиції, обмінюватися інноваційними рішеннями, оптимізувати виробничі процеси, розвивати переробну промисловість, удосконалювати логістичні ланцюги та налагоджувати тісну співпрацю з науковими установами. Через спільні проекти, єдині бази даних, кооперацію з університетами та створення інноваційних хабів кластери стають потужним каталізатором інноваційного розвитку.

Значну роль відіграють сучасні підходи до взаємодії з державними органами, зокрема впровадження цифрових сервісів, електронного субсидування, цифрових реєстрів тварин, автоматизованих систем документообігу, електронних договорів оренди землі та прозорих тендерних процедур. Держава має не лише встановлювати регуляторні рамки, але й виступати активним стимулятором інноваційного процесу, надаючи підтримку для модернізації та цифровізації аграрного сектору.

Система управління інноваціями в аграрних підприємствах також передбачає створення комплексного моніторингу ефективності, що включає ключові показники діяльності для кожного структурного підрозділу, використання інформаційних панелей, аналітику даних та прогнозні моделі. Сучасні аграрії все частіше застосовують індекси оцінки ефективності техніки, земельних угідь, технологічних операцій, логістики та персоналу. Такі інноваційні підходи до вимірювання продуктивності дозволяють своєчасно виявляти проблемні зони, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати загальну продуктивність [36].

Критично важливим аспектом сучасної системи управління є відкритість до інноваційних рішень. Підприємства, що активно співпрацюють із стартапами, інноваційними центрами, технопарками та науковими установами, отримують змогу швидше знаходити ефективні технологічні рішення. Хоч в Україні ця тенденція тільки набирає обертів, світовий досвід підтверджує, що інноваційна екосистема досягає максимальної ефективності лише за умови активної взаємодії

підприємств із зовнішніми джерелами знань, технологій та партнерських можливостей.

Окремий стратегічний напрям становлять інновації у сфері переробки та створення доданої вартості. Замість експорту сировини підприємства все більше орієнтуються на розвиток переробних потужностей, впровадження технологій глибокої переробки, виробництво продуктів із тривалим терміном зберігання, органічної та нішевої продукції, а також експортно-орієнтованих товарів. Ефективне управління інноваціями в переробці дозволяє збільшувати рентабельність, диверсифікувати ринки збуту та знижувати залежність від коливань цін на сировину.

Важливим конкурентним перевагою стають інновації в логістичній сфері, зокрема впровадження цифрових логістичних систем, супутникового моніторингу транспорту, систем відстеження вантажів, оптимізації маршрутів, автоматизації документообігу, інтеграції з портовою інфраструктурою та використання спеціалізованих логістичних платформ. В умовах воєнного стану логістика перетворилася на вирішальний фактор ефективності аграрного бізнесу, тому інноваційні рішення в цій галузі допомагають знижувати операційні витрати та мінімізувати часові втрати.

Сучасна парадигма управління аграрними підприємствами також включає формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації, гнучкість, командну взаємодію, постійне вдосконалення та відкритість до змін. Підприємства, що культивують інноваційний підхід, демонструють вищу здатність до адаптації в умовах ринкової динаміки та досягають стабільного зростання продуктивності.

Важливим аспектом залишається питання економічної мотивації для впровадження інновацій. Аграрним підприємствам необхідно усвідомлювати, що інновації є довгостроковими інвестиціями, які не завжди дають миттєвий ефект. Однак саме інноваційний розвиток забезпечує формування стійких конкурентних переваг, зниження собівартості продукції, підвищення її якості, досягнення операційної стабільності та розширення ринкового охоплення.

Отже, інноваційні підходи до управління аграрними підприємствами представляють собою цілісну систему заходів, що поєднує технологічні, організаційні, фінансові, інформаційні, екологічні, кадрові та стратегічні інновації. Вони спрямовані на перетворення аграрного підприємства на більш ефективний, конкурентоздатний, рентабельний та стійкий до зовнішніх викликів суб'єкт господарювання [40]. Сучасний український аграрний сектор має всі необхідні передумови для успішного переходу до інноваційних моделей розвитку, і саме управлінські інновації мають стати основним чинником цієї трансформації.

3.2. Удосконалення економічного механізму управління виробництвом в агропромислових формуваннях та способи підвищення фінансових результатів

В основі функціонування будь-якого аграрного підприємства лежить складний та багатокомпонентний економічний механізм господарювання. Його можна уявити як живий організм або замкнутий цикл, що постійно обертається, спрямований на досягнення головної мети — забезпечення стійкої ефективності та фінансової стабільності. Цей механізм не існує сам по собі; він формується під впливом конкретних економічних інтересів і потреб. Найважливішою з них, згідно з вашим матеріалом, є потреба в оптимізації всього виробничого циклу. Це означає створення таких умов, коли наявні виробничі потреби не лише чітко визначені, але й їхні обсяги розраховані таким чином, щоб забезпечити максимально ефективно, майже безвідходне, використання всіх наявних ресурсів підприємства. Кінцевим вираженням цієї потреби є отримання максимально можливого обсягу готової продукції найвищої якості, що і виступає основним стимулом і орієнтиром для всього господарювання.

Відповідно до викладеного матеріалу, логічно визнати, що основою загального господарського механізму виступає саме економічний механізм господарювання. Саме завдяки йому здійснюється оцінка загальної ефективності

виробничої діяльності підприємства. Схематично його можна представити на рис. 3.4.

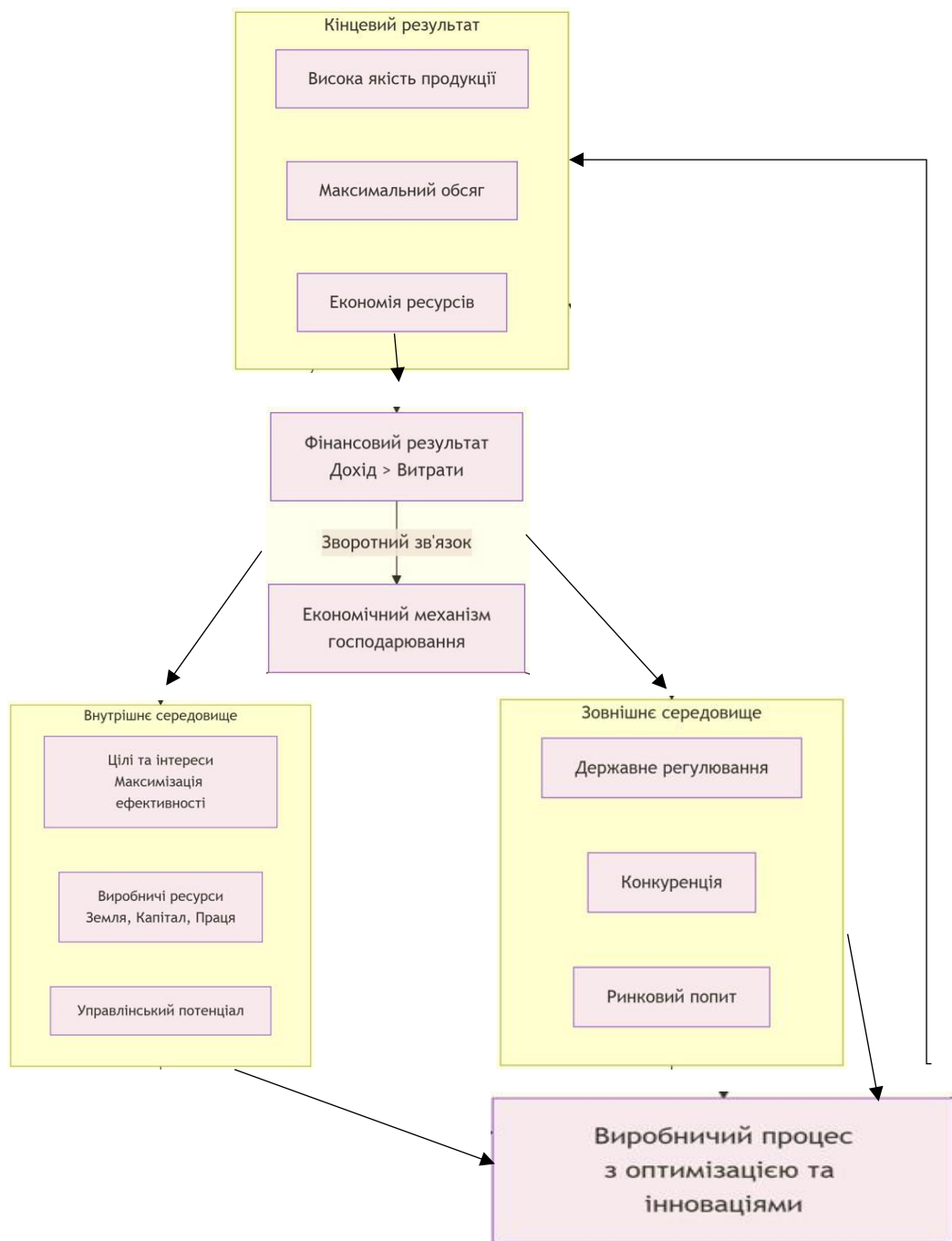


Рис. 3.4 Схема економічного механізму господарювання

Цей механізм запускається та функціонує на перетині двох ключових середовищ: внутрішнього та зовнішнього. Внутрішнє середовище — це сам кістяк підприємства, що складається з трьох основоположних елементів. Перший — це чітко визначені цілі та економічні інтереси, які, як вже зазначалося,

полягають у максимізації ефективності. Другий — це комплекс наявних виробничих ресурсів, куди входять класичні фактори виробництва: земля (сільгоспугіддя), капітал (фінанси, техніка, обладнання) і праця (кадровий потенціал). І третій, об'єднуючий елемент — це управлінський потенціал, тобто саме мистецтво керівництва ефективно об'єднувати цілі та ресурси. Одночасно на цю внутрішню систему тисне зовнішнє середовище, що формує рамки та виклики. До нього належать державне регулювання у формі податків, субсидій та нормативів, жорстка конкурентна боротьба на ринку, що змушує постійно вдосконалюватися, та, нарешті, динамічний ринковий попит, який диктує, яка саме продукція і в яких обсягах буде затребувана.

Взаємодія між цими двома середовищами та внутрішніми ресурсами відбувається у серцевій частині механізму — виробничому процесі. Саме тут відбувається трансформація витрат у результат. Однак цей процес не є статичним; він постійно вдосконалюється шляхом активної оптимізації та впровадження інновацій. Це може бути автоматизація годівлі, використання систем точного землеробства, впровадження енергозберігаючих технологій або нових методів управління якістю. Все це робиться з однією метою: досягти кінцевого результату, який є матеріальним втіленням початкових цілей. Цей результат проявляється у трьох вимірах: отримання максимального обсягу продукції, забезпечення її високої якості та досягнення суттєвої економії ресурсів.

Фінансовим уособленням цього кінцевого результату є фінансовий результат діяльності підприємства. Його формула, у ідеалі, проста та непохитна: доходи повинні стабільно перевищувати витрати. Саме це перевищення створює прибуток, який є джерелом фінансової стійкості, розвитку та інвестування в нові цикли розширеного відтворення. Для оцінки цього стану підприємство застосовує низку фінансових інструментів, зокрема аналізуючи показники ліквідності та платоспроможності, щоб забезпечити свою здатність виконувати зобов'язання.

На цьому цикл не закінчується; він замикається через критично важливий принцип зворотного зв'язку. Отримані фінансові результати, дані моніторингу ефективності та аналіз ринкових змін дають потужний інформаційний сигнал. Цей сигнал дозволяє керівництву підприємства проводити коректуючі дії: уточнювати цілі, перерозподіляти ресурси, вдосконалювати управлінські процедури та приймати рішення про впровадження нових, ще більш ефективних інновацій. Таким чином, весь економічний механізм господарювання являє собою не статичну конструкцію, а динамічну, самовдосконалюючу систему, здатну адаптуватися та розвиватися в умовах постійної ринкової конкуренції та змін.

Для підвищення ефективності діяльності птахофабрики доцільно впровадити цілий комплекс сучасних технологій та управлінських підходів. Технологічне переоснащення має охопити ключові аспекти виробництва. Перш за все, це стосується впровадження системи моніторингу та Інтернету Речей (IoT), яка передбачає установку сенсорів для відстеження основних параметрів мікроклімату в приміщеннях — температури, вологості та рівня освітлення. Використання IoT дозволить автоматизувати збір та аналіз цих даних. Крім того, важливим кроком є автоматизація виробничих процесів, зокрема впровадження автоматизованих систем годівлі, водопостачання та управління кліматом для створення оптимальних умов утримання птиці. Роботизація окремих процесів, таких як обслуговування та переміщення птахів, дозволить значно зменшити частку ручної праці та підвищити загальну продуктивність підприємства.

Не менш важливим є застосування аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування ринкового попиту та оптимізації обсягів виробництва. Аналітичні інструменти також можуть бути використані для вдосконалення стратегій годівлі та більш ефективного управління запасами. Використання штучного інтелекту (ШІ) відкриває можливості для прогнозування стану здоров'я та продуктивності поголів'я, а розробка спеціальних алгоритмів дозволить автоматично виявляти та вирішувати проблеми, що виникають під час виробничого циклу. Для точної ідентифікації та відстеження кожної птиці в

системі вирощування доречним буде застосування технології електронної ідентифікації, зокрема RFID, використовуючи електронні браслети або імпланти для збору даних про переміщення та фізіологічні показники тварин. Також ефективне використання даних GPS сприятиме оптимізації логістичних маршрутів і дозволить провести аналіз для вдосконалення управління та використання земельних ресурсів.

Окрім технологічного аспекту, ключову роль відіграє ефективне планування та прогнозування. Для цього необхідно розробити стратегії планування виробництва, що базуються на ретельному аналізі ринкового попиту та врахуванні внутрішніх ресурсних обмежень. Використання методів прогнозування дозволить зменшити ризики та підвищити точність планування. У рамках цього напрямку важливим є аналіз зовнішнього середовища, особливо з огляду на вихід підприємства на міжнародний рівень, що вимагає постійного вивчення глобальних ринкових тенденцій, змін у споживчих уподобаннях та дій конкурентів. Також необхідно проводити ретельний моніторинг законодавчих та нормативних змін. Прогнозування попиту на ринку має ґрунтуватися на використанні аналітичних інструментів, аналізі історичних даних продаж та врахуванні динаміки споживчих трендів. Оптимізація годівлі та вирощування передбачає розробку оптимальних графіків і раціонів для птиці на основі аналізу даних про її продуктивність і з метою контролю витрат. Необхідно забезпечити раціональне використання земельних та водних ресурсів, а також налагодити планування обсягів закупівель сировини та кормів. Регулярний моніторинг ключових показників продуктивності та витрат, з подальшим аналізом отриманих даних і корекцією планів, є обов'язковою умовою ефективного управління. Розвиток кадрового потенціалу шляхом навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також визначення майбутніх потреб у кадрах є важливою складовою успіху. Постійний моніторинг ринкової конкуренції та оперативне реагування на зміни в стратегіях конкурентів дозволить підприємству підтримувати свою конкурентоспроможність.

Важливим напрямком вдосконалення є управління ресурсами, яке окрім оптимізації використання земельних, водних та енергетичних ресурсів, має включати впровадження екологічно чистих технологій та методів виробництва. Для цього можна рекомендувати такі практики, як інновації в вирощуванні та годівлі через використання сучасних методів і автоматизованих систем; підвищення енергоефективності шляхом впровадження технологій енергозбереження, наприклад LED-освітлення, та переходу на джерела енергії з низькими викидами вуглецю; ефективне управління відходами та розвиток рециклінгу для мінімізації відходів і створення сталого виробничого циклу; а також співпрацю з іншими галузями для спільного використання ресурсів та інфраструктури.

Фінансовий контроль є основою стабільності будь-якого підприємства. Для його забезпечення необхідно розробити ефективну систему фінансового обліку та контролю за витратами, а також використовувати ключові показники ефективності для оцінки успішності виробництва. Основними аспектами фінансового контролю є: бюджетування та планування, що передбачає розробку річних та довгострокових фінансових планів; систематичний моніторинг доходів та витрат з аналізом відхилень від плану; оптимізація управління запасами та забезпечення надійних поставок; використання фінансової звітності для оцінки стану підприємства; розробка оптимальних стратегій оподаткування; а також фінансове прогнозування для передбачення майбутніх потреб та ризиків.

Розвиток кадрового потенціалу має забезпечити підприємство кваліфікованими фахівцями через навчання та розвиток, а також впровадження ефективних систем мотивації. Серед відповідних стратегій можна виділити проведення оцінки потреб у кадрах; впровадження програм наставництва; заохочення працівників до пропонування інноваційних ідей; підвищення технологічних навичок персоналу; розвиток м'яких навичок та комунікації; турботу про здоров'я та добробут співробітників; а також впровадження системи зворотного зв'язку, оцінки продуктивності та винагород.

Стимулювання інновацій має ключове значення для підтримки конкурентоспроможності. Для цього важливо створити інноваційну культуру всередині підприємства, організовуючи регулярні наради для обміну ідеями; налагодити роботу з зовнішніми інноваційними партнерами, такими як стартапи та науково-дослідні установи; створити внутрішні інкубатори або лабораторії для тестування нових ідей; та здійснювати постійний моніторинг галузевих тенденцій для адаптації найкращих практик.

Управлінська ефективність передбачає вдосконалення системи управління якістю та впровадження принципів Lean-виробництва. Це може бути досягнуто через стратегічне планування, що враховує внутрішні та зовнішні фактори; ефективне керування ризиками; забезпечення якісної комунікації між усіма рівнями підприємства; та розвиток лідерських якостей у керівників.

Усі перелічені стратегії є необхідними для ефективного управління підприємством, його стабільного розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Для забезпечення фінансової стійкості підприємству необхідно сформувати гнучку структуру капіталу та організувати його рух таким чином, щоб гарантувати стале перевищення доходів над витратами. При аналізі фінансового стану традиційно приділяється увага оборотним активам, а також оцінці рівня платоспроможності та ліквідності.

Найважливішим аспектом діяльності є управління фінансовими результатами, яке охоплює низку видів діяльності: постачальницьку, виробничу, збутову, інвестиційну та інші. В сучасних умовах постійних економічних змін забезпечення сталого розвитку промислових підприємств можливе лише за умови формування високого та стійкого рівня їхньої конкурентоспроможності. Здатність підприємства успішно конкурувати є вирішальним чинником, що безпосередньо пов'язаний із забезпеченням його економічної безпеки. Досягнення стабільного розвитку, який визначатиме успішність і майбутні перспективи підприємства, значною мірою залежить від наявності надійної системи організації економічної безпеки. Саме це забезпечує

конкурентоспроможність підприємства та його здатність адаптувати систему управління до динамічних змін ринкового середовища.

Підвищення фінансових результатів вимагає комплексного підходу. Серед способів, які можуть цьому сприяти, варто виділити оптимізацію виробничих процесів, що включає аналіз ефективності, впровадження нових технологій, зниження собівартості та підвищення якості продукції. Для цих цілей птахофабрика могла б використовувати спеціалізоване програмне забезпечення, таке як Porphyrio від Evonik, яке дозволяє аналізувати технологічні та економічні процеси у птахівництві. Диверсифікація виробництва могла б підвищити стійкість підприємства до економічних та ринкових коливань. Напрямами диверсифікації можуть бути: розширення асортименту продукції або освоєння нових видів діяльності; вирощування органічної та екологічно чистої продукції; розвиток агротуризму на території ферми; продаж продукції через прямі канали збуту, такі як фермерські ринки або інтернет-магазин; а також виробництво готових кулінарних виробів. Також важливими є раціональне використання ресурсів та мінімізація витрат; ефективний маркетинг та управління продажами; фінансове планування та бюджетування; оптимізація управління запасами; ефективне управління витратами; фінансова диверсифікація для мінімізації ризиків; та розвиток партнерств і кооперації для об'єднання ресурсів і зниження витрат.

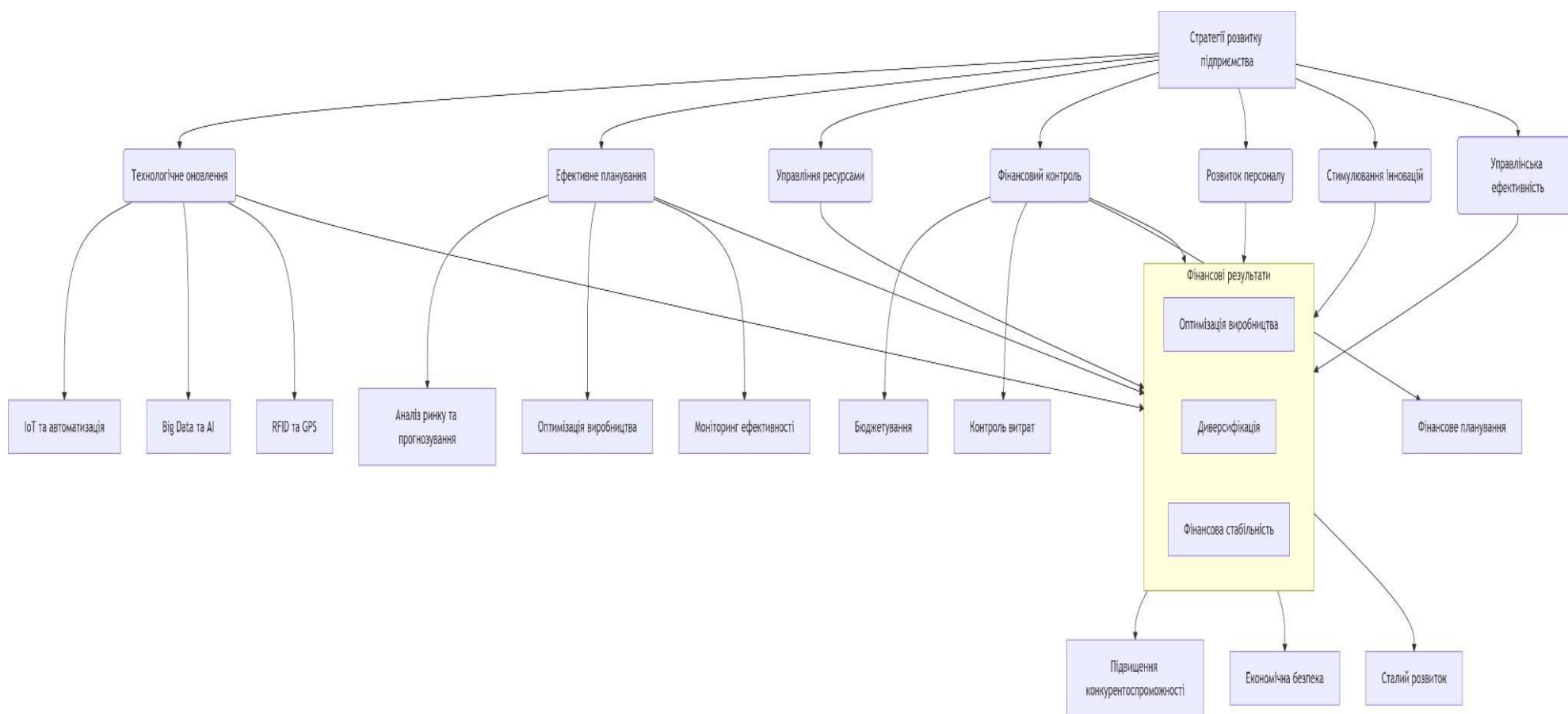


Рис. 3.5 Комплексна стратегія технологічного та управлінського вдосконалення птахофабрики для досягнення фінансової стійкості та конкурентоспроможності

У разі виникнення фінансової кризи управління набуває форми антикризового, яке спрямоване на передбачення загроз, аналіз симптомів кризи та усунення причин її виникнення. Для успішного подолання кризи необхідно орієнтуватися на такі чинники, як усунення неплатоспроможності шляхом розробки плану відновлення, переговорів з кредиторами та пошуку нових ринків збуту; відновлення фінансової стійкості через комплекс заходів щодо покращення фінансового стану; та забезпечення умов для сталого зростання в майбутньому. Запобігти розвитку кризових явищ допоможе ефективно управління інформацією, аналіз ситуації в країні та світі, своєчасна оцінка стану підприємства та його стійкості. Важливим інструментом є проведення регулярного SWOT-аналізу, який дозволяє підтримувати актуальність продукції та аналізувати зміни, що відбуваються. Для оцінки конкурентоспроможності птахофабрики та визначення чинників впливу на її стан доцільно провести такий аналіз станом на 2025 рік (табл. 3.1.).

Птахофабрика "****" має міцні позиції завдяки інтегрованій структурі, сильному бренду та широкому асортименту. Її стратегія має бути спрямована на використання сильних сторін для максимізації можливостей (стратегія S-O), наприклад, розвиток експорту та власних точок продажу. Одночасно необхідно працювати над усуненням слабких сторін, щоб протистояти загрозам (стратегія W-T), зокрема, диверсифікувати джерела закупівель, інвестувати в енергоефективність та екологічні технології.

Опираючись на викладений вище матеріал, бачимо, що найбільш сприятливим для підприємства є поле Сильні сторони/можливості, що і власне доцільно покласти в основу мети розвитку підприємства у майбутньому. Найбільш негативним чинником впливу на діяльність ПрАТ «Птахофабрика Тернопільська» власне виступає нестабільна політична ситуація в країні та збільшення податків.

Таблиця 3.1.

SWOT-аналіз ФГ «***»

S (Strengths) Сильні сторони	W (Weaknesses) Слабкі сторони
1. Сильний бренд та репутація. "***" — один з лідерів ринку України, відомий якісною продукцією. Споживачі довіряють бренду, що забезпечує стабільний попит. 2. Повний виробничий цикл. Компанія контролює всі етапи — від інкубації та вирощування до переробки та реалізації. Це забезпечує контроль якості, знижує собівартість і робить її незалежною від сторонніх постачальників сировини. 3. Широкий асортимент продукції. Виробництво включає тушки птиці, філе, ковбаси, копчені вироби, напівфабрикати та субпродукти. Це дозволяє задовольняти різноманітний попит і займати різні цінові сегменти. 4. Власна кормова база. Виробництво власних комбікормів — ключовий чинник безпеки та якості, а також захист від коливань цін на зерно на ринку. 5. Сучасне обладнання та технології. Впровадження європейських стандартів виробництва забезпечує високу ефективність, дотримання санітарних норм і конкурентоспроможність продукції.	1. Висока залежність від імпортних компонентів. Частина обладнання, ліків для тварин, генетичного матеріалу (інкубаційне яйце) може залежати від імпорту, що створює вразливості через курсові коливання та митні обмеження. 2. Висока енергоємність виробництва. Птахофабрика споживає велику кількість електроенергії, газу та води. Зростання тарифів на комунальні послуги безпосередньо впливає на собівартість продукції. 3. Логістичні виклики та обмеження. Велика географія постачань та збутуюча мережа вимагають складних логістичних рішень. Погані дороги, корупція на дорогах та високі витрати на паливо збільшують витрати. 4. Екологічні ризики. Великі обсяги відходів (пташиний послід) потребують правильного та безпечного утилізування, щоб уникнути забруднення ґрунту та води, що тягне за собою додаткові витрати та ризик штрафів. 5. Обмежений потенціал для швидкого масштабування на експорт. Для виходу на нові ринки (наприклад, ЄС) потрібні додаткові інвестиції у сертифікацію, логістику та маркетинг, що є ресурсомістким завданням.
O (Opportunities) Можливості	T (Threats) Загрози
1. Зростання попиту на якісні продукти. Споживачі все більше віддають перевагу м'ясу птиці як джерелу білка, а також шукають продукцію від місцевих виробників. 2. Розширення експортних можливостей. Відкриття нових ринків збуту, зокрема в країни ЄС та Близького Сходу, може значно збільшити обсяги продажів. 3. Розвиток власної мережі фірмових магазинів. Це дозволить отримувати вищу маржу, контролювати цінову політику, посилювати пряму комунікацію з кінцевим споживачем і зменшити залежність від ритейлерів. 4. Впровадження інноваційних продуктів. Розробка продуктових новинок: органічної продукції, готових харчових рішень, продуктів для здорового харчування, що відповідає сучасним трендам. 5. Державна підтримка. Участь у державних програмах субсидій або компенсацій для аграрного сектора може знизити фінансове навантаження та стимулювати інвестиції.	1. Жорстка конкуренція на ринку. Висока конкуренція як з боку великих агрохолдингів (МХП, "Авангард"), так і з боку менших локальних виробників, що тисне на ціни та маржинальність. 2. Епізоотії (спалахи захворювань птиці). Поширення таких хвороб, як пташиний грип, може призвести до масового забою поголів'я, карантинів, колосальних фінансових втрат та втрати довіри споживачів. 3. Економічна нестабільність. Коливання курсу валют, висока інфляція, зниження купівельної спроможності населення можуть призвести до падіння внутрішнього попиту. 4. Політичні та регуляторні ризики. Зміни у податковому, митному або ветеринарному законодавстві можуть створити додаткові бар'єри або витрати для бізнесу. 5. Зростання цін на корми. Світові коливання цін на зернові культури та сою безпосередньо впливають на основну статтю витрат у виробництві птиці.

Кризові умови на птахофабриках можуть виникати з різних причин, і їх поява може бути результатом комбінації різних факторів, наприклад таких як:

- Епідемія та захворювання птахів. Розповсюдження заразних хвороб серед птахів, таких як пташиний грип та інші вірусні або бактеріальні захворювання, може призвести до великої втрати поголів'я, вимушеної забої птахів та загальної кризи виробництва;

- Фінансові труднощі та боргове завантаження;

- Зміни на ринку та вартість продукції. Зміни у попиті та пропозиції на ринку можуть впливати на ціни на продукцію, що в свою чергу може викликати економічні труднощі;

- Непередбачувані різкі кліматичні зміни, такі як негода, природні катастрофи та інші;

- Технологічні завдання та обладнання. Застосування застарілих технологій, непрацююче чи неефективне обладнання може призвести до виробничих проблем та витрат;

- Кадрові проблеми, а власне втрати персоналу, низька кваліфікація або невірне управління можуть в свою чергу відповідати за зниження продуктивності та загрози для стабільної діяльності підприємства;

- Політичні та законодавчі зміни, наприклад обмеження на виробництво, вимоги до утримання тварин, зміни в тарифах чи податкових ставках можуть напряму вплинути на економіку фабрики;

- Соціальні фактори, які включають запитання щодо етики виробництва та споживання, які можуть в наслідку призвести до зміни у споживчому попиті на пташиний продукт. Механізм управління фінансовими результатами для кожного підприємства є індивідуальним. Це зумовлено тим, що різні підприємства враховують власні особливості стосовно фінансової та господарської діяльності та специфіки ринку, на якому вони реалізують свою продукцію. Тому розробка та реалізація менеджерами дієвих управлінських заходів, спрямованих на оптимізацію величини фінансових результатів, забезпечення сталого зростання прибутковості та економічного розвитку

підприємства у довгостроковій перспективі його діяльності з використанням спеціального інструментарію системи управління фінансовими результатами наразі є досить актуальною.

ВИСНОВКИ

1. Теоретичне підґрунтя інноваційного механізму базується на системному поєднанні трьох ключових компонентів: інноваційної діяльності як циклічного процесу від ідеї до впровадження, специфіки агроінновацій, обумовленої біологічною природою виробництва, та механізму управління як структурованого комплексу методів і інструментів. Це створює теоретичну основу для формування цілісного підходу до підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

2. Практична реалізація механізму передбачає проходження п'яти взаємопов'язаних етапів – від діагностики стану підприємства до оцінки ефективності та коректування, що забезпечує його циклічність та адаптивність. Запропонована модель трансформує інновації з разових проєктів у постійно діючу систему управління, що є ключовою умовою формування стійких конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища.

3. ФГ «***» демонструє стабільне зростання обсягів виробництва, доходів та чисельності персоналу, що свідчить про ефективну операційну діяльність та конкурентоспроможність продукції на внутрішньому й зовнішньому ринках.

4. Для збереження фінансової стійкості та подальшого розвитку підприємству необхідно оптимізувати структуру капіталу, зменшити боргове навантаження та підвищити ліквідність, щоб уникнути ризику втрати платоспроможності попри прибутковість виробництва.

5. Фінансовий стан ФГ "****" характеризується суттєвими суперечностями: з одного боку, підприємство демонструє стабільне зростання доходів, виробництва та чисельності персоналу, а з іншого - має критично низькі показники ліквідності та надмірну заборгованість. Незважаючи на високу операційну рентабельність (17,63%), існує реальна загроза втрати платоспроможності через дисбаланс у структурі капіталу.

6. Визначення стадії розвитку підприємства свідчить про його перебування у фазі активного зростання, що підтверджується постійною

модернізацією, розширенням асортименту та ринків збуту. Ця фаза вимагає стратегічного фокусу на оптимізацію бізнес-процесів та подальшу інноваційну трансформацію.

7. Інноваційний потенціал "****" є достатнім для технологічного розвитку, проте потребує збалансування через асиметрію між технологічними та нефізичними інноваціями. Для посилення конкурентоспроможності необхідно розвивати організаційні, маркетингові та кадрові інновації паралельно з технологічними оновленнями.

8. Інноваційне управління стає критичним фактором конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах кліматичних змін, цифровізації та ринкової нестабільності.

9. Ключові напрями трансформації включають цифрові технології (IoT, ШІ, точне землеробство), біотехнології та екологічні рішення, що дозволяють одночасно підвищувати продуктивність і знижувати екологічний вплив.

10. Ефективний економічний механізм ґрунтується на циклічній взаємодії між внутрішніми ресурсами, зовнішнім середовищем та інноваційними процесами, забезпечуючи фінансову стійкість через постійну оптимізацію.

11. Стратегічний розвиток вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічну модернізацію, управління ризиками та формування інноваційної корпоративної культури для досягнення довгострокової конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дунська А.Р. Застосування теорій циклічності та конкурентних переваг для прогнозування напрямів інноваційного розвитку целюлозно паперової промисловості. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 4. С. 270-279.
2. Коваленко О.В. Антикризове управління: теорія, методологія та механізми реалізації: монографія. Запоріжжя : ЗДІА, 2011. 466 с.
3. Гончарук І.В. Моделювання та прогнозування рівня енергетичної незалежності агропромислового комплексу України на засадах сталого розвитку. Ефективна економіка. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8254> (дата звернення: 10.10.2025)
4. Вострякова В.Ю. Розвиток інноваційного потенціалу підприємства : Київ, 2016. 235 с.
5. Глушенкова А.А. Структура інноваційного потенціалу підприємств сфери телекомунікацій та інформатизації. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 4 (18). С. 100-106.
6. Чабан В.Г. Складова інноваційної інфраструктури: венчурний капітал. Фінанси України. 2004. № 4. С. 35-40.
7. Верба В.А., Новікова І.В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Проблеми науки. 2003. №4. С. 21-31.
8. Мілінчук О.В. Методичні аспекти визначення стадії життєвого циклу організації. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2012. № 4 (16). С. 90-100.
9. Кіпа Д.В. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства. Економіка розвитку. 2014. №4. С. 110-116.
10. Желуденко К.В. Теоретичні підходи до формування стратегій конкурентоспроможності аграрних підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. Вип. 7 С. 57-66.
11. Васи́лига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121-125

12. Свірідова С.С., Стойловська О. М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2014. № 3(3). С. 216-218.
13. Маслак О.І., Безручко О.О., Маслак М.В. Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах циклічності. Економіка і організація управління. 2014. Вип. 1(2). С. 166-173.
14. Мясников В.О. Методичний підхід до оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 12 (1). С. 167-174.
15. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. Управління розвитком. 2015. № 3. С. 131-137.
16. Гліненко Л.К. Матричні технології формування стратегій підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 3, т. 1. С. 136-141.
17. Самуляк В.Ю. Формування системи цілей розвитку машинобудівного підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2008. № 635. С. 114-124.
18. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 25.
19. Чіков І.А. Сутність інноваційного потенціалу аграрних підприємств. Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень: матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. 17 травня 2022 р., м. Луцьк, С. 318-320.
20. Коваленко О.В. Антикризисне управління: теорія, методологія та механізми реалізації: монографія. Запоріжжя : ЗДІА, 2011. 466 с.
21. Бланк І.А. Управління активами. Київ : Ніка-Центр, 2010. 720 с
22. Козаченко Г.О. Формування механізму стратегічного управління великими виробничо-фінансовими системами промисловості. Донецьк, 1998. 40 с.

23. Лігоненко Л.О. Антикризисне управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 580 с.
24. Корягіна С.В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства. Львів, 2004. 21 с.
25. Тюріна Н.М., Назарчук Т.В., Карвацка Н.С. Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики, структуризація та методи оцінювання. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2020. № 2. С. 167-174
26. Шумпетер Й. А. Капіталізм, соціалізм і демократія: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 447 с.
27. Друкер П. Ф. Інновації та підприємництво. Практика і принципи / Пітер Ф. Друкер Київ : Наш формат, 2017. 304 с.
28. Друкер П. Ф. Ефективний Київ : Книжка-Клуб, 2018. 224 с.
29. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів Київ : Видавництво «Навчальна книга Богдан», 2005. 390 с.
30. Бакай В. Й., Ліннік Д. В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 272–279.
31. Перегуда Ю. А. Стратегічні підходи до забезпечення формування конкурентоспроможності української продукції тваринництва в умовах економічних викликів. Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал. 2024. № 7(35) 2024. С. 685-697
32. Перегуда Ю. А. Євроінтеграція та актуалізація аграрної політики України в частині конкурентоспроможності продукції тваринництва. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту Науковий журнал. 2023. Вип. 2(30). С. 41–49

33. Шебанін В. С., Решетілов Г. О. Циркулярна економіка регіону: теоретичний аспект. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2021. Вип. 4. С. 4–13.
34. Кириченко О.А. Управління фінансово-економічною безпекою: навч. посіб. Київ. 2010. 480с.
35. Збарський В. К., Шкільняк М. М. Інноваційний менеджмент у сільському господарстві: основи та перспективи розвитку. Аграрна економіка. 2021. № 14(3). С. 7–12.
36. Литвиненко В. А., Климчук І. П. Управління інформаційними технологіями у сільському господарстві: інноваційні підходи. Економіка АПК. 2022. № 6. С. 24–30.
37. Головська П. В., Кравченко М. О. Інноваційні підходи до управління комунікаціями підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 2021. Вип. 12. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22460> (дата звернення: 10.09.2025)
38. Руденко Ю. В., Лісовська Т. Г. Особливості впровадження інноваційних технологій в аграрному секторі України. Агроінновації. 2020. № 11(2). С. 34–39.
39. Серeda О. І., Бондаренко С. А. Використання цифрових інструментів в управлінні агропромисловими підприємствами. Цифрова економіка. 2023. № 5(1). С. 15–21. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/32785>. (дата звернення: 15.09.2025)
40. Білоус С., Шпильовий Є., Лугеря С. Напрями удосконалення конкурентного середовища малого бізнесу АПК України. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-23> (дата звернення: 01.10.2025)