

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»

ДЕРІНГ ПАВЛО СЕРГІЙОВИЧ

**«СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА В ЦИРКУЛЯРНІЙ ЕКОНОМІЦІ (НА ПРИКЛАДІ
ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «***»**

Керівник кваліфікаційної роботи:
завідувач кафедри економіки та бізнесу в АПК
імені Івана Поповича
_____ П.М. Музика

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена гострою необхідністю трансформації традиційних моделей господарювання в умовах поглиблення глобальних екологічних викликів, дефіциту ресурсів та зростання конкурентного тиску на аграрному ринку. Циркулярна економіка, спрямована на замкнення матеріальних потоків, максимальне використання та відновлення ресурсів, стає ключовим вектором сталого розвитку, особливо для аграрного сектору, який одночасно є і споживачем природних ресурсів, і їхнім потенційним відновлювачем.

Сільськогосподарські підприємства, зокрема селянсько-фермерські господарства (СФГ), як основа продовольчої безпеки України, стикаються з низкою системних проблем: неефективним використанням сировинних та енергетичних ресурсів, утворенням великої кількості органічних відходів, деградацією ґрунтів та залежністю від зовнішніх матеріальних і енергетичних потоків. Це обумовлює потребу у розробці та впровадженні інноваційних підходів до управління їхнім потенціалом, що дозволить не лише підвищити економічну ефективність, але й забезпечити екологічну стійкість та довгострокову конкурентоспроможність.

Сільськогосподарське підприємство ***є репрезентативним прикладом типового фермерського господарства, діяльність якого потребує оптимізації в контексті циркулярної економіки. Аналіз його виробничо-господарської діяльності дозволяє виявити як проблемні зони, пов'язані з лінійною моделлю «виробив-спожив-викинув», так і резерви для впровадження циклових принципів, такі як використання біовідходів для виробництва енергії та органічних добрив, раціоналізація використання води та оптимізація енергозатрат.

Метою дослідження є обґрунтування стратегічних напрямів розвитку потенціалу підприємства на засадах циркулярної економіки на прикладі СФГ ***Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні засади циркулярної економіки та її

впровадження в аграрному секторі.

- провести комплексний аналіз господарської діяльності та існуючого виробничого потенціалу сфг ***
- оцінити рівень ефективності використання ресурсів та виявити втрати в рамках традиційної моделі господарювання.
- розробити стратегічні напрями розвитку потенціалу господарства, спрямовані на замкнення матеріальних і енергетичних потоків.
- обґрунтувати економічну та екологічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження: процес стратегічного управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах циркулярної економіки.

Предметом дослідження: організаційно-економічні відносини та механізми, що виникають у процесі впровадження стратегічних напрямів розвитку потенціалу СФГ ***на засадах циркулярності.

Методологічну основу дослідження склали загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: методи наукової абстракції, системного підходу та порівняльного аналізу – для теоретичного обґрунтування концепції циркулярної економіки; економіко-статистичні методи, детермінованого факторного аналізу – для оцінки стану та ефективності діяльності підприємства; графічний та табличний методи – для візуалізації результатів дослідження; метод стратегічного аналізу – для формування напрямів розвитку.

Практичне значення результатів дослідження. Практична значущість роботи полягає в тому, що розроблені стратегічні напрями та конкретні практичні рекомендації щодо впровадження принципів циркулярної економіки можуть бути адаптовані та застосовані не лише в СФГ ***, але й в інших аналогічних аграрних підприємствах, сприяючи підвищенню їхньої ресурсної ефективності, екологізації виробництва та зміцненню конкурентних позицій на ринку. Дослідження сприятиме створенню моделі господарювання, орієнтованої на замкнений цикл, що є запорукою стабільного та сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Обсяг і структура магістерської роботи. Магістерська робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел. Магістерська робота викладена на 80 сторінках. Робота містить 8 рисунки, 19 таблиць. Список використаної літератури містить 38 джерел.

Вступ	2
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Економічна сутність та роль інноваційної стратегії в системі загальної стратегії підприємств	6
1.2. Напрями розвитку потенціалу підприємства в умовах циркулярної економіки	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СЕЛЯНСЬКО-ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ	21
2.1. Економічний аналіз господарської діяльності селянсько- фермерського господарства «***» ***	21
2.2. Аналіз поточного стану інноваційно-інвестиційного потенціалу селянсько-фермерського господарства "****" ***	33
2.3. Фактори нестабільності та ризиків у реалізації інноваційно- інвестиційних можливостей господарюючого суб'єкта в Україні	40
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСТВА ТА РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ	47
3.1. Шляхи підвищення ефективності аграрного підприємства через інновації	47
3.2. Особливості фінансування інноваційних проєктів в умовах циркулярної економіки	59
3.3. Розробка механізму управління інноваційними проєктами на засадах циркулярної економіки в аграрному підприємстві	65
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та роль інноваційної стратегії в системі загальної стратегії підприємств

Процеси глобалізації, посилення конкуренції між виробниками та зростання впливу високотехнологічних компаній спричинили те, що стратегічне мислення почало розглядатися як ключовий підхід до ефективного управління підприємством. У сучасних інноваційних економіках стратегія стала обов'язковим елементом бізнес-управління. Цю думку вдало підкреслив американський дослідник І. Ансофф, зазначаючи, що компанії, які не мають чітко сформованої та керованої стратегії, приречені на зникнення (за винятком монополій чи субсидованих організацій) [1].

Попри те, що окремі українські підприємства володіють розробками, здатними забезпечити випуск продукції на світовому рівні, широке впровадження інновацій у промисловості залишається складним завданням. Основною перешкодою виступає нестача фінансових і матеріальних ресурсів, яка унеможливорює глибоку технологічну модернізацію. У таких умовах нестабільності економіки та жорсткої конкуренції особливо актуальною стає проблема формування дієвої інноваційної стратегії розвитку підприємств.

У стратегічному менеджменті поняття «стратегія» займає провідне місце, адже саме її вибір і реалізація формують зміст стратегічного управління. Попри відносно коротку 50-річну історію, стратегічний менеджмент став однією з найбільш динамічних і водночас дискусійних сфер управлінських наук.



Рис. 1.1. Структурно-логічна схема стратегічного управління інноваційним процесом (інноваційною діяльністю) на підприємстві

Підходи до трактування поняття «стратегія» підприємства

Вчені пропонують низку підходів до розуміння сутності стратегії. Узагальнюючи, їх можна розподілити на п'ять концептуальних груп:

1. Стратегія як план

Прихильники цього напрямку [2; 3; 4] трактують стратегію як системний план розвитку. Водночас у сучасній літературі зменшується популярність сприйняття стратегії як «планового документу», адже вона виходить за межі жорсткого планування.

2. Стратегія як перспективний напрям розвитку

У межах цієї концепції стратегія розуміється як довгостроковий курс діяльності підприємства, який визначає масштаб і напрям його майбутнього

розвитку. Учені описують стратегію такими поняттями, як «генеральний курс», «шлях розвитку», «перспектива» [5; 6; 7; 8; 9].

3. Стратегія як система цілей (цілепокладання)

Тут акцент робиться на правильному формуванні довготермінових цілей підприємства. Дослідники підкреслюють, що стратегія відображає саме головні, стратегічні, а подекуди й абстрактні цілі.

4. Стратегія як інструмент досягнення цілей

Цей підхід розглядає стратегію як набір рішень, дій та інструментів, які забезпечують реалізацію цілей організації. Одним із найвідоміших визначень є формулювання І. Ансоффа, який характеризував стратегію як систему правил, що визначають поведінку підприємства [10; 11; 12].

5. Стратегія як модель взаємодії із зовнішнім середовищем

Найбільш сучасний підхід трактує стратегію як адаптивну модель поведінки підприємства в умовах динамічної зовнішньої кон'юнктури. У цьому контексті стратегія формує довгострокову траєкторію розвитку, враховуючи ринки, клієнтів, конкурентів, інші групи стейкхолдерів і логіку ресурсного підходу [13; 14;].

Значна частка науковців розглядає реалізацію стратегії через оптимальний розподіл та узгодження ресурсів. Деякі автори акцентують на необхідності не просто розподіляти ресурси, а забезпечувати їх відповідність зовнішнім змінам.

Так, зокрема, М. Армстронг визначав стратегію як намір, що задає засоби досягнення цілей, пов'язаний із довгостроковим управлінням ключовими ресурсами та їх адаптацією до зовнішніх умов.

Деякі вчені пропонують бачити в стратегії поєднання компетенцій і ресурсів підприємства з можливостями та ризиками середовища [15].

Окремі вчені вважають результатом стратегії забезпечення конкурентних переваг, інші — довготривалу ефективність, адаптивність, реалізацію місії чи ринковий успіх

Сучасні наукові підходи підтверджують, що стратегія має багатогранну, складну сутність і не може розглядатися одновимірно. Вона охоплює:

- довгостроковий напрям розвитку підприємства;
- узгодження ресурсів із вимогами зовнішнього середовища;
- вибір способів досягнення стратегічних цілей;
- формування конкурентних переваг.

М. Портер, враховуючи масштаби ринку та тип конкурентних переваг, запропонував три підходи до вибору ринкової поведінки компанії, що стали класикою стратегічного менеджменту. [16].

Аналіз даних підходів наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні підходи до розроблення стратегії поведінки підприємства на ринку

Назва підходу	Суть підходу	Ключові інструменти	Переваги	Недоліки
Планувальний (формальний, дизайн)	Стратегія – це результат усвідомленого та контрольованого процесу формального планування. Детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища для визначення цілей і шляхів їх досягнення	SWOT-аналіз, моделі Ansoff, BCG, сценарне планування, дерево цілей.	Системність, обґрунтованість, зменшує ризик імпровізації. Легко комунікувати і контролювати виконання.	Гнучкий, може бути повільним. Можливо адаптуватися до швидких змін на ринку.
Еволюційний (вчений)	Стратегія не розробляється, а формується поступово в процесі діяльності підприємства та навчання на власному досвіді. Акцент на дії, експериментах та адаптації.	Теорія обмежень, пробні проекти, ітеративне вдосконалення, метод "спроб і помилок".	Висока гнучкість, адаптивність до швидкозмінливого середовища. Реальні, а не "паперові" рішення.	Може виглядати як відсутність стратегії. Ризик втратити стратегічний курс, "блукати" без чіткого плану.
Позиційний (аналітичний)	Успіх залежить від вибору привабливої галузі та вигідного конкурентного позиціонування всередині неї. Головне – зайняти "правильну" позицію на "правильному" ринку.	PEST-аналіз, модель сил Портера, матриця McKinsey-GE, карти стратегічних груп.	Чітке розуміння конкурентного середовища. Допомогає вибрати найприбутковіші ринки і ніші.	Статичний підхід. Може ігнорувати внутрішні ресурси та здатність компанії змінювати структуру галузі.
Ресурсний (внутрішньоорієнтований)	Конкурентна перевага ґрунтується на унікальних внутрішніх ресурсах і компетенціях підприємства (VRIN: Valuable, Rare)	VRIN-аналіз, модель VRIO, аналіз ключових компетенцій, ланцюжок вартості.	Фокус на тому, що дійсно унікально компанії. Довгострокова та стійка перевага.	Може призвести до "синдрому качки" (ми маємо ресурси, але не знаємо, що з ними робити).

Продовження таблиці 1.1				
1	2	3	4	5
Інноваційно-підприємницький	Стратегія – це бачення лідера. Акцент на креативності, інтуїції, інноваціях та пошуку нових можливостей. Лідер формує просуває свою ідею.	Побудова венчурних підрозділів, "блакитні океани", бізнес-модель Канвас, дизайн-мислення.		

На практиці сучасні підприємства рідко використовують лише один підхід. Найефективніші стратегії часто є комбінованими: наприклад, загальний курс задається планувальним або позиційним підходом, а в операційній діяльності широко використовуються еволюційні та інноваційні методи для гнучкості та адаптації.

Сучасне трактування поняття «стратегія» відповідає вимогам інноваційної економіки та охоплює чотири ключові характеристики:

1. Філософсько-ціннісна: стратегія виступає абстрактною концепцією довгострокового розвитку бізнесу, що визначає загальні перспективи та ціннісні орієнтири майбутнього підприємства, формуючи основу організаційної культури.
2. Адаптивно-когнітивна: стратегія є індикативною моделлю поведінки підприємства в умовах мінливого середовища, що ґрунтується на стратегічній діагностиці зовнішніх умов та внутрішнього потенціалу і передбачає вибір оптимального варіанту з низки альтернатив.
3. Процесуально-управлінська: стратегія реалізується через плановий процес організаційних змін, визначення тактичних засобів, рішень та дій для досягнення конкурентних переваг.
4. Ресурсно-трансформаційна: стратегія виступає рушійною силою, що забезпечує відповідність між внутрішніми ресурсами та компетенціями підприємства і зовнішнім середовищем, спрямовуючи обмежені ресурси на досягнення стратегічних цілей.

Як зазначають дослідники, стратегія тісно пов'язана з довгостроковим зростанням вартості підприємства, що особливо актуально в умовах активної взаємодії між реальним і фінансовим секторами економіки. [17; 18; 19]

Узагальнене визначення стратегії – це ціннісно-орієнтована концепція довгострокового розвитку бізнесу, яка відображає адаптивну модель поведінки підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища і реалізується через планове управління організаційними змінами шляхом забезпечення відповідності між внутрішніми ресурсами та зовнішніми умовами.

Інноваційна стратегія є довгостроковим планом заходів, спрямованих на якісну трансформацію об'єкта управління, включаючи системи управління, структуру, корпоративну культуру та зміст діяльності персоналу. Відмінність цієї стратегії полягає в комплексному використанні нових технологій і методів.

Основні види інноваційних стратегій:

- Наступальна: характерна для великих компаній, передбачає значні інвестиції у власні розробки, пов'язана з високими ризиками.
- Оборонна: використовується середніми та великими підприємствами для підтримки та вдосконалення раніше розроблених інновацій; ризики помірні.
- Проміжна: орієнтована на розробку інновацій в неефективних галузях, приваблива для малого бізнесу; основний ризик – низький економічний ефект.
- Поглинаюча: передбачає викуп великими та середніми підприємствами інноваційних ідей або компаній для подальшої комерціалізації.
- Імітаційна: використовується малими та середніми підприємствами для повторення та вдосконалення інновацій лідерів галузі; потребує інвестицій у наукову базу.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки інноваційних стратегій

Тип стратегії	Основні переваги	Основні недоліки та ризики
Наступальна	• Лідерство на ринку та формування технологічних стандартів. • Високий потенційний прибуток за рахунок монопольного положення. • Створення унікального іміджу «піонера» та інноватора. • Забезпечення довгострокових конкурентних переваг.	• Найвищі фінансові витрати на НДДКР. • Високий технологічний та ринковий ризик (невдача проекту). • Необхідність найму найкваліфікованіших кадрів. • Ризик того, що конкуренти дешево скопіюють інновацію.

Тип стратегії	Основні переваги	Основні недоліки та ризики
Продовження таблиці 1.2		
1	2	3
Оборонна	• Значно нижчі витрати на НДДКР порівняно з наступальною. • Менший ризик, оскільки технологія/продукт вже перевірені ринком. • Стабільність і підтримання конкурентних позицій. • Можливість планувати та контролювати бюджет.	• Залежність від дій лідерів ринку. • Ризик відставання, якщо лідер зробить новий прорив. • Менша прибутковість порівняно з успішною наступальною стратегією. • Постійна потреба в реагуванні на зовнішні виклики.
Проміжна (Нішева)	• Можливість уникнути прямої конкуренції з гігантами. • Мінімальні маркетингові витрати за рахунок вузької спеціалізації. • Висока лояльність клієнтів у своїй ніші. • Швидка адаптація до потреб обмеженого ринку.	• Обмежений ринок збуту та потенціал росту. • Ризик того, що ніша може вичерпатися або стати неактуальною. • Часто – слабкий економічний ефект від інновації. • Висока залежність бізнесу від динаміки однієї галузі.
Поглинаюча	• Швидкий вихід на ринок з готовою інновацією (економія часу). • Уникнення ризиків та витрат, пов'язаних із фундаментальними НДДКР. • Посилення власного портфелю продуктів або технологій. • Усунення потенційного конкурента.	• Дуже високі фінансові витрати на викуп компаній або технологій. • Складність інтеграції нової компанії в існуючу структуру. • Ризик неправильної оцінки вартості або потенціалу інновації. • Можлива втрата ключових співробітників поглиненої компанії.
Імітаційна	• Значно нижчі витрати на розробку (копіювання та вдосконалення). • Мінімізація ринкового ризику, оскільки продукт уже має попит. • Можливість швидко зайняти частину ринку за рахунок поліпшень. • Ідеально підходить для компаній з обмеженими ресурсами.	• Залежність від інноваційної активності лідерів. • Юридичні ризики, пов'язані з порушенням патентних прав. • Складно створити унікальний імідж, образ «переслідувача». • Можлива цінова війна з іншими імітаторами.

Основні переваги та недоліки інноваційних стратегій подано в табл. 1.2

Представлена таблиця наочно демонструє, що вибір інноваційної стратегії є ключовим стратегічним рішенням, яке визначає подальший розвиток підприємства. Кожна з розглянутих стратегій представляє собою компроміс між трьома ключовими факторами: рівнем ризику, обсягом необхідних інвестицій та потенційною віддачею.

Наступальна стратегія – це стратегія максимізації потенційного успіху, що вимагає пропорційних інвестицій і готовності прийняти високі ризики. Вона підходить для великих компаній з потужним фінансовим і науковим потенціалом, які прагнуть сформувати майбутнє галузі. На противагу цьому, оборонна стратегія є більш консервативною, спрямованою не на завоювання, а на утримання завойованих позицій. Вона ефективна для стабільних компаній, які готові реагувати на виклики, але не бажають бути першовідкривачами.

Для малого та середнього бізнесу найбільш прийнятними є проміжна, поглинаюча та імітаційна стратегії, оскільки вони дозволяють інвестувати ресурси більш зважено. Проміжна стратегія дозволяє уникнути прямого зіткнення з конкурентами, але обмежує масштаби бізнесу. Поглинаюча стратегія – це швидкий, але дорогий спосіб отримати доступ до готових інновацій, що робить її інструментом корпоративної боротьби. Нарешті, імітаційна стратегія є найпоширенішою, оскільки дозволяє мінімізувати як витрати, так і ризики, хоча й приковує компанію до ролі «числівника» на ринку.

Таким чином, не існує універсально найкращої інноваційної стратегії. Її вибір критично залежить від розміру компанії, її фінансових можливостей, апетиту до ризику, технологічного потенціалу та стратегічних амбіцій керівництва. Успішне управління інноваціями часто передбачає поєднання елементів різних стратегій у єдиній системі, що дозволяє диверсифікувати ризики та ефективно використовувати наявні ресурси.

Інноваційний розвиток являє собою комплексний процес, що охоплює створення, освоєння, впровадження та дифузії нововведень. Його основу складає інноваційна діяльність – система наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, спрямованих на залучення інтелектуального потенціалу підприємства для генерації та комерціалізації інновацій.

Стратегія інноваційного розвитку формується на основі наступних ключових елементів:

1. Діагностика та ідентифікація проблеми. На цьому етапі керівництво визначає довгострокові вектори розвитку та формулює бачення майбутньої конкурентної позиції підприємства на ринку.

2. Формулювання стратегічних цілей. Визначені напрями розвитку трансформуються у конкретні та вимірювані цілі інноваційної діяльності.

3. Адаптивне управління змінами. Оскільки зовнішнє середовище (технологічні прориви, дії конкурентів, зміни державної політики, потреби споживачів) постійно змінюється, стратегія має бути гнучкою. Це вимагає постійного моніторингу та вчасного коригування стратегічних дій у відповідь на нові виклики.

Мета реалізації інноваційної стратегії полягає в досягненні стійких конкурентних переваг шляхом:

- закріплення в нових ринкових нішах;
- нарощування обсягів виробництва;
- підвищення якості продукції або розробки принципово нових товарів;
- інституціоналізації політики «постійного вдосконалення».

1.2. Напрями розвитку потенціалу підприємства в умовах циркулярної економіки

Сьогоднішні умови розвитку підприємств та динамічні зміни економічного середовища, у якому вони функціонують, формують потребу у пошуку нових інструментів і підходів до управління їхнім інноваційним потенціалом. Враховуючи, що нарощування інноваційних спроможностей підприємства має переважно випереджувальний характер, доцільно оцінювати його формування, стан і реалізацію саме з позиції пріоритетності інноваційного розвитку. Високі темпи трансформацій, зміна бізнес-моделей, технологічні

адаптації та поява нових продуктів і послуг вимагають прискорення систем управління, особливо у провідних галузях економіки.

У контексті посилення процесів глобалізації та зростання конкуренції на внутрішньому ринку українські підприємства стикаються з проблемою відставання від провідних компаній у впровадженні нових технологій і сучасних продуктів. Це підкреслює необхідність формування таких підходів до управління інноваційним потенціалом, які мали б випереджувальну орієнтацію та забезпечували стійкий розвиток і конкурентоспроможність на тривалий період.

Організація своєчасного та результативного управління потенціалом підприємства є однією з ключових задач стратегічного планування та прогнозування. Потенціал, спираючись на системну оцінку ефективності діяльності, дає можливість визначити реальний рівень використання ресурсів, порівняти фактичні результати з можливими та виявити приховані резерви розвитку за всіма складовими. Він також дає змогу обґрунтувати можливі альтернативні напрями стратегічного розвитку підприємства на прогнозний період. Як зазначають науковці, стратегічний потенціал підприємства визначається не лише його можливостями, але й умовами реалізації стратегічних рішень та рівнем забезпечення ресурсами. У межах сучасних концепцій він розглядається як основа формування стійких конкурентних переваг, що забезпечуються унікальними комбінаціями ресурсів, компетентностей і гнучкістю управління для створення успішних продуктів та технологій [20].

Слід розрізняти потенціал підприємства та його розвиток. Потенціал — це можливості та здатність організації мобілізувати ресурси й компетенції для підтримки безперервності діяльності. Натомість розвиток потенціалу — це сукупність заходів, що забезпечують реалізацію обраних економічних і конкурентних стратегій та формування нових напрямів модернізації виробничо-комерційних процесів в умовах економіки знань і цифровізації. Основними характеристиками процесу розвитку є формування перспектив на основі аналізу минулих тенденцій, оцінка здатності підприємства ефективно використовувати свої можливості, застосування оновлень і постійна орієнтація на майбутній

розвиток. Таким чином, стратегічний потенціал виступає фундаментом для створення ефективної стратегії та досягнення належного рівня розвитку.

Стратегічне управління неминуче повинне враховувати інноваційний складник, оскільки саме інновації дозволяють підприємству розширювати власний ринковий вплив і охоплювати нові сегменти споживачів. До основних напрямів інноваційного розвитку відносять: освоєння прогресивних технологій; модернізацію обладнання; впровадження сучасних інформаційних систем; удосконалення управління інноваційною діяльністю; розвиток компетенцій персоналу у сфері інновацій [21].

За сучасних умов важливою складовою розвитку є оцінювання ефективності діяльності підприємства та прогнозування його майбутнього стану за всіма елементами потенціалу. Це необхідно для формування управлінських рішень щодо вибору оптимальної стратегії розвитку, досягнення необхідного темпу модернізаційних процесів, забезпечення стабільності та ефективності реструктуризації. Сучасні дослідники пропонують широкий перелік показників рентабельності та ефективності, корисних для аналізу діяльності підприємства в умовах циркулярної економіки. Водночас специфіка процесів циркулярної економіки ще недостатньо відображена в таких системах оцінювання.

Циркулярна економіка базується на формуванні нових бізнес-моделей, орієнтованих на мінімізацію використання первинних ресурсів, повторне застосування матеріалів, замкнуті цикли виробництва та переробку відходів. Вона передбачає створення продукції з тривалим життєвим циклом, придатної до модернізації, ремонту чи рециклінгу, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності промислових підприємств [22].

Створення потенціалу підприємства і його подальший розвиток доцільно розглядати як процес формування набору можливостей і розробки сценаріїв їх реалізації з метою забезпечення інноваційного відтворення та зміцнення ринкових позицій. Системний характер розвитку потенціалу зумовлює потребу в постійному оновленні та наповненні його складових. Оцінювання ефективності управління набуває особливої ваги, адже дозволяє оцінити ефективність

діяльності, визначити результативність використання ресурсів, оцінити рівень капіталізації підприємства та сформулювати стратегічні напрями майбутнього розвитку. Для оцінки капіталізації в межах концепції VBM доцільно використовувати модифікований показник EVA, який враховує вплив зовнішніх факторів [23].

Потенціал розвитку підприємства характеризується рядом ознак, що відображають потребу у здійсненні розвиткових заходів для забезпечення безпечного функціонування системи та реалізації стратегії. До таких ознак належать: виробничо-комерційні можливості; рівень компетенцій персоналу; ресурсне забезпечення; технічна спроможність до модернізації; ступінь задоволення інтересів стейкхолдерів; організаційна гнучкість; технологічна культура здійснення реструктуризацій; можливості впровадження принципів циклічної економіки.

Конвергентний підхід в управлінні ґрунтується на поєднанні можливостей цифрових технологій із просторовими, галузевими та інноваційними особливостями сучасних економічних систем. Він передбачає інтеграцію досягнень у технологіях, організації, плануванні, комунікаціях і розширення можливостей для переходу на нові платформи інноваційної співпраці. Однак його реалізація може потребувати узгодження елементів системи для уникнення конфліктності та забезпечення цілісності розвитку [24].

Уточнення стратегічних напрямів розвитку потенціалу підприємства здійснюється шляхом визначення перспектив діяльності, розрахунку інтегральних показників за певний період, встановлення цільових орієнтирів за основними напрямками та побудови моделей прогнозування. Це стосується також розробки організаційного забезпечення, узгодження інтересів стейкхолдерів та формування сценаріїв реалізації стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища з метою підтримання конкурентних позицій на обраних ринках.

Модель вибору стратегічних напрямів розвитку, орієнтована на створення та реалізацію елементів циклової економіки представлена на рис.1.1

Запропонована модель вибору стратегічних напрямів є послідовним алгоритмом для інтеграції принципів циклової економіки в ядро бізнесу. Її фундаментом виступає ціннісна орієнтація керівництва, де сталий розвиток і цикловість стають не просто ініціативою, а частиною корпоративної місії. Без цього будь-які стратегічні рішення будуть неефективними.

Наступний крок – це комплексна діагностика, яка передбачає одночасний аналіз внутрішнього потенціалу підприємства (наявні технології, компетенції персоналу, структура матеріальних потоків) та зовнішнього контексту (попит на «зелену» продукцію, законодавчі вимоги, доступність технологій переробки). Цей аналіз дозволяє виявити точки росту та обмеження.

На основі результатів діагностики формується набір із трьох взаємопов'язаних стратегічних напрямів, які розташовані за ступенем складності та трансформаційного ефекту:

Оптимізація потоків – найменш ризиковий напрям, спрямований на лінійне підвищення ефективності використання сировини та енергії для мінімізації утворення відходів.

Замикання циклів – передбачає фундаментальну зміну логіки: відходи переосмислюються як ресурс. Це вимагає інвестицій в технології переробки та створення замкнутих ланцюгів поставок.

Фінальний етап – реалізація через конкретні проекти, інвестиції та партнерства. Модель є ітераційною: результати впровадження постійно звіряються з аналізом середовища, що забезпечує гнучкість і адаптивність стратегії.

Вплив сучасних трендів на розвиток підприємства реалізується через призму конкурентоспроможності та ринкової кон'юнктури. Це обумовлює вибір пріоритетних операційних сегментів, що характеризуються стабільним і динамічним попитом, оптимальним ціновим діапазоном із заданою рентабельністю та ціновою еластичністю.

Підвищений попит створює передумови для розширення збутового потенціалу шляхом аналізу взаємозв'язків між галузевими та регіональними ринками в контексті реалізації програм стратегічного оновлення.

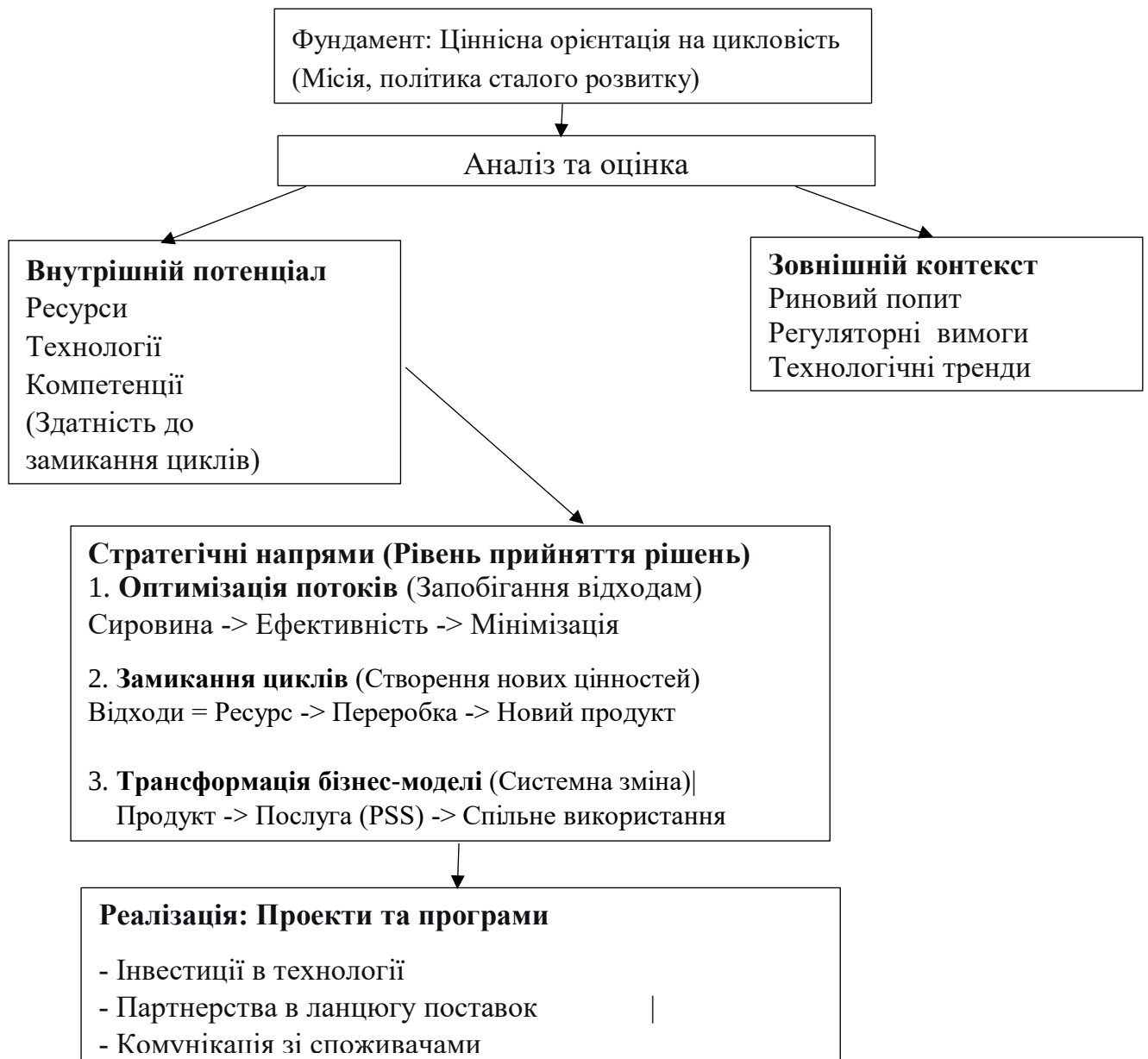


Рис. 1.2. Модель вибору стратегічних напрямів розвитку, орієнтована на створення та реалізацію елементів циклової економіки

Значну роль у формуванні передумов розвитку відіграє економіко-інформаційний простір, який визначає архітектуру ефективної взаємодії з елементами зовнішнього середовища. Ця взаємодія будується на принципах

партнерських відносин та збалансованого врахування інтересів усіх стейкхолдерів – від власників і інвесторів до постачальників і споживачів.

Чітке визначення стратегічної позиції щодо ключових конкурентів дозволяє сформувати систему моніторингу, здатну диференційовано оцінювати характер та інтенсивність загроз. Це забезпечує актуалізацію конкурентної карти ринкового сегменту та сприяє своєчасному реагуванню на нові виклики. Такий підхід дозволяє нейтралізувати загрози, що виникають через дисбаланси у розвитку зовнішнього потенціалу, та посилює адаптивні характеристики підприємства.

Отже, стратегічне управління розвитком потенціалу має ґрунтуватися на ідентифікації та формуванні унікальних ресурсних комбінацій і оновлених компетенцій. Вивчення нових можливостей розвитку підприємства та ринку створює підґрунтя для підвищення організаційної гнучкості, розширення спектру альтернатив стратегічного розвитку. Перспективним напрямом подальших досліджень є вдосконалення адаптаційних механізмів та розвиток гнучкості стратегічного потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СЕЛЯНСЬКО-ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

2.1. Економічний аналіз господарської діяльності селянсько-фермерського господарства «***»

Фермерське господарство «***» було створено 2005 році. Якщо раніше в Самбірському районі більш розвинутими були галузі тваринництва, то на даний час домінує землеробство, яке впроваджує сучасні, більш прогресивні технології виробництва. Поступово змінюються і домінуючі у рослинництві культури: якщо раніше вирощували овес, ячмінь, то в останні роки – кукурудза, соя, які дають більший прибуток.

Таблиця 2.1

Склад і структура сільськогосподарських угідь в СФГ «***»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення за 3 роки	
				абсол.	темп росту
Вихідні дані					
Загальна земельна площа, га	1800	1950	2300	500	127,7
У т.ч.ч рілля	970	1050	1102	132	113,6
Середньорічна чисельність працюючих, зайнятих в сільському господарстві, чол.	15	18	10	-5	66,6
Розрахункові дані					
Питома вага в площі с.г. угідь, %:					
- ріллі	53,89	53,85	47,91	-5,9	88,911
Навантаження на 1 середньорічного робітника, зайнятого в сільському господарстві:					
- с.г. угідь, га	120,0	108,3	230,0	110	191,66
- ріллі, га	64,7	58,3	110,2	45,53	170,41

За період 2022-2024 років спостерігаються суттєві структурні зрушення в землекористуванні та використанні трудових ресурсів підприємства.

Загальна площа сільгоспугідь значно збільшилася на 500 га, або на 27.8%, досягнувши 2300 га у 2024 році. Це свідчить про розширення виробничої бази.

Однак, структура угідь змінилася. Площа ріллі зросла лише на 132 га (13.6%), а її питома вага в загальній структурі угідь скоротилася з 53.89% до 47.91%. Це означає, що нові землі переважно відводяться під інші типи угідь (пасівні, багаторічні насадження тощо), що може вказувати на зміну пріоритетів у виробництві.

Чисельність працівників скоротилася на 5 осіб (33.3%), що є значним зменшенням.

Це різке скорочення персоналу, поєднане з розширенням площ, призвело до кардинального зростання навантаження на одного працівника:

Навантаження сільгоспугідьми зросло з 120.0 га/особу до 230.0 га/особу (майже вдвічі).

Навантаження ріллі збільшилося з 64.7 га/особу до 110.2 га/особу.

Підприємство проводить політику інтенсивного зростання, значно розширюючи земельну площу одночасно з різкою оптимізацією витрат на трудові ресурси. Це призводить до різкого підвищення фондоозброєності праці землею. Хоча це може свідчити про підвищення ефективності праці за рахунок механізації, існує потенційний ризик перевантаження техніки та персоналу, що може загрожувати якості виконання робіт. Зміна структури угідь також вказує на можливу корекцію виробничої спеціалізації господарства.

Всі сільськогосподарські роботи виконуються власною технікою, а лише на жнива залучаються комбайни для збирання урожаю. В господарстві сівозміна із зернових і технічних культур: пшениця, ячмінь, кукурудза, соя, ріпак. Важливе значення в діяльності сільськогосподарських підприємств відіграють основні засоби.

Основні фонди - це економічна форма сукупності матеріально-речових цінностей, що діють протягом тривалого періоду, які цілком і в незмінній натуральній формі споживаються у виробничих і невиробничих процесах і постійно втрачають свою вартість по частинам, переносячи її на готову продукцію. Вони характеризують рівень розвитку продуктивних сил, матеріальною основою організаційно-технологічних процесів. Зростання

основних фондів, якісне вдосконалення конкретних видів засобів праці, поліпшення виробничої і галузевої структур та ефективне використання їх в усіх галузях виробництва є важливою передумовою створення матеріально-технічної бази, підвищення продуктивності праці і зростання матеріального добробуту населення.

Забезпеченість основними фондами та їх використання характеризують наступні показники: розмір та структура основних виробничих фондів, динаміка основних фондів, озброєність праці основними фондами (фондоозброєність), розмір та структура енергетичних засобів, забезпеченість енергоресурсами (енергоозброєність), забезпеченість тракторами, комбайнами, іншими сільськогосподарськими машинами, фондівдачі, фондомісткості [40,41]. Слід відзначити високі і стабільні показники прибутковості (таб. 2.2)

Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники діяльності селянсько-фермерського господарства «***.»

Показники	2022 р	2023 р	2024 р	Відхилення за 3 роки	
				абсол.	темп росту
Вихідні дані					
Вартість основних засобів, грн.	15012725	11172076	7644120	-7368605	50,9
Вартість оборотних фондів, грн..	6005090	6468044	6115296	110206	101,8
Вартість валової продукції рослинництва і тваринництва, грн.	37695000	14994900	35461100	-2233900	94,0
Чистий прибуток, грн.	1884750	899694	3191499	1306749	169,3
Середньорічна чисельність робітників, зайнятих в с.г. виробництві, чол	15	18	10	-5	66,6
Площа с.г. угідь, га	1800	1950	2300	500	127,7
Розрахункові дані					
Фондозабезпеченість, грн.	8340,4	5729,3	3323,5	-5016,9	39,85
Фондоозброєність, грн.	1000848,3	620670,9	764412,0	-236436,3	76,38
Фондовіддача, грн.	2,51	1,34	4,64	2,1	184,76
Фондоємність, грн.	0,40	0,75	0,22	-0,2	54,13
Норма прибутку, %	12,6	8,1	41,8	29,2	332,56

Для організації господарчої діяльності кожне підприємство повинно мати не тільки основні виробничі фонди, але також мати в наявності оборотні фонди.

На відміну від основних виробничих фондів, оборотні фонди беруть участь тільки в одному циклі виробництва, втрачають натуральну форму і цілком переносять свою вартість на знову створений продукт.

Спостерігається значне зменшення вартості основних засобів на 7 368 605 грн (або майже на 49%). Це може свідчити про активну продаж майна, його фізичне чи моральне знецінення без відповідного оновлення.

Вартість оборотних фондів залишається відносно стабільною, демонструючи незначне зростання на 110 206 грн (1,8%). Сумарний результат – структура активів зміщується на користь оборотних засобів, а загальна фондоозброєність підприємства (фондозабезпеченість) різко падає.

Валова продукція демонструє значну мінливість: високий рівень у 2022 році, різке падіння у 2023 році та стрибок майже вдвічі у 2024 році порівняно з 2023 роком. Загалом за три роки обсяг виробництва скоротився на 5,9%.

Незважаючи на нестабільність виробництва, чистий прибуток показав дуже позитивну динаміку, зрісши на 1 306 749 грн, або на 69,3%. Особливо вражаючим є рік 2024, коли прибуток склав понад 3 млн грн. Це свідчить про підвищення ефективності роботи та, можливо, оптимізацію витрат.

Чисельність працівників скоротилася з 15 до 10 осіб (-33,3%), що може бути наслідком оптимізації кадрів або автоматизації процесів.

Площа сільгоспугідь значно збільшилася – на 500 га (27,8%), що вказує на розширення виробничої бази.

Фондовіддача: Цей ключовий показник, що відображає, скільки гривень продукції отримано з кожної гривні основних засобів, різко коливався. Після падіння в 2023 році до 1,34 грн, у 2024 році він різко зріс до 4,64 грн. Загальне зростання за період на 84,8% – це дуже позитивний сигнал, який говорить про різке підвищення ефективності використання дорогого обладнання та будівель, особливо у 2024 році.

Фондоозброєність (Фондозабезпеченість): Показник, що характеризує

забезпеченість працівників основними засобами, продемонстрував різке падіння (з 8340,4 грн/чол до 3323,5 грн/чол). Це є логічним наслідком одночасного скорочення вартості ОЗ та чисельності працівників. Це може бути як позитивним явищем (зменшення капіталомісткості), так і негативним (старіння та знецінення техніки).

Норма прибутку: Найважливіший фінансовий показник ефективності. Він показує прибутковість використання всього авансованого капіталу (основних та оборотних коштів). Норма прибутку продемонструвала стрімке зростання – з 12,6% у 2022 році до 41,8% у 2024 році. Зростання майже в 3,3 рази свідчить про кардинальне підвищення загальної прибутковості бізнесу.

За аналізований трирічний період підприємство пройшло через суттєву трансформацію. Незважаючи на скорочення майнового комплексу (основні засоби) та нестабільність у обсягах виробництва, йому вдалося досягти вражаючих фінансових результатів.

Ключові позитивні зміни: різке зростання чистого прибутку, фондівдачі та норми прибутку. Це свідчить про те, що підприємство навчилося генерувати більший дохід і прибуток, використовуючи менші обсяги ресурсів (особенно основних засобів).

Потенційні ризики: різке скорочення основних засобів може створити проблеми у майбутньому, якщо воно не супроводжувалося технічним переозброєнням. Зношеність техніки може загрожувати стабільності виробництва. Також викликає занепокоєння нестабільність обсягів валової продукції та скорочення персоналу.

Отже, загальна картина свідчить про підвищення економічної ефективності діяльності підприємства, проте для підтримання стійкого розвитку в довгостроковій перспективі необхідно контролювати стан виробничої бази та інвестувати в її оновлення.

Збільшення частки ріллі може свідчити про: переведення менш продуктивних угідь у більш продуктивні та оптимізацію землекористування.

Сільськогосподарське підприємство проводить послідовну політику збільшення площ ріллі, що дозволяє підвищити потенційний врожай та ефективність використання земельних ресурсів. Стабільність приростів (+75 га щороку) свідчить про планомірний характер цієї політики.

Господарство спеціалізується на рослинництві, зокрема на вирощуванні зернових та/або технічних культур. Стабільне розширення ріллі свідчить про орієнтацію на інтенсифікацію саме цього напрямку. Також господарство активно переробляє ріпак на біопаливо і його експортує.

Перспективи розвитку господарства пов'язані із продовження курсу на поступове збільшення площ та підвищення ефективності використання вже наявних земель, можливих впровадженням сучасних агротехнологій (точне землеробство, ефективні системи зрошення) для збільшення врожайності, диверсифікацією виробництва нарощуванням виробництва біопалива.

Таблиця 2.3

Характеристика використання трудового ресурсу ФГ «***»

Показники	2022 р	2023 р	2024 р	Відхилення за 3 роки	
				абсол.	темп росту
Середньорічна чисельність робітників зайнятих в сільському господарстві, всього, чол.	15	18	10	-5	66,667
в т.ч. в рослинництві	12	14	8	-4	66,667
в тваринництві	3	4	2	-1	66,667
Валова продукція сільського господарства в порівняльних цінахгрн.	37695000	14994900	35461100	-2233900	94,074
в т.ч. в рослинництві	22617000	9746685	24822770	2205770	109,753
в тваринництві	15078000	5248215	10638330	-4439670	70,555
Всього вироблено валової продукції сільського господарства на одного середньорічного робітника, грн	2513000	833050	3546110	1033110	141,111
в т.ч. в рослинництві	1884750	696191,7857	3102846,25	1218096,3	164,629
в тваринництві	5026000	1312053,75	5319165	293165	105,833

Фермерське господарство ***є стабільним аграрним підприємством з чіткою стратегією зростання. Керівництво демонструє грамотний підхід до управління ресурсами, роблячи ставку на планомірне розширення та оптимізацію структури земельних угідь, що є запорукою подальшого економічного успіху

За аналізований період у підприємства відбулися суттєві зміни у використанні трудових ресурсів та їх продуктивності, причому динаміка різниться для галузей рослинництва та тваринництва (табл. 2.3.).

Загальна чисельність робітників скоротилася на 33.3% (5 осіб). Це скорочення відбулося пропорційно в обох галузях: у рослинництві – на 4 особи, у тваринництві – на 1 особу. Рослинництво демонструє позитивну динаміку. Незважаючи на скорочення персоналу, обсяг валової продукції зріс на 9.75%. Це однозначно свідчить про підвищення ефективності у цій галузі.

Тваринництво перебуває у кризовому стані. Обсяги виробництва впали на 29.45%, що у поєднанні зі скороченням персоналу вказує на серйозні проблеми в галузі. Загальна продуктивність праці (виробіток на 1 робітника) зросла на 41.1%. Це є прямим наслідком скорочення чисельності персоналу.

У рослинництві зростання продуктивності є здоровим, оскільки базується на збільшенні обсягів виробництва (+64.6% на 1 робітника). У тваринництві зростання продуктивності на 5.8% є статистичним артефактом, викликаним більш різким скороченням чисельності, ніж падінням виробництва, і не відображає реального підвищення ефективності.

Підприємство провело успішну оптимізацію в галузі рослинництва, де досягнуто зростання виробництва із меншою кількістю працівників. Однак у тваринництві спостерігається глибока криза, яка потребує негайного аналізу причин падіння виробництва та розробки заходів щодо стабілізації ситуації.

Аналіз фінансових показників для селянського фермерського господарства (СФГ) є не лише формальною процедурою, але й життєво необхідним інструментом управління, який забезпечує стійкість та розвиток господарства в

умовах ринкової економіки. Його важливість зумовлена низкою ключових факторів.

Фінансовий аналіз дозволяє об'єктивно оцінити поточний стан господарства. Такі показники, як ліквідність, платоспроможність та фінансова стабільність, виступають «медичними показниками» бізнесу. Вони допомагають виявити проблеми на ранніх стадіях, наприклад, нестачу оборотних коштів для закупівлі насіння чи кормів, надмірну заборгованість або високу собівартість продукції, що дає змогу вчасно вжити коригувальних заходів.

Ключові коефіцієнти ефективності, такі як рентабельність (норма прибутку) та фондовіддача, безпосередньо відповідають на запитання: «Чи є бізнес прибутковим?» та «Наскільки ефективно ми використовуємо наші дорогі активи (техніку, обладнання)?». Для СФГ, де ресурси часто обмежені, максимізація віддачі з кожного гектара землі та кожної одиниці техніки є запорукою виживання. Аналіз допомагає визначити, які саме культури або напрями тваринництва є найбільш прибутковими.

Будь-яке рішення – від закупівлі нового трактора до розширення поголів'я худоби – має бути обґрунтованим фінансово. Аналіз показників допомагає:

- Визначити пріоритети інвестування (наприклад, що вигідніше: модернізувати молочну ферму чи інвестувати в зрошення?).
- Оцінити доцільність кредитування та здатність господарства обслуговувати борг.
- Розробити реальний бізнес-план для отримання державних грантів чи субсидій.

Сільське господарство характеризується високою питомою вагою матеріальних витрат. Аналіз собівартості продукції дозволяє виявити надмірні витрати на паливо, добрива, корми тощо. Крім того, аналіз продуктивності праці (як у наведених даних, де виробіток на 1 робітника різко зріс) показує, наскільки ефективно використовується трудовий потенціал, що особливо актуально в умовах дефіциту кадрів.

Банки, інвестори та державні програми підтримки ніколи не нададуть кошти без ретельного вивчення фінансової звітності. Прозорий і якісний фінансовий аналіз підвищує довіру до господарства та є найкращою рекомендацією, доводячи його кредитоспроможність і інвестиційну привабливість.

Для селянського фермерського господарства фінансовий аналіз – це «компас», який допомагає орієнтуватися в складних умовах агробізнесу. Він перетворює господарську діяльність з мистецтва на науку, дозволяючи фермеру не просто «господарювати», а керувати бізнесом, приймаючи обґрунтовані рішення для забезпечення його довгострокового успіху та стійкості. На підставі представлених даних можна проаналізувати основні тенденції у фінансовому стані та результатах діяльності підприємства за три роки.

За аналізований період спостерігається значне скорочення загальної вартості активів на 19,8% (з 66,0 млн грн до 53,0 млн грн). Це зменшення відбувалося нерівномірно:

- Необоротні активи зменшилися на 24,8%, що може свідчити про активну продаж майна, його фізичне чи моральне знецінення без адекватного оновлення.

- Оборотні активи скоротилися меншими темпами - на 10,9%.

Структура оборотних активів зазнала змін:

- Дебіторська заборгованість зменшилася на 23,6%, що є позитивним явищем і може свідчити про поліпшення роботи з дебіторами.

- Грошові кошти залишилися практично на тому ж рівні (+1,8%), що підтримує ліквідність.

- Запаси зменшилися незначно (-3,8%) (табл. 2.4).

Структура пасивів також зазнала суттєвих змін:

Власний капітал зменшився на 10%, що є негативним сигналом, оскільки саме власний капітал є основою фінансової стійкості.

Зобов'язання скоротилися значно: довгострокові - на 27,9%, поточні - на 15,1%. Це свідчить про політику зменшення боргового навантаження.

Таблиця 2.4

Характеристика фінансових показників СФГ «***»

	Показник	2022	2023	2024	2024 у % до 2022 р
1	Необоротні активи	42035630	38220260	31595696	75,2
2	Оборотні активи (загалом)	24020360	24108164	21403536	89,1
3	Запаси	9007635	9408064	8663336	96,2
4	Дебіторська заборгованість	12010180	11172076	9172944	76,4
5	Грошові кошти	6005090	6468044	6115296	101,8
6	Всього активів (автосума)	66055990	62328424	52999232	80,2
7	Власний капітал	30025450	30576208	27009224	90,0
8	Довгострокові зобов'язання	12010180	11172076	8663336	72,1
9	Поточні зобов'язання (загалом)	15012725	14112096	12740200	84,9
10	Кредиторська заборгованість (поточна)	12010180	11172076	9682552	80,6
11	Виручка (дохід)	37695000	14994900	35461100	94,1
12	Собівартість (COGS)	26386500	10046583	23404326	88,7
13	Валовий прибуток (авто)	11308500	4948317	12056774	106,6
14	Операційні витрати	7539000	2849031	6737609	89,4
15	EBITDA (в ввід)	3769500	1649439	3900721	103,5
16	Амортизація (для перетворення EBITDA->EBIT)	3015600	1349541	3191499	105,8
17	EBIT (авто)	753900	299898	709222	94,1
18	Витрати по відсотках (interest expense)	1884750	899694	2482277	131,7
19	Прибуток до оподаткування	1507800	749745	2836888	188,1
20	Чистий прибуток (Net income)	1884750	899694	3191499	169,3

Співвідношення власного капіталу до активів залишається на достатньо безпечному рівні (понад 50%), що свідчить про відносну фінансову незалежність підприємства.

Незважаючи на скорочення активів, фінансові результати демонструють позитивну динаміку:

Виручка у 2024 році практично повернулася до рівня 2022 року (94,1%) після різкого падіння у 2023 році.

Собівартість скоротилася більшими темпами, ніж виручка (-11,3%

порівняно з 2022 роком), що призвело до зростання валового прибутку на 6,6%.

Операційні витрати знизилися на 10,6%, що свідчить про ефективну політику оптимізації витрат.

Найбільш вражаючим є зростання чистого прибутку на 69,3% порівняно з 2022 роком. Це сталося головним чином завдяки стрімкому зростанню прибутку до оподаткування (на 88,1%), незважаючи на різке збільшення витрат на відсотки (на 31,7%).

Рентабельність продажів (за чистим прибутком) значно покращилася: з 5,0% у 2022 році до 9,0% у 2024 році.

EBITDA зросла на 3,5%, що свідчить про зростання операційної ефективності.

Різне збільшення витрат на відсотки (майже на 600 тис. грн порівняно з 2022 роком) є негативним фактором і потребує з'ясування причин (наприклад, збільшення процентних ставок за кредитами).

Підприємство проводить політику "оздоровлення" балансу, скорочуючи як активи, так і зобов'язання.

Незважаючи на скорочення масштабів діяльності (зменшення активів), керівництву вдалося значно підвищити ефективність роботи та прибутковість.

Головними завданнями на майбутнє є:

- Стабілізація обсягів виручки.
- Контроль за витратами на обслуговування боргу.
- Розробка стратегії оновлення основних засобів, оскільки тривале скорочення необоротних активів може загрожувати виробничому потенціалу в майбутньому.

Загалом, незважаючи на окремі проблемні моменти, фінансовий стан підприємства можна оцінити як стабільний із явною позитивною динамікою ефективності.

Аналіз фінансових коефіцієнтів підприємства за 2022-2024 роки свідчить про те, що показники ліквідності демонструють стабільну та достатню здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання (таблиця 2.5).

Коефіцієнт поточної ліквідності залишався стабільно високим протягом усього періоду (1,60-1,71), що значно перевищує мінімально рекомендоване значення (1,0-1,5). Це означає, що підприємство має достатньо оборотних активів для розрахунків із кредиторами.

Таблиця 2.5

Розрахунок вибраних фінансових показників

Показник	2022р.	2023р.	2024р.
Поточна ліквідність	1,60	1,71	1,68
Швидка ліквідність (без запасів)	1,00	1,04	1,00
Частка власного капіталу в активах	0,45	0,49	0,51
Співвідношення боргу до капіталу	0,90	0,83	0,79
Частка зобов'язань у загальних активах	0,41	0,41	0,40
Рентабельність активів	0,03	0,01	0,06
Рентабельність власного капіталу	0,06	0,03	0,12
Чистий прибуток/Виручка	0,05	0,06	0,09
Оборотність запасів	2,93	1,07	2,70
Оборотність дебіторки	3,14	1,34	3,87

Коефіцієнт швидкої ліквідності (1,00-1,04) також знаходиться на безпечному рівні, що свідчить про здатність погасити термінові зобов'язання навіть без продажу запасів, використовуючи лише ліквідні активи (гроші та дебіторську заборгованість).

Підприємство не має проблем з поточною платоспроможністю, і його позиція з ліквідності є міцною.

Аналіз показників фінансової стійкості виявляє чітку позитивну тенденцію до зміцнення фінансової незалежності.

Частка власного капіталу в активах зросла з 45% до 51%. Це означає, що більше половини майна підприємства профінансовано за рахунок власних коштів, що знижує залежність від кредиторів і підвищує фінансову стабільність.

Співвідношення боргу до капіталу продемонструвало стійке зниження з 0,90 до 0,79. Це підтверджує зменшення боргового навантаження та зміцнення власної фінансової бази.

Частка зобов'язань у активах залишалася стабільною на рівні близько 40-41%, що є прийнятним показником.

Підприємство проводить успішну політику щодо зміцнення фінансової стійкості, поступово збільшуючи частку власного капіталу та знижуючи залежність від позикових коштів.

Показники рентабельності свідчать про значне покращення ефективності діяльності підприємства, особливо у 2024 році

Рентабельність активів (ROA) зросла з 3% у 2022 році до 6% у 2024 році. Після падіння в 2023 році спостерігається стрімке відновлення, що означає більш ефективне використання майна для генерування прибутку.

Рентабельність власного капіталу (ROE) продемонструвала ще більш вражаюче зростання – з 6% до 12%. Це свідчить про те, що власники отримують значно більшу віддачу на вкладений капітал.

Маржа чистого прибутку (Чистий прибуток / Виручка) також має позитивну динаміку, збільшившись з 5% до 9%. Це означає, що з кожної гривні виручки у 2024 році підприємство залишало собі 9 копійок прибутку, порівняно з 5 копійками у 2022 році.

Фінансовий рік 2024 був дуже успішним з точки зору прибутковості. Підприємство не лише відновило рентабельність після складного 2023 року, але й значно перевищило показники базового 2022 року.

Показники оборотності виявляють проблемний 2023 рік, за яким відбулося різке відновлення ефективності у 2024 році.

Оборотність запасів впала до мінімуму в 2023 році (1,07), але у 2024 році майже повернулася до високого рівня 2022 року (2,70). Це свідчить про ефективне управління запасами та швидше їх перетворення на готову продукцію та реалізацію.

Оборотність дебіторської заборгованості показала аналогічну, але ще більш яскраву динаміку. Після різкого падіння в 2023 році (1,34) коефіцієнт зріс до 3,87 у 2024 році, що перевищує рівень 2022 року. Це означає, що підприємство значно прискорило збір дебіторської заборгованості, покращивши свої грошові потоки.

2023 рік був періодом уповільнення ділової активності, але в 2024 році підприємство не лише подолато негативні тенденції, але й досягло нових висот ефективності, особливо в управлінні дебіторською заборгованістю.

Фінансовий стан підприємства значно покращився до кінця 2024 року. Підприємство демонструє:

1. Високу та стабільну платоспроможність.
2. Зростаючу фінансову незалежність.
3. Стрімке зростання рентабельності.
4. Відмінні показники ділової активності.

Період 2023 року можна вважати аномальним або кризовим, після якого керівництву вдалося не лише відновити ефективність, але й вивести підприємство на новий рівень рентабельності та операційної результативності.

2.2. Аналіз поточного стану інноваційно-інвестиційного потенціалу селянсько-фермерського господарства "***

СФГ "***" демонструє суперечливу динаміку розвитку, що створює специфічні передумови для формування інноваційно-інвестиційного потенціалу в циркулярній економіці. За період 2022-2024 рр. спостерігається значне зростання площ сільгоспугідь на 27,8% (до 2300 га) при одночасному скороченні чисельності працівників на 33,3%. Це свідчить про курс на інтенсифікацію виробництва, однак різке зниження вартості основних засобів на 49% вказує на потенційне старіння матеріально-технічної бази.

Фінансові показники відображають позитивні зрушення: чистий прибуток зріс на 69,3%, норма прибутку досягла 41,8%, а рентабельність власного капіталу склала 12%. Проте ці успіхи досягнуті переважно за рахунок оптимізації витрат, а не інноваційного розвитку. Особливу увагу викликає різке збільшення витрат на відсотки на 31,7%, що свідчить про зростання кредитного навантаження.

Господарство щороку інвестує в модернізацію 5% від вартості основних засобів, Незважаючи на загальне скорочення інвестицій, господарство зосереджується на окремих перспективних напрямках (наприклад, вирощування сої та кукурудзи, переробка ріпаку на біопаливо), що призвело до росту частки інноваційної продукції у 2024 році (табл 2.6).

Таблиця 2.6

Розрахунок показників інноваційно-інвестиційного потенціалу СФГ

"***"

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024/2022
Вартість ОЗ, грн.	15 012 725	11 172 076	7 644 120	-49,1%
Інвестиції в модернізацію, грн.	750 636	558 604	382 206	-49,1%
Частка інноваційної продукції, %	15,2	12,8	18,5	+3,3%
Витрати на НДДКР, грн.	300 255	223 442	152 882	-49,1%

Ключову проблему господарства різке скорочення майнового та інвестиційного потенціалу (вартість ОЗ, інвестиції, витрати на НДДКР) на тлі спроби підтримувати інноваційний розвиток через концентрацію на окремих культурах та технологіях. Це створює значні ризики для довгострокової конкурентоспроможності, особливо в контексті вимог циркулярної економіки, яка вимагає постійних інвестицій у нове обладнання та технології.

Дана матриця наведена в таблиці 2.7 ідентифікує ключові загрози інноваційно-інвестиційному розвитку господарства, оцінюючи їх за двома критеріями: ймовірністю реалізації та силою впливу на бізнес.

Матриця оцінки загроз інноваційно-інвестиційному розвитку

Загроза	Імовірність	Вплив	Критичність	Заходи запобігання
Скорочення ОЗ	Висока	Високий	Критична	Поетапне оновлення техніки
Зростання кредитних витрат	Середня	Високий	Висока	Диверсифікація джерел фінансування
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Висока	Середній	Висока	Програми навчання та стимулювання
Нестабільність ринків збуту	Висока	Високий	Критична	Диверсифікація продукції

Комбінація цих критеріїв дозволяє визначити рівень критичності кожної загрози та сформулювати конкретні запобіжні заходи.

Ключовий висновок полягає у тому що найкритичнішими є загрози, пов'язані з фізичним зносом майна (скорочення ОЗ) та зовнішньою ринковою нестабільністю. Саме на їх нейтралізацію мають бути спрямовані першочергові дії керівництва.

Аналіз показав, що СФГ "****" стикається з комплексом загроз формування інноваційно-інвестиційного потенціалу в циркулярній економіці. Найбільш серйозними є ресурсні обмеження, особливо скорочення основних засобів і персоналу. Ризики реалізації пов'язані переважно з високою вартістю інвестицій та технологічною складністю циркулярних рішень (табл. 2.8).

Класифікація загроз формуванню інноваційно-інвестиційного потенціалу
та оцінка ризиків реалізації інноваційно-інвестиційного потенціалу

загрози формуванню інноваційно-інвестиційного потенціалу	
Ресурсні загрози:	Фінансові: скорочення вартості основних засобів на 7,3 млн грн обмежує можливості інвестування в циркулярні технології Кадрові: зменшення чисельності працівників на 5 осіб при одночасному зростанні навантаження до 230 га/особу створює ризик неефективного використання інновацій Технологічні: зниження фондоозброєності з 8340 грн/чол до 3323 грн/чол свідчить про старіння техніки
Організаційні загрози:	Структурні: домінування рослинництва (зростання виробництва на 9,75%) при занепаді тваринництва (падіння на 29,45%) ускладнює створення замкнутих циклів Управлінські: висока залежність від кон'юнктури ринку, що підтверджується коливаннями валової продукції
Ризики реалізації інноваційно-інвестиційного потенціалу	
Інвестиційні ризики:	Кредитні: зростання витрат на відсотки на 600 тис. грн обмежує доступ до додаткового фінансування Маркетингові: нестабільність збуту підтверджується коливаннями виручки від 15 до 35 млн грн
Інноваційні ризики:	Технологічні: відсутність досвіду впровадження циркулярних рішень прискорює моральне старіння обладнання Кадрові: скорочення персоналу обмежує можливості освоєння нових технологій
Специфічні ризики циркулярної трансформації	
Технологічні ризики:	Відсутність інфраструктури для переробки відходів тваринництва Необхідність одночасного оновлення техніки для різних ланок виробничого циклу Складність інтеграції нових технологій в існуючу систему господарювання
Економічні ризики:	Високі капітальні витрати на впровадження циркулярних рішень Невизначеність термінів окупності інвестицій Залежність від державної підтримки та регуляторних змін

Шляхи мінімізації загроз та ризиків

Стратегічні напрями:	• Поетапне впровадження циркулярних технологій з пріоритетом найбільш ефективних рішень • Диверсифікація джерел фінансування через участь у державних програмах підтримки • Розвиток партнерств з науковими установами для зниження інноваційних ризиків
Операційні заходи:	• Розробка системи моніторингу ефективності використання ресурсів • Впровадження системи управління ризиками на основі аналізу ключових показників • Розвиток кадрового потенціалу через навчальні програми

Для успішної трансформації необхідно поєднати поетапне впровадження циркулярних технологій з розвитком партнерських відносин та активним використанням державної підтримки. Пріоритетом має стати розробка комплексної системи управління ризиками, що враховує специфіку циркулярної трансформації аграрних підприємств (табл. 2.9.).

До інноваційних проектів слід віднести виробництво біогазу яке здійснюється у господарстві. Проте можна запропонувати також інші напрямки розвитку.

Наведена таблиця представляє порівняльний аналіз трьох потенційних інвестиційних проектів для СФГ "****" у контексті циркулярної економіки (табл. 2.10).. Вона оцінює їх за трьома ключовими параметрами, що дозволяє прийняти обґрунтоване рішення щодо пріоритетності впровадження.

Наведені в таблицях дані дають змогу сформувати диференційований підхід до інвестування, враховуючи фінансові можливості та апетит до ризику конкретного господарства. Найбільш збалансованим з точки зору витрат та перспектив є проект системи капельного зрошення, який одночасно підвищує

ресурсо-енергоефективність виробництва. Для реалізації більш капіталоємних ідей, таких як сонячна електростанція, доцільно залучення державних "зелених" субсидій або міжнародних грантів. Таким чином, стратегічний вибір має ґрунтуватися не лише на розрахункових показниках, але й на здатності підприємства ефективно інтегрувати нову технологію в існуючу систему господарювання.

Таблиця 2.10

Аналіз чутливості інвестиційних проектів

Проект	Капітальні витрати, грн.	Термін окупності, років	Чутливість до змін ринку
Система капельного зрошення	2 500 000	4-5	Середня
Лінія переробки відходів	3 000 000	6-7	Висока
Сонячна електростанція	4 000 000	8-9	Низька

Аналіз чутливості інвестиційних проектів дозволяє визначити пріоритетні напрями капіталовкладень для СФГ «***» з урахуванням їх капіталомісткості, термінів окупності та ступеня вразливості до ринкових коливань. Згідно з представленими даними, найменш витратним є проект впровадження системи капельного зрошення, який потребує 2,5 млн грн інвестицій. Його ключовою перевагою є відносно короткий термін окупності (4-5 років) та середня чутливість до кон'юктурних змін, що зумовлено прямим впливом на собівартість продукції та урожайність культур.

Проект організації лінії переробки відходів характеризується середньою капіталомісткістю (3,0 млн грн), проте має значно довший період окупності (6-7 років). Важливим недоліком цієї ініціативи є висока залежність від зовнішніх факторів, зокрема динаміки цін на вторинну сировину, рівня державного регулювання та конкуренції на ринку органічних добрив. Найбільш

ресурсоємним визначено проект будівництва сонячної електростанції, що потребує 4,0 млн грн інвестицій та має тривалий термін окупності (8-9 років). Разом із тим, даний напрям відрізняється найнижчою чутливістю до ринкових коливань, оскільки його ефективність визначається насамперед обсягами власного споживання енергоресурсів та тарифами на електрику, які мають сталу тенденцію до зростання.

Таким чином, проведений аналіз засвідчує прямий взаємозв'язок між рівнем капіталовкладень, терміном окупності та ступенем ризику. Для мінімізації фінансових загроз у процесі циркулярної трансформації доцільно застосувати поетапну модель інвестування, яка передбачає старт із найбільш ліквідних проектів (система зрошення) з подальшим переходом до довгострокових та стратегічних ініціатив (переробка відходів, відновлювана енергетика).

СФГ "****" стикається з комплексом взаємопов'язаних загроз, серед яких найкритичнішими є скорочення основних засобів на 49,1% та зростання кредитного навантаження.

Циркулярна трансформація супроводжується специфічними ризиками, зокрема високою капіталомісткістю (5-8 млн грн на проект) та тривалими термінами окупності (5-8 років). Ефективне управління ризиками вимагає реалізації комплексу заходів із загальним бюджетом близько 4 млн грн протягом 1-2 років. Пріоритетними є інвестиції в систему зрошення, що поєднують помірний ризик із значним економічним та екологічним ефектом.

Успіх циркулярної трансформації залежить від поєднання власних інвестицій із державною підтримкою та розвитком партнерських мереж.

2.3 Фактори нестабільності та ризиків у реалізації інноваційно-інвестиційних можливостей господарюючого суб'єкта в Україні

Інвестиційна підтримка інноваційних процесів відіграє ключову роль у прискоренні економічного розвитку, стимуляції структурних перетворень та підвищенні якості життя населення. Для України капіталовкладення у сферу інновацій та модернізації виробництва є одним із визначальних чинників економічного відновлення у період воєнних дій та під час майбутньої післявоєнної трансформації. Активізація інвестиційної діяльності, оновлення технологічної бази підприємств, впровадження сучасних виробничих рішень — це фундаментальні умови формування життєздатної та конкурентоспроможної національної економіки.

З огляду на невизначеність тривалості війни, критично важливим є забезпечення працездатності національного бізнесу, адже саме він формує податкові надходження, створює додану вартість та підтримує стійкість держави. Особливої уваги потребують підприємства, орієнтовані на експорт, оскільки їхнє зростання підсилює валютні надходження, а отже — забезпечує фінансову стабільність країни. Водночас важливим елементом економічної підтримки є формування партнерських і мобілізаційних програм взаємодії держави та бізнесу, спрямованих на мобілізацію інвестиційних ресурсів у період воєнного стану.

Підвищення ефективності використання наявного інноваційно-інвестиційного потенціалу України — включно з відновленням промислових об'єктів, модернізацією обладнання, оновленням стандартів якості продукції, — можливе лише за умови покращення інвестиційного середовища. Це передбачає вдосконалення системи управління інноваційними та інвестиційними процесами, аналіз основних факторів розвитку й ризиків, що впливають на результативність інвестиційних рішень.

Варто враховувати, що будь-які інвестиції апріорі пов'язані з ризиком: інвестор може не отримати прогнозованої віддачі або зазнати повних втрат.

Рівень ризиковості, як правило, пропорційний очікуваному прибутку: що вищою є потенційна дохідність проєкту, то більший ризик бере на себе інвестор, що відповідно впливає на вартість капіталу. В умовах війни ризики збільшуються в рази, адже зростає ймовірність знищення промислових об'єктів, транспортної, логістичної та соціальної інфраструктури. Це обумовлює значно вищу «ціну інвестицій» в Україні порівняно з країнами зі стабільним безпековим середовищем.

Реалізація інноваційно-інвестиційного потенціалу держави, регіонів і підприємств залежить від багатьох факторів: професійних компетентностей управлінців, здатності оптимізувати ризики, наявності фінансових, матеріальних і людських ресурсів. Однією з найсерйозніших загроз у сучасних умовах є дефіцит трудових ресурсів, зумовлений міграцією та релокацією населення внаслідок воєнних процесів. Це створює додаткові бар'єри для інноваційного розвитку, адже брак фахівців знижує якість ухвалення управлінських рішень.

Інноваційно-інвестиційний розвиток формується через інтеграцію нових технологій у виробничу, управлінську, маркетингову та фінансову діяльність підприємств. Проте в умовах макроекономічної нестабільності, зокрема у період воєнної агресії, внутрішні та зовнішні інвестиційні потоки скорочуються, а частина капіталу спрямовується за кордон. Тому для того, щоб збільшити кількість інвестицій, які залишаються в Україні, необхідно забезпечити політичну та економічну стабільність, зміцнити банківську систему, знизити вартість кредитних ресурсів і сформувати позитивні умови для розвитку інновацій.

Темпи відновлення й розширення інноваційно-інвестиційного потенціалу України в найближчій перспективі залишатимуться стриманими через низку загроз і ризиків, серед яких:

- низький рівень інвестиційної привабливості, зумовлений високими безпековими ризиками, загрозою руйнування промислових і транспортних об'єктів, а також недостатнім розвитком фондового ринку, який у воєнних умовах функціонує з перебоями;

- значна залежність інвестиційної діяльності від політичної ситуації та масштабу руйнувань у різних регіонах країни;
- сировинна спрямованість економіки й ослаблення елементів інноваційної інфраструктури — кластерів, технопарків, бізнес-інкубаторів, венчурних фондів;
- посилення кадрової кризи через міграцію населення, що створює нерівномірність регіонального розвитку;
- слабка динаміка залучення заощаджень населення, що пов'язано зі зниженням доходів, балансових можливостей домогосподарств та обмеженою довірою до банківської системи;
- недостатня розвиненість інституційного середовища, що впливає на рівень захисту інвестицій, формує негативний імідж України в очах потенційних інвесторів та сприяє виведенню капіталу за кордон;
- висока вартість сучасних технологічних рішень, низька інвестиційна здатність підприємств, поширення корупційних бар'єрів;
- скорочення обсягів прямих іноземних інвестицій і збільшення відтоку капіталу в період війни, що зменшує фінансування інноваційних проєктів.

Усі ці фактори формують складний і неоднозначний спектр ризиків, що стримують реалізацію інноваційно-інвестиційного потенціалу України та потребують комплексних дій держави, бізнесу та міжнародних партнерів для забезпечення сталого розвитку економіки.

Представлена таблиця 2.11 систематизує комплекс проблем та ризиків, що обмежують розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу України. Аналіз демонструє, що існують перешкоди на різних рівнях економічної системи - від макроекономічного до галузевого.

Макроекономічна нестабільність створює несприятливе середовище для довгострокових інвестицій, особливо в інноваційні проєкти з високою невизначеністю. Інституційні проблеми, зокрема недостатній захист прав власності та корупція, значно підвищують ризики інвестування та сприяють відтоку інтелектуального капіталу.

Проблеми та ризики, що стримують нарощування інноваційно-інвестиційного потенціалу України

Категорія проблем	Конкретні проблеми та ризики	Наслідки для інноваційно-інвестиційного потенціалу
Макроекономічні	- Нестабільність національної валюти - Високі процентні ставки - Інфляційний тиск - Обмежений доступ до міжнародних ринків капіталу	- Зниження прибутковості інвестицій - Ускладнення довгострокового планування - Зменшення обсягів іноземних інвестицій
Інституційні	- Недосконалість законодавчої бази - Низька ефективність захисту прав власності - Корупція - Нестабільність податкового законодавства	- Підвищення трансакційних витрат - Відтік інтелектуального капіталу - Зниження довіри інвесторів
Фінансові	- Обмежений доступ до довгострокового кредитування - Недостатність венчурного капіталу - Відсутність ефективних механізмів держпідтримки - Недосконалість фондового ринку	- Згортання НДДКР - Неможливість масштабування успішних проектів - Втрата перспективних стартапів
Інфраструктурні	- Недостатній розвиток інноваційної інфраструктури - Низька якість технологічного трансферу - Відсталість виробничої бази - Неефективна система освіти	- Уповільнення комерціалізації інновацій - Відтоку кваліфікованих фахівців - Зниження технологічної конкурентоспроможності
Галузеві	- Несприятлива структура економіки - Висока енергоємність виробництва - Технологічна відсталість традиційних галузей - Недостатня інтеграція у глобальні ланцюги вартості	- Зосередження на неефективних виробництвах - Відсутність синергії між галузями - Обмеженість ринків збуту для інноваційної продукції

Фінансова система не забезпечує адекватного фінансування інноваційної діяльності через обмежений доступ до довгострокових кредитних ресурсів та недостатній розвиток венчурного капіталу. Це призводить до того, що багато перспективних розробок не досягають стадії комерціалізації.

Інфраструктурні обмеження проявляються у слабкій взаємодії між наукою, освітою та бізнесом, що уповільнює технологічний трансфер і адаптацію інновацій. Галузеві проблеми пов'язані зі спадковою неефективною структурою економіки, орієнтацією на традиційні виробництва з низькою доданою вартістю.

Подолання цих проблем вимагає комплексного підходу та узгоджених дій з боку держави, бізнесу та наукових установ, спрямованих на створення сприятливого інвестиційного клімату та стимулювання інноваційної активності.

Сучасний стан інноваційно-інвестиційного потенціалу аграрних підприємств України формується під впливом системних загроз, що мають багаторівневий характер. Економічні ризики виявляються через нестабільність фінансових ринків, коливання валютних курсів та обмежений доступ до довгострокових кредитних ресурсів. Згідно з дослідженнями Національного наукового центру "Інститут аграрної економіки", лише 35% аграрних підприємств мають можливість залучати кредити на строк понад 5 років, що суттєво обмежує їх інвестиційні можливості.

Фінансові ризики поглиблюються недостатнім розвитком інструментів страхування аграрних інвестицій та обмеженим доступом до альтернативних джерел фінансування. Аналіз показує, що частка венчурного капіталу в фінансуванні аграрних інновацій не перевищує 2-3%, тоді як у розвинених країнах цей показник сягає 15-20%.

Правова невизначеність проявляється через нестабільність податкового законодавства, неефективну систему захисту прав інтелектуальної власності та складність адміністративних процедур. Дослідження Всесвітнього банку свідчать, що середній термін отримання необхідних дозвільних документів для реалізації

інвестиційних проектів в аграрному секторі України становить 6-8 місяців, що значно перевищує аналогічні показники країн ЄС.

Інституційні ризики пов'язані з корупцією, неефективністю державного управління та недостатньою координацією між різними рівнями влади. Це призводить до формування "інвестиційних бар'єрів", коли потенційні інвестори стикаються з непередбачуваністю умов ведення бізнесу.

Технологічна відсталість багатьох аграрних підприємств обумовлена як обмеженістю фінансових ресурсів, так і недостатнім рівнем технологічної готовності до впровадження інновацій. Згідно з опитуванням Асоціації "Український клуб аграрного бізнесу", лише 42% підприємств мають повний цикл цифровізації виробничих процесів.

Екологічні ризики включають деградацію ґрунтів, дефіцит водних ресурсів та наслідки кліматичних змін. На сьогодні близько 30% орних земель України потребують рекультивзації, що потребує додаткових інвестицій у сумі приблизно 5-7 млрд грн щорічно.

Соціальні ризики виявляються через депопуляцію сільських територій, старіння кадрового потенціалу та низький рівень кваліфікації працівників. Статистичні дані свідчать, що середній вік працівників аграрного сектору становить 51 рік, а частка молодих фахівців не перевищує 12%.

Управлінські ризики пов'язані з недостатнім рівнем корпоративного управління, обмеженим доступом до сучасних управлінських технологій та неефективним стратегічним плануванням. Дослідження показують, що лише 25% аграрних підприємств мають формалізовані стратегії інноваційного розвитку.

Для подолання визначених ризиків необхідний комплексний підхід, що включає:

1. Макроекономічну стабілізацію через створення сприятливого інвестиційного клімату, розвиток фінансової інфраструктури та забезпечення передбачуваності економічної політики.

2. Інституційні реформи спрямовані на поліпшення якості регулювання, боротьбу з корупцією та забезпечення верховенства права. Пріоритетом має стати створення незалежних регуляторних органів та спрощення адміністративних процедур.

3. Фінансову підтримку інновацій через розвиток спеціалізованих кредитних програм, створення гарантійних фондів та залучення міжнародних фінансових інституцій.

4. Технологічну модернізацію на основі державно-приватного партнерства, створення інноваційних кластерів та розвиток цифрової інфраструктури.

5. Соціальний розвиток через підвищення престижу аграрних професій, розвиток освітніх програм та створення умов для залучення молоді до сільського господарства.

Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише мінімізувати ризики інноваційно-інвестиційної діяльності, але й забезпечити стійкий розвиток аграрного сектору на засадах інновацій та високих технологій. Особливу увагу слід приділити розвитку циркулярної економіки, точного землеробства та відновлюваної енергетики, що відкривають нові можливості для підвищення конкурентоспроможності українського аграрного сектору на міжнародній арені.

РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСТВА ТА РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Шляхи підвищення ефективності аграрного підприємства через інновації

Розвиток аграрного підприємства є складним і багатовимірним процесом, який охоплює довгострокове формування, удосконалення та раціональне використання ресурсного, технологічного, кадрового, фінансового, екологічного та управлінського потенціалу. У сучасних умовах динамічних змін аграрного ринку, глобалізації економічних процесів, коливань кон'юнктури, кліматичних трансформацій та посилення конкуренції на внутрішніх і міжнародних ринках необхідність стратегічного управління потенціалом стає ключовою умовою забезпечення ефективності діяльності та стійкого довгострокового розвитку аграрних підприємств. Потенціал виступає не лише внутрішньою характеристикою підприємства, а й основою формування стратегічних переваг, що дозволяє адаптуватися до зовнішніх викликів, розширювати свою присутність на ринку та досягати високих економічних результатів.

Таблиця 3.1.

Напрямки удосконалення земельного потенціалу

Напрямок	Практична реалізація
Удосконалення традиційної технології	Оптимізація структури посівів, дотримання сівозмін
	застосування ресурсозберігаючих технологій
	удосконалення системи удобрення та захисту
Використання інноваційних методів	Використання ГІС-технологій, супутникового моніторингу, датчиків вологості, агрохімічного картування ґрунтів
Обчислення і прогнозування	Прогнозування розвитку рослин і моніторингу ризиків

Земельний потенціал є основою аграрного виробництва, тому одним із ключових стратегічних напрямів розвитку виступає підвищення ефективності використання земельних ресурсів. Оптимізація структури посівів, дотримання сівозмін, застосування ресурсозберігаючих технологій, удосконалення системи удобрення та захисту рослин — це заходи, що забезпечують зростання урожайності, збереження та підвищення родючості ґрунтів (таблиця 3.1.)

Використання ГІС-технологій, супутникового моніторингу, датчиків вологості, агрохімічного картування ґрунтів дозволяє приймати точні рішення щодо внесення добрив, режимів поливу, прогнозування розвитку рослин і моніторингу ризиків. У сучасних умовах зростає важливість переходу до точного землеробства, що забезпечує цілеспрямоване застосування ресурсів та мінімізацію втрат, підвищуючи ефективність виробничих процесів.

Таблиця 3.2

Удосконалення матеріально-технічний потенціалу

Напрямок	Практична реалізація
Технічне удосконалення	модернізація машинно-тракторного парку,
	систем точного внесення добрив
	енергоефективних установок та програмного забезпечення для автоматизації процесів
Передові технології робототехніки	роботизовані комплекси у тваринництві — ці технології підвищують продуктивність праці

Матеріально-технічний потенціал відіграє визначальну роль у формуванні конкурентних переваг аграрного підприємства. Зношеність основних засобів, недостатній рівень автоматизації, використання застарілих технологій та техніки гальмують розвиток підприємства. Тому стратегічний напрям розвитку полягає у модернізації машинно-тракторного парку, впровадженні високопродуктивних комбайнів, систем точного внесення добрив, сучасного поливного обладнання, енергоефективних установок та програмного забезпечення для автоматизації

процесів (табл. 3.2.). Автоматизовані системи управління технікою, використання безпілотників для контролю посівів і стану ґрунтів, роботизовані комплекси у тваринництві — ці технології підвищують продуктивність праці та зменшують собівартість виробництва.

Таблиця 3.3.

Удосконалення інноваційного потенціалу

Напрямок	Практична реалізація
Використання досягнень вітчизняної та зарубіжної науки	біотехнології, селекційні досягнення, генетичні інновації, новітні засоби захисту рослин, біопрепарати та системи автоматизованого контролю виробничих процесів
Співпраця і участь у наукових заходах	участь у міжнародних програмах співпраці, кооперація з науковими установами та залучення експертного середовища до впровадження нових наукових розробок

Інноваційний потенціал підприємства визначає його здатність впроваджувати нові технології, сорти, гібриди, технологічні рішення та методи виробництва. У сучасних умовах особливого значення набувають біотехнології, селекційні досягнення, генетичні інновації, новітні засоби захисту рослин, біопрепарати та системи автоматизованого контролю виробничих процесів. Інноваційний розвиток забезпечує адаптацію до кліматичних змін, підвищення продуктивності та оптимізацію технологічних операцій. Важливою складовою інноваційного потенціалу є участь у міжнародних програмах співпраці, кооперація з науковими установами та залучення експертного середовища до впровадження нових наукових розробок (табл. 3.3.).

Підвищення ефективності використання фінансового потенціалу

Напрямок	Практична реалізація
Фінансова регуляція і оптимізація показників	підвищення фінансової стійкості, диверсифікацію джерел фінансування,
	оптимізацію структури капіталу та управління фінансовими ризиками
Щапровадження сучасних фінансових інструментів	використання сучасних фінансових інструментів: аграрних розписок, кредитних програм, державних дотацій, грантів, механізмів лізингу, партнерських інвестицій
Міжнародна співпраця	участі у програмах міжнародних фінансових інституцій.
Писилення ролі фінансового менеджменту	Удосконалення системи управління дебіторською та кредиторською заборгованістю
	впровадження фінансового контролю,
	прогнозування грошових потоків і використання сучасних інформаційних систем

Фінансовий потенціал аграрного підприємства є основою його інвестиційної активності, здатності модернізуватися та впроваджувати стратегічні зміни (табл. 3.3.). Стратегічні напрями фінансового розвитку передбачають підвищення фінансової стійкості, диверсифікацію джерел фінансування, оптимізацію структури капіталу та управління фінансовими ризиками. Важливим стає використання сучасних фінансових інструментів: аграрних розписок, кредитних програм, державних дотацій, грантів, механізмів лізингу, партнерських інвестицій та участі у програмах міжнародних фінансових інституцій. Удосконалення системи управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, впровадження фінансового контролю, прогнозування грошових

потоків і використання сучасних інформаційних систем — це основа забезпечення стабільності фінансових процесів.

Стратегічний розвиток аграрного підприємства неможливий без формування сильного людського потенціалу. Сучасний аграрний сектор потребує висококваліфікованих працівників, здатних працювати з інноваційним обладнанням, цифровими технологіями, автоматизованими системами та сучасною технікою. Тому підприємства повинні інвестувати у розвиток персоналу, створювати програми підвищення кваліфікації, організовувати навчання, тренінги, стажування та формувати ефективну систему мотивації. Формування корпоративної культури, що підтримує інноваційність, відповідальність і командну роботу, є важливою складовою розвитку кадрового потенціалу (таблю 3.4.).

Таблиця 3.4

Підвищення ефективності використання фінансового потенціалу

Напрямок	Практична реалізація
Залучення та відбір кадрів	Співпраця з аграрними ВНЗ, Створення програм стажування, проведення тематичних лекцій
Розвиток лідерства та кар'єрний ріст	Виділення коштів на відвідування працівниками професійних конференцій, форумів Підготовка власних керівників, зменшення залежності від зовнішніх наймів,
Покращення умов праці та побутової інфраструктури	Модернізація техніки Облаштування побутових приміщень
Впровадження цифрових інструментів (HR-tech)	Створення бібліотеки коротких відеоуроків Створення бібліотеки коротких відеоуроків Створення бібліотеки коротких відеоуроків

Цифрова трансформація є одним із найважливіших стратегічних напрямів сучасного розвитку аграрного підприємства. Вона включає автоматизацію виробничих, логістичних, фінансових та управлінських процесів; впровадження

ERP-систем; використання штучного інтелекту для прогнозування врожайності та моніторингу ризиків; застосування великих даних для прийняття рішень; впровадження онлайн-систем взаємодії з постачальниками та клієнтами. Цифровізація підвищує прозорість діяльності, знижує рівень витрат, забезпечує точність управління та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Цифровізація у сучасному інноваційному середовищі потребує особливо великої уваги. Одним з найперспективніших напрямів підвищення ефективності є повномасштабна цифрова трансформація, що виходить за межі автоматизації окремих процесів

Реалізація цього напрямку передбачає створення єдиного цифрового середовища підприємства — «цифрового двійника», який інтегрує дані з усіх джерел: датчиків ґрунту, метеостанцій, машинно-тракторного парку, систем фінансового обліку та логістики. Використання штучного інтелекту (ШІ) для аналітики великих даних (Big Data) дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління (рис. 3.1.).

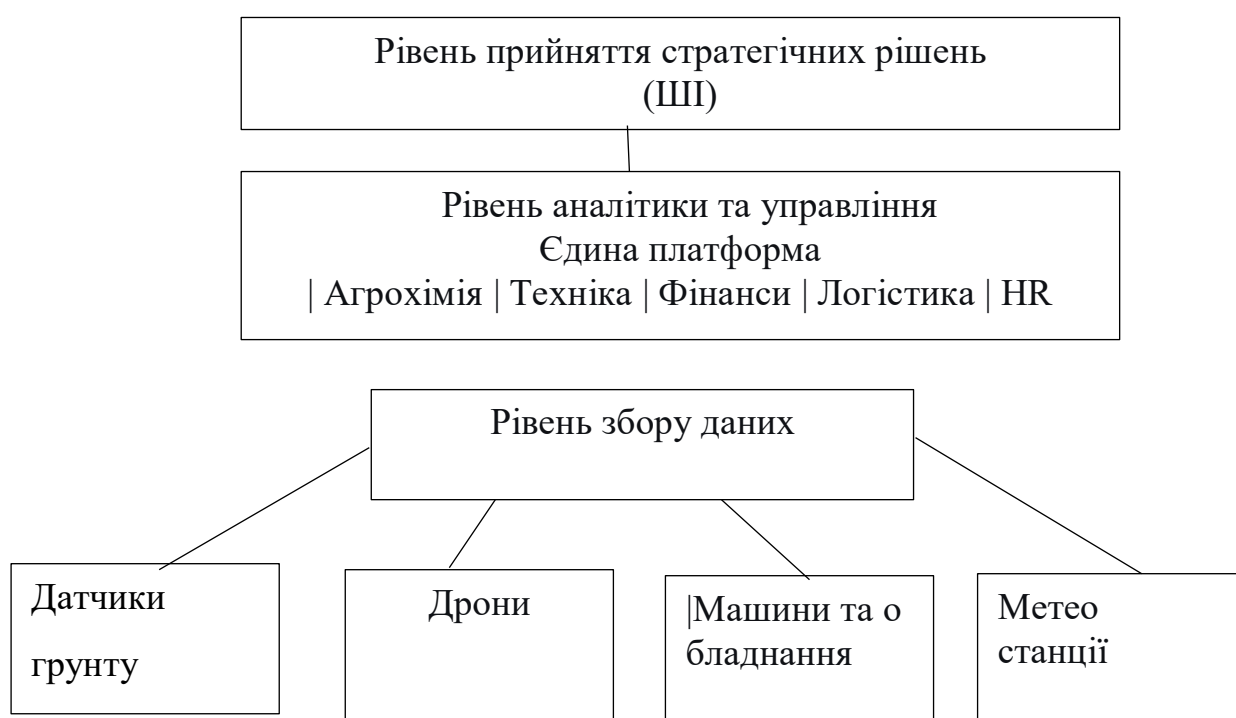


Рис. 3.1. Архітектура єдиної цифрової платформи аграрного підприємства

Наприклад, алгоритми машинного навчання можуть прогнозувати виникнення захворювань рослин або спалахів шкідників за тиждень-два до появи перших симптомів, даючи час для вжиття превентивних заходів. Це не лише знижує витрати на засоби захисту, але й мінімізує втрати врожаю.

Дані з рівня ІІІ в реальному часі надходять на єдину платформу, де інтегруються, аналізуються та візуалізуються. Керівництво отримує готові аналітичні звіти та прогнози від систем ІІІ для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Таблиця 3.5

Екологізація господарської діяльності

Напрямок	Практична реалізація
Передові, екологоорієнтовані технології	впровадження принципів сталого землеробства, раціонального використання водних ресурсів
	мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище
	зменшення використання хімічних препаратів, оптимізацію енергоспоживання
Моніторинг	впровадження систем екологічного моніторингу та дотримання екологічних стандартів
Органічне та дрежне до НПС виробництво	технології зменшення викидів парникових газів, системи очищення стоків, управління відходами, перехід до органічного виробництва та сертифікація відповідно до міжнародних екологічних стандартів.

Екологічний напрям розвитку потенціалу передбачає впровадження принципів сталого землеробства, раціонального використання водних ресурсів, мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, зменшення використання хімічних препаратів, оптимізацію енергоспоживання, впровадження систем екологічного моніторингу та дотримання екологічних стандартів [42]. У сучасних умовах важливими стають технології зменшення

викидів парникових газів, системи очищення стоків, управління відходами, перехід до органічного виробництва та сертифікація відповідно до міжнародних екологічних стандартів (табл. 3.5.).

Таблиця 3.6

Збільшення ролі альтернативних і енергоощадних технологій

Напрямок	Практична реалізація
Активне використання власних можливостей отримання альтернативної енергії	впровадження власних джерел енергії — сонячних електростанцій, біогазових комплексів, теплових насосів та інших відновлюваних енергоресурсів
Запровадження унікальних технологій	агровольтаїка, яка передбачає комбіноване використання земельних ділянок для виробництва енергії та сільськогосподарської продукції.

Енергетичний потенціал аграрного підприємства формується через впровадження власних джерел енергії — сонячних електростанцій, біогазових комплексів, теплових насосів та інших відновлюваних енергоресурсів. Енергетична автономність дозволяє зменшити залежність від ринкових цін на енергоносії та забезпечує стабільність діяльності. Особливого значення набуває агровольтаїка, яка передбачає комбіноване використання земельних ділянок для виробництва енергії та сільськогосподарської продукції (табл. 3.6) [39].

Маркетинговий потенціал — ще один важливий стратегічний напрям, який охоплює формування бренду, розвиток системи збуту, розширення ринків, підвищення якості продукції, впровадження систем простежуваності, використання цифрових інструментів маркетингу та комунікацій. Участь у міжнародних виставках, сертифікація продукції, розвиток експортних каналів та кооперація з торговельними партнерами сприяють зміцненню позицій підприємства на ринку.

Стратегічний розвиток аграрного підприємства передбачає також диверсифікацію діяльності. Розширення спектра культур, перехід до вирощування нішевих продуктів, розвиток органічного фермерства, впровадження переробки, будівництво тепличних комплексів, розвиток ягідництва та садівництва — ці напрямки дозволяють зменшити залежність від волатильності ринку та підвищують стабільність доходів. Диверсифікація сприяє сталості діяльності та забезпечує підприємству можливість гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Коопераційний потенціал підприємства передбачає розвиток взаємодії з іншими підприємствами, участь у кооперативах, виробничих об'єднаннях, кластерах та інноваційних мережах. Кооперація забезпечує доступ до сучасних технологій, можливість спільного використання дороговартісної техніки, зниження витрат, підвищення ефективності виробництва та розширення доступу до ринків.

Управлінський потенціал є центральним елементом стратегічного розвитку, оскільки визначає здатність підприємства формувати та реалізовувати ефективні стратегії. Удосконалення організаційної структури, оптимізація бізнес-процесів, впровадження сучасних методів менеджменту, використання стратегічного планування, систем внутрішнього контролю, моніторингу ключових показників ефективності та впровадження цифрових систем управління забезпечують можливість оперативного прийняття рішень та підвищення результативності діяльності.

Усі зазначені напрямки стратегічного розвитку потенціалу аграрного підприємства взаємопов'язані між собою, формуючи єдину систему, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність, економічну ефективність, інноваційність та стійкість діяльності. Комплексна реалізація цих напрямів створює умови для формування сучасної моделі аграрного підприємства, здатного успішно функціонувати в умовах глобальної конкуренції, нестабільності та зростання вимог до якості продукції та екологічної відповідальності.

Сучасне аграрне підприємство не може розвивати інновації ізольовано. Ключем до успіху стає формування навколо себе інноваційної екосистеми — мережі взаємодії зі стартапами, науковими установами, венчурними фондами та навіть конкурентами в рамках відкритих інновацій. Це дозволяє отримувати доступ до проробних технологічних рішень без необхідності розробляти їх з нуля власними силами. Створення на підприємстві платформи для тестування нових розробок (т.з. "полігон для агротех-стартапів") залучає перспективні команди та дає доступ до найновіших технологій. Фінансування через корпоративний венчурний фонд або акселераційні програми дозволяє не лише інвестувати в перспективні проекти, але й формувати лояльне середовище майбутніх технологічних партнерів.



Схема 3.2. Модель інноваційної екосистеми аграрного підприємства

Ядром екосистеми виступає саме аграрне підприємство, яке виступає замовником, майданчиком для тестування та інвестором. Воно взаємодіє з

трьома ключовими групами: науковими установами (фундаментальні знання), стартапами (швидка розробка рішень) та венчурними фондами (фінансове зростання). Вся ця діяльність часто підтримується державними програмами.

Для забезпечення довгострокового інноваційного розвитку недостатньо впровадити технології; необхідно сформувати середовище, де інновації народжуються та підтримуються на постійній основі. Це досягається через формування ефективної системи управління знаннями. Така система має забезпечувати збір, структурування та поширення найкращих практик, успішних кейсів і навіть помилок, що дозволяє уникнути їх повторення. Практичними інструментами тут є внутрішні бази знань, вебінари, регулярні зустрічі між відділами для обміну досвідом.

Окремим напрямом є формування корпоративної культури, що заохочує інновації. Це включає:

- **Створення системи ідейного менеджменту:** Впровадження цифрової платформи, де будь-який співробітник може запропонувати свою ідею щодо покращення процесів. Найкращі ідеї мають отримувати фінансування та впроваджуватися, а їх автори — публічне визнання та матеріальні винагороди.
- **Толерантність до обґрунтованих ризиків:** Створення атмосфери, в якій нестрашно експериментувати та робити помилки, оскільки вони розглядаються як джерело важливого досвіду, а не як провал.
- **Міжфункціональні команди:** Створення тимчасових проектних груп з представників різних відділів (агрономії, техніки, фінансів, маркетингу) для розв'язання конкретних комплексних завдань, що стимулює кросс-функціональний обмін знаннями та народження нових підходів.

Таким чином, інноваційний шлях розвитку аграрного підприємства сьогодні — це не лише закупівля нового обладнання, а комплексна трансформація, що охоплює технології, управління, фінанси та, що найважливіше, людей та корпоративну культуру. Синергія між цифровізацією, відкритими інноваціями та сильним людським капіталом створює той

фундамент, який дозволяє не лише адаптуватися до змін, але й активно формувати майбутнє аграрного ринку.

3.2. Особливості фінансування інноваційних проєктів в умовах циркулярної економіки

Зростаюча глобальна обмеженість ресурсів, посилена прогнозованим демографічним зростанням, робить традиційну лінійну модель господарювання все більш неспроможною в довгостроковій перспективі. Економічна неефективність та екологічна нестійкість цієї системи стають очевидними для наукової спільноти та експертів-практиків. У зв'язку з цим, перехід до циркулярних бізнес-моделей сьогодні розглядається не як альтернатива, а як об'єктивна необхідність.

Така трансформація вимагає фундаментального перегляду економічної парадигми та глибинних змін у свідомості ключових учасників суспільства. Політики, представники бізнесу, фінансові установи та кінцеві споживачі змушені відмовитися від застарілих лінійних підходів на користь системного мислення, орієнтованого на повний життєвий цикл продуктів та послуг. Це передбачає переорієнтацію від моделі "видобуто-використано-викинуто" до замкненої системи, де матеріали та енергія використовуються максимально ефективно, а відходи перетворюються на ресурси.

Формування нової економічної моделі потребує комплексного підходу, що поєднує інноваційні технології, адаптивне регулювання та трансформацію споживчих моделей. Успіх цього переходу залежатиме від здатності всіх стейкхолдерів усвідомити взаємозалежність економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку і спільно працювати над створенням стійкої, регенеративної економічної системи [25]. Сучасна економічна наука та практика визнають, що успішна імплементація циркулярної економіки неможлива без адекватного інвестиційного забезпечення. Критично важливим фактором є забезпечення доступу до фінансування для інноваційних проєктів циркулярного

бізнесу на всіх стадіях його розвитку [26]. Проектний підхід сьогодні розглядається як один з найефективніших інструментів впровадження циркулярних принципів та трансферу відповідних інновацій через розробку та реалізацію конкретних інноваційних проектів.

Під циркулярними проектами розуміють ініціативи, спрямовані на переосмислення та редизайн продуктів, процесів, ланцюгів створення доданої вартості, бізнес-моделей і послуг для досягнення максимального скорочення споживання ресурсів та/або їх повторного використання. Ключовою характеристикою таких проектів є збереження економічної цінності матеріалів при одночасній мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище [27].

Незважаючи на наявність різноманітних механізмів проектного фінансування, у публічному просторі спостерігається значний інформаційний дефіцит щодо джерел і методів залучення коштів для циркулярних ініціатив, а також щодо потенційних вигод від екологічно орієнтованої діяльності для бізнесу [28]. Ця інформаційна асиметрія зумовлює актуальність подальших досліджень у цій галузі.

Важливість проблеми посилюється під впливом глобальних кліматичних змін, необхідністю адаптації до них та забезпечення сталого економічного зростання, яке є пріоритетом як для національних держав, так і для окремих підприємств. Особливої значущості циркулярні принципи набувають у аграрному секторі, що зумовлено двома ключовими факторами: інтенсивним використанням природних ресурсів у виробничих процесах та значним потенціалом для раціоналізації використання побічної продукції та відходів шляхом їх *reintegration* у економічний обіг.

У контексті зростаючого попиту на продовольство, прогресуючої деградації навколишнього середовища та необхідності ресурсозбереження, циркулярна модель господарювання стає стратегічно важливою для підтримки конкурентоспроможності українського аграрного сектора. Ця модель пропонує розширене розуміння цінності, що поєднує економічні, соціальні та екологічні вигоди, створюючи нове, більш стійке середовище для ведення бізнесу. Однак

адаптація концепції до специфіки аграрного сектору ще не завершена [29], що зумовлює об'єктивну потребу в подальшому теоретичному обґрунтуванні концепції циркулярної аграрної економіки та розробці практичних механізмів її імплементації, серед яких центральне місце посідає механізм фінансового забезпечення.

Погоджуючись із науковою спільнотою, слід визнати, що розбудова кліматично нейтральної циркулярної економіки вимагає розробки відповідних політичних ініціатив та програмних заходів [Помилка! Джерело посилання не знайдено.]. Незважаючи на те, що трансформаційні процеси вже запуснені, необхідність прийняття концептуальних рішень залишається надзвичайно актуальною та вимагає негайних дій.

Про істотну увагу та її зростання з боку науковців до циркулярної економіки у світі переконливо свідчить швидке підвищення рівня публікаційної активності (рис. 3.3)

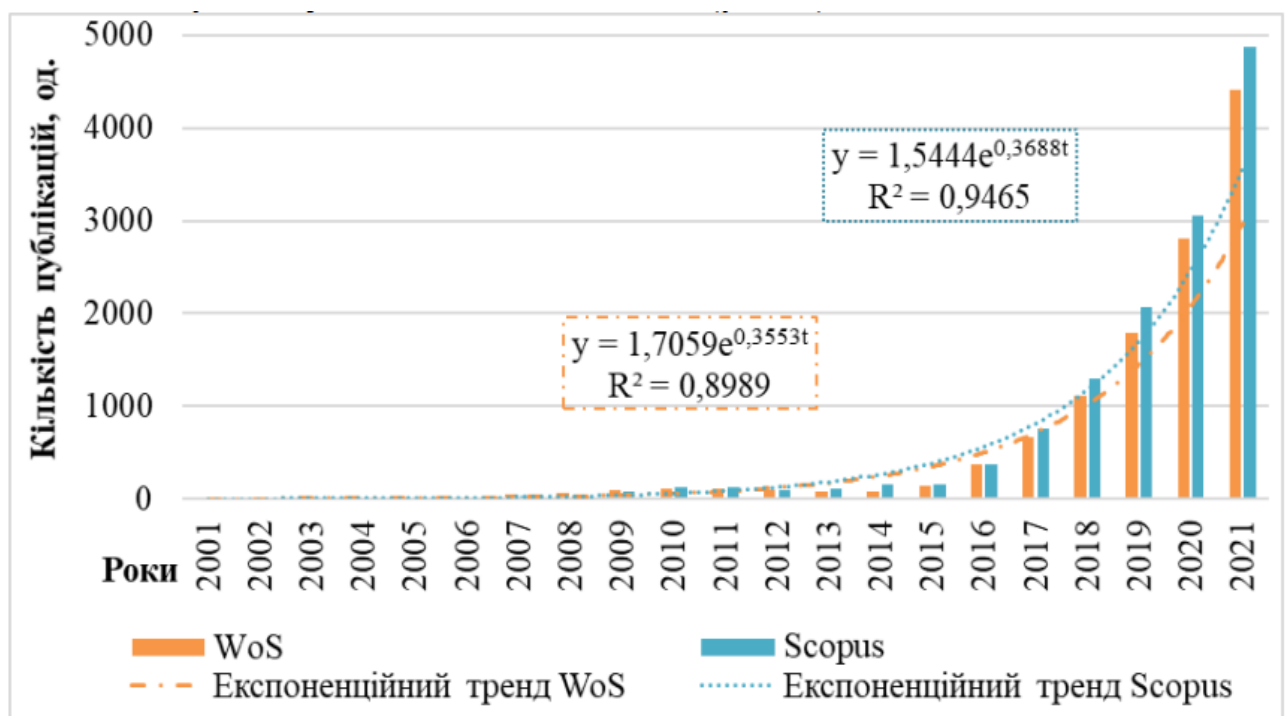


Рис. 3.3. Динаміка кількості публікацій, що індексуються в Scopus та Web of Science і містять термін «circular economy» у назві, ключових словах або анотації

Досвід держав Європейського Союзу демонструє, що провідними джерелами фінансової підтримки циркулярних бізнес-ініціатив виступають самі підприємства, банківські установи, приватні інвестори й фонди, а також венчурний капітал, приватний акціонерний капітал і краудфандинг (crowd funding). Європейські програми, що спрямовані на фінансування інноваційної діяльності, включають велику кількість проєктів, пов'язаних із розвитком циркулярної економіки, які отримують значні обсяги інвестицій. Так, Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) є одним із ключових фінансових партнерів у сфері циркулярних ініціатив: він надає консультації щодо оцінювання можливості кредитування конкретних циркулярних проєктів та добору оптимальних умов фінансування. Невеликі за масштабом проєкти, що не можуть бути опрацьовані як окремі фінансові кейси, здебільшого підтримуються шляхом посередницького кредитування. Серед важливих інвесторів також вирізняється Європейський фонд стратегічних інвестицій (ЕФСІ), що спрямовує ресурси на інновації, дослідження, а також на підтримку мікро-, малого та середнього підприємництва. У рамках ініціативи «InnovFin – EU Finance for Innovators» фінансуються ризикові інноваційні проєкти за наявності у них технологічних складових, притаманних циркулярній економіці. Європейські програми доповнюються інвестиціями на рівні держав-членів через національні, регіональні та місцеві агентства розвитку (зокрема, Tekes у Фінляндії, Invitalia в Італії, Нідерландське агентство підприємництва, Innovate UK тощо) [37].

У країнах ЄС самофінансування розглядається як найдієвіший механізм внутрішньої фінансової підтримки малого та середнього бізнесу у переході до циркулярної економіки. Враховуючи специфічні ризики циркулярних бізнес-моделей та їхній перехідний характер, залучення зовнішнього фінансування потребує використання альтернативних інструментів, серед яких важливим стає краудфандинг. Альтернативні фінансові механізми нині вважаються найбільш результативним методом залучення зовнішніх ресурсів, що свідчить про активне впровадження інновацій у фінансовому секторі з метою підтримки циркулярної трансформації [31]. Одним з таких інноваційних інструментів, що здатен

посилити процес переходу до циркулярної економіки, є цифрова валюта центрального банку. На думку Р. К. Ozili, центральні банки можуть сприяти цьому переходу у двох напрямках: по-перше, зробивши цифрову валюту доступною для учасників ринку циркулярної економіки; по-друге, досліджуючи способи, у які конструктивні особливості цифрових валют центральних банків можуть бути використані для підтримки циркулярної моделі. Дослідник вважає, що ЦВЦБ є оптимальним інструментом проведення фінансових операцій у рамках циркулярної економіки, оскільки вона забезпечує кращий доступ до фінансів, знижує транзакційні витрати, а також може стати основою для антикризового стимулювального фінансування циркулярних підприємств [32].

Беручи до уваги значний прогрес України у сфері цифрової трансформації, а також той факт, що Національний банк України у 2019 році завершив розширений пілотний проєкт упровадження електронної гривні (e-гривні) та продовжує опрацьовувати можливості її застосування, можна стверджувати, що використання цього інструменту є перспективним для підтримки імплементації циркулярної економіки.

Дослідження, проведені на основі даних понад 2000 малих та середніх підприємств Європи, засвідчили, що традиційні фінансові джерела й надалі відіграють ключову роль у розвитку циркулярної економіки. Самофінансування є одним із головних чинників запровадження циркулярних практик, тоді як значення боргових інструментів є нижчим. Державне фінансування також залишається вагомим елементом підтримки: його вплив більший за самофінансування, проте менший за вплив боргового фінансування. Водночас альтернативні форми залучення ресурсів не лише не сприяють розвитку циркулярної економіки, але й можуть витіснити її імплементацію, імовірно через переміщення інвестицій у проєкти з підвищеним лінійним ризиком [33].

Хоча наявність фінансових ресурсів визначається однією з ключових умов інвестування у системи власного виробництва енергії з відновлюваних джерел, що має підтримувати перехід ЄС до низьковуглецевої економіки, у низці європейських регіонів спостерігаються труднощі з доступністю фінансування.

Попри це, основна частка інвестицій і надалі забезпечується власними коштами. Так, в Іспанії понад 50 % інвестицій у встановлення систем відновлюваної енергетики було здійснено за рахунок власних ресурсів домогосподарств. Водночас аграрний сектор частіше використовував зовнішні джерела (банківські кредити, спеціальні інструменти, пропоновані енергетичними компаніями, лізинг), однак частка власних коштів усе ж становила 33 % [34].

Науковці також зазначають, що механізм «зелених угод» (European Green Deal) став дієвим інструментом подолання різних бар'єрів та сприяв розвитку альтернативних моделей фінансування циркулярної економіки у Нідерландах. Цей механізм дає можливість підприємствам, університетам, громадським організаціям та регіональним органам влади укласти угоди з урядом щодо усунення перепон на шляху реалізації інноваційних циркулярних проєктів [35]. Аналогічні інструменти можуть бути ефективними для України. Попри значний потенціал переходу від лінійної моделі до циркулярної, наявні економічні механізми все ще стимулюють підприємства діяти за традиційною застарілою схемою. Тому першочерговим кроком має стати припинення субсидування екологічно шкідливих видів діяльності [36].

Із урахуванням досвіду Латвії доцільним є створення українського проєкту, спрямованого на формування сприятливих умов та мотиваційного середовища для підприємств (особливо малих і середніх), які планують упроваджувати рішення у межах циркулярної економіки. Така платформа має забезпечувати доступ до інформації про джерела фінансування циркулярних бізнес-моделей та способи стимулювання інвестицій у сталі рішення [36]. Реалізація подібного проєкту є особливо актуальною в період післявоєнного відновлення економіки, що має ґрунтуватися на індустрії 4.0, інноваційному енергоменеджменті та екологічних технологіях [37].

Водночас економічні ризики, притаманні різним етапам упровадження принципів циркулярної економіки, часто стримують залучення традиційних джерел фінансування — таких як власні кошти підприємств, банківські кредити або державні ресурси. Циркулярні проєкти не завжди відповідають вимогам

традиційних фінансових інститутів: їхня організаційна структура та специфіка, пов'язана з побудовою та управлінням систем утилізації, роблять їх ризиковими, а це вимагає застосування альтернативних схем фінансування, як-от публічно-приватне партнерство, венчурний капітал, приватний акціонерний капітал чи крауд-фінансування [38]. На думку дослідників Інституту економіки промисловості НАН України, найбільш ефективним інструментом фінансування циркулярних бізнес-ініціатив може бути краудінвестинг — одна з форм крауд-фінансування.

Краудінвестинг може реалізовуватися кількома способами:

- (1) шляхом укладення угоди про внесення інвестицій в обмін на частку в прибутку ініціатора проєкту (договір про розподіл прибутку);
- (2) шляхом придбання частки у статутному капіталі юридичної особи — отримувача інвестицій (шляхом збільшення статутного капіталу або продажу казначейських часток/акцій);
- (3) у змішаному форматі, коли інвестор надає кошти на підставі договору, що передбачає передачу частки у статутному капіталі в майбутньому (наприклад, через опціон або угоду про конвертовану позику).

3.3. Розробка механізму управління інноваційними проєктами на засадах циркулярної економіки в аграрному підприємстві

Ефективне управління інноваційними проєктами в контексті циркулярної економіки вимагає створення спеціалізованого механізму, який би інтегрував принципи циклічного виробництва на всіх етапах – від генерації ідеї до отримання та оцінки результатів. Таке управління передбачає не лише досягнення економічних цілей, але й забезпечення екологічної ефективності та соціальної відповідальності. Основним завданням цього механізму є перетворення традиційного лінійного процесу на замкнений цикл, де кожен елемент виробництва розглядається як потенційний ресурс для наступних ітерацій.

Основним інструментом такого механізму виступає циклічна модель життєвого циклу проєкту, що передбачає постійний моніторинг та повторне використання ресурсів. Критерії відбору та оцінки проєктів мають включати не лише фінансові показники, але й індикатори циркулярності, такі як зменшення матеріалопотоків або відновлення біогенних елементів. Важливою складовою є формування міжфункціональних команд, які забезпечують комплексний підхід до впровадження інновацій. Для підтримки безперервності циклу необхідно створювати базу знань, де фіксуються найкращі практики та отриманий досвід. Реалізація цього механізму дозволяє перетворити відходи на джерело додаткового доходу, забезпечуючи синергію між економічною ефективністю та екологічною стійкістю.

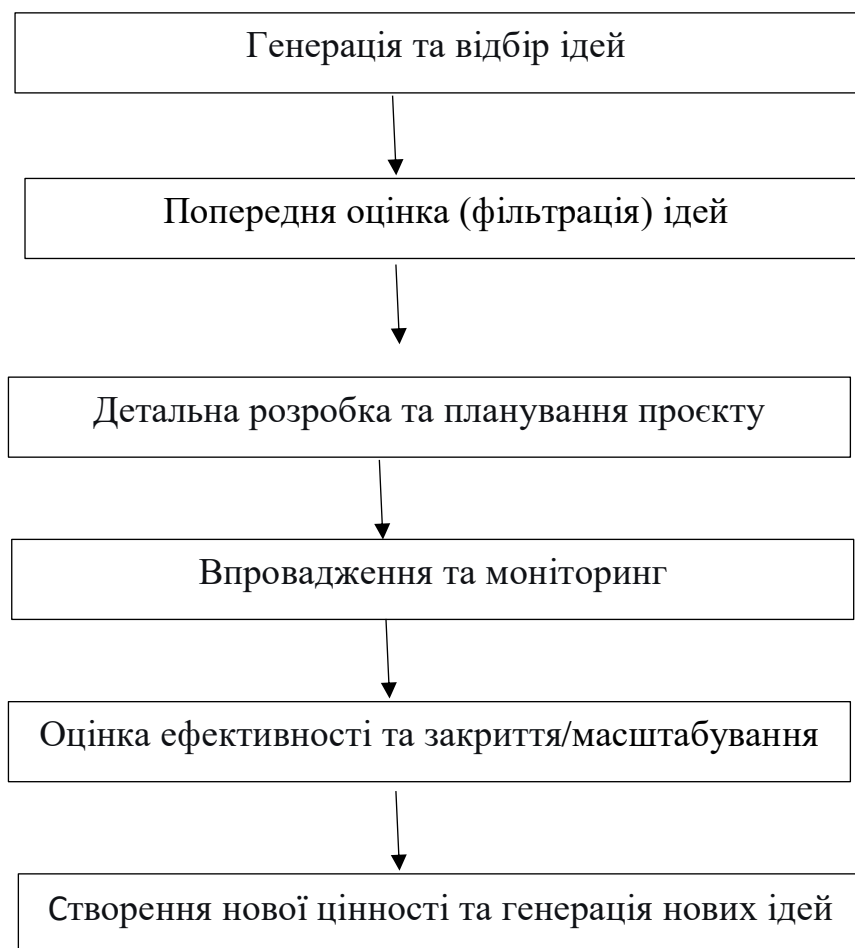


Рис. 3.4. Етапи здійснення інноваційного проєкту

На першому етапі механізму – генерації та відборі ідей – ключову роль відіграє аналіз матеріальних потоків підприємства. Замість виключно ринковоорієнтованого підходу необхідно застосовувати технологічне аудитування, спрямоване на виявлення втрат та неефективних виробничих циклів (рис. 3.4.).

Джерела ідей для інноваційного проекту в циклічній економіці можуть бути:

- Картографування потоків відходів: Де і які відходи утворюються (солома, лушпиння насіння, несортові овочі, тюки неправильної форми, стічні води, гній)?
- Аналіз неефективних процесів: Де витрачається найбільше води, енергії, палива? Які матеріали можна замінити на відновлювані або вторинні?
- Технологічний моніторинг: Вивчення найкращих доступних технологій (НДТ) для переробки відходів аграрного сектору.
- Ініціатива співробітників: Запровадження системи пропозицій, заохочення ідей від працівників, які щодня стикаються з виробничими процесами.

Особливістю цієї фази є застосування попередніх критеріїв відбору, серед яких: потенціал зменшення матеріалопотоків, можливість повторного використання або переробки ресурсів, відповідність екологічним стандартам та стратегічним цілям підприємства.

Другий етап Попередня оцінка (фільтрація) ідей

Не кожна ідея може бути реалізована. На цьому етапі відбувається попередня оцінка за критеріями циркулярності.

Ключові критерії:

- Потенціал замикання циклу: Чи дозволяє ідея перетворити відхід на ресурс?
- Ресурсозбереження: Чи призводить до економії води, енергії, палива, добрив?

- Екологічна ефективність: Чи зменшує негативний вплив на навколишнє середовище?
- Стратегічна відповідність: Чи узгоджується ідея з загальною стратегією розвитку підприємства?

Третій етап – детальна розробка та планування проєкту – передбачає створення міжфункціональних команд, що включають не лише технологів та економістів, але й фахівців з екології та якості.

На цьому етапі формується техніко-економічне обґрунтування, яке, окрім традиційних фінансових показників, обов'язково містить оцінку циркулярного ефекту. Створення Техніко-Економічного Обґрунтування (ТЕО): Воно має містити не лише стандартні фінансові розрахунки (NPV, IRR, термін окупності), але й оцінку циркулярного ефекту:

Ця оцінка може включати:

- розрахунок скорочення обсягів захоронення відходів,
- визначення обсягів економії первинних ресурсів,
- оцінку зниження вуглецевого сліду та аналіз можливостей створення нових продуктів з вторинної сировини.

Важливим інструментом на цьому етапі є розробка карти стейкхолдерів, оскільки успіх циркулярних ініціатив часто залежить від взаємодії з постачальниками, споживачами, переробними підприємствами та органами влади.

Четвертий етап – впровадження та моніторинг – характеризується ітеративним підходом, що дозволяє оперативно корегувати хід реалізації проєкту. Для аграрного підприємства ключовим аспектом є проведення пілотних випробувань інноваційних рішень на обмежених площах або технологічних лініях.

Пілотне впровадження. Найважливіший елемент для аграрного підприємства. Наприклад, не вся солома одразу переробляється на паливо, а спочатку тестується технологія на невеликій ділянці. Або відпрацьовується технологія вермікомпостування на обмеженому обсязі відходів. Або апробація

технології компостування відходів рослинництва з подальшим використанням отриманого продукту на демонстраційних ділянках, або тестування системи збору дощової води для зрошення.

Система моніторингу має включати як фінансові показники (обсяг інвестицій, операційні витрати), так і спеціальні циркулярні індикатори: коефіцієнт використання вторинних ресурсів, рівень відновлення біогенних елементів, енергоефективність процесів.

П'ятий етап – оцінка ефективності та закриття/масштабування проєкту – передбачає комплексний аналіз досягнутих результатів. На відміну від традиційних проєктів, оцінка успішності циркулярної ініціативи не може обмежуватися фінансовою віддачею. Необхідно застосовувати інтегральний підхід, що поєднує аналіз економічної ефективності (зниження собівартості, додаткові доходи від реалізації вторинної продукції), екологічного ефекту (скорочення забруднення, поліпшення стану ґрунтів) та соціального впливу (покращення іміджу підприємства, зміцнення відносин з місцевою громадою). Важливою складовою цього етапу є документування отриманого досвіду та знань для їх подальшого використання в нових циркулярних ініціативах.

Для візуалізації запропонованого механізму доцільно використовувати три взаємопов'язані схеми.

У разі успіху проєкт масштабується на все підприємство. Наприклад, пілотна установка з виробництва біогазу замінюється на повномасштабний комплекс.

У разі неуспіху проєкт закривається, але отримані знання та "уроки" обов'язково фіксуються, щоб уникнути подібних помилок у майбутніх ініціативах.

Шостий етап – створення нової цінності та генерація нових ідей. Це ключова відмінність циклічної моделі. Успішно реалізований проєкт не закривається, а породжує нові можливості. Відходи стають ресурсом: Створюється стабільний потік сировини (наприклад, компост), що дозволяє розглядати нові бізнес-напрями (продаж компосту стороннім особам).

Виникають нові ідеї. Наприклад, успішне компостування рослинних залишків породжує ідею для наступного проєкту – виділення біогуматів або виробництва біогазу. Це замикає загальний цикл, повертаючись до першого етапу.

Таким чином, життєвий цикл стає не лінійним процесом з кінцевою точкою, а безперервною спіраллю розвитку, де кожен успішний проєкт є джерелом нових знань, ресурсів та бізнес-можливостей для аграрного підприємства.

Реалізація запропонованого механізму дозволить аграрному підприємству системно підходити до впровадження інновацій в умовах циркулярної економіки, забезпечуючи не лише економічні вигоди, але й створення додаткової цінності через замкнення матеріальних потоків, зменшення залежності від зовнішніх ресурсів та підвищення стійкості виробничої системи в цілому.



Рис. 3.5 Організаційна структура управління циркулярними проєктами

На вищому стратегічному рівні функціонує Рада з інноваційного розвитку, до складу якої входять генеральний директор, фінансовий директор, технічний директор, головний агроном та голова правління. Цей орган визначає загальний напрям розвитку підприємства в контексті циркулярної економіки. До його ключових повноважень належить затвердження стратегічних цілей циркулярного розвитку, визначення бюджету та пріоритетних напрямів для інноваційних проєктів. Рада також затверджує кінцеві цілі та ключові показники ефективності для кожного циркулярного проєкту, приймає рішення про масштабування успішних пілотних ініціатив на всієї підприємства та забезпечує інтеграцію циркулярних принципів у загальну стратегію компанії.

Тактичний рівень координації представлений посадою менеджера з циркулярних проєктів, який виконує роль архітектора циркулярної трансформації. Цей фахівець координує всю діяльність з циркулярних проєктів від стадії ідеї до повного впровадження. Його обов'язки включають формування та керівництво міжфункціональними командами проєктів, розробку детальних планів, графіків і бюджетів, контроль за виконанням етапів проєкту та досягненням ключових показників ефективності. Менеджер з циркулярних проєктів здійснює безпосереднє звітування до Ради з інноваційного розвитку про прогрес, ризики та результати, а також займається постійним моніторингом нових технологій і можливостей у сфері циркулярної економіки.

Операційний рівень виконання представлений міжфункціональними командами проєктів, які формуються під конкретні циркулярні ініціативи. Такі команди є ядром організаційної структури і включають представників ключових функціональних напрямів. Фахівець з агровиробництва відповідає за технологічну можливість впровадження, оцінку впливу на урожайність та проведення польових випробувань. Еколог-технолог проводить аналіз матеріальних потоків та впливу на навколишнє середовище, оцінює циркулярний ефект і забезпечує дотримання екологічних норм. Економіст-фінансист займається фінансовим моделюванням, розрахунком собівартості, аналізом економічної ефективності та пошуком джерел фінансування. Логіст з

матеріальних потоків оптимізує ланцюги поставок сировини та збуту продуктів, аналізуючи транспортні витрати та організовуючи ефективне переміщення матеріальних ресурсів.

Важливу роль у структурі відіграють функціональні підрозділи, які тимчасово залучаються до реалізації проєктів. Операційні підрозділи надають майданчики для пілотування, персонал та дані про утворення відходів. Відділ постачання та збуту допомагає в закупівлі нового обладнання та пошуку ринків збуту для нової продукції. Бухгалтерія та фінанси забезпечують фінансовий облік проєкту та допомагають у складанні звітності. Ці підрозділи взаємодіють з командою проєкту за принципом точкового залучення, забезпечуючи необхідні ресурси та експертизу.

Значний вплив на успіх циркулярних проєктів мають зовнішні стейкхолери. Наукові установи та консультанти залучаються для проведення досліджень, апробації технологій та незалежної експертизи. Державні органи надають необхідні дозвільні документи, інформацію про субсидії та зелені тарифи. Переробні підприємства та бізнес-партнери сприяють створенню замкнених ланцюгів поставок, забезпечуючи переробку відходів та реалізацію вторинної продукції.

Запропонована організаційна структура має низку переваг, серед яких слід виділити гнучкість, що проявляється у швидкому створенні команд під конкретні задачі; експертність, що досягається через поєднання знань з різних галузей; та чітке розмежування ролей і зобов'язань, що забезпечує високу ступінь відповідальності кожного учасника процесу. Така структура дозволяє ефективно керувати циркулярними проєктами, забезпечуючи їхню узгодженість із стратегічними цілями підприємства та сприяючи сталому розвитку аграрного виробництва.

Надважливим завданням в проєктах є їх оцінка. Нижче наведена схема оцінки ефективності циркулярних інноваційних проєктів та її детальний опи (рис. 3.6)

Запропонована схема оцінки ефективності циркулярних інноваційних проєктів представляє собою комплексну багаторівневу систему, розроблену спеціально для потреб аграрних підприємств, що впроваджують принципи циркулярної економіки. Відмінною рисою цієї системи є її орієнтація на принцип трійної результативності, який поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти оцінки. На відміну від традиційних підходів, що зосереджені переважно на фінансових показниках, запропонована модель дозволяє всебічно оцінити реальну ефективність циркулярних ініціатив та їхній внесок у сталкий розвиток підприємства.

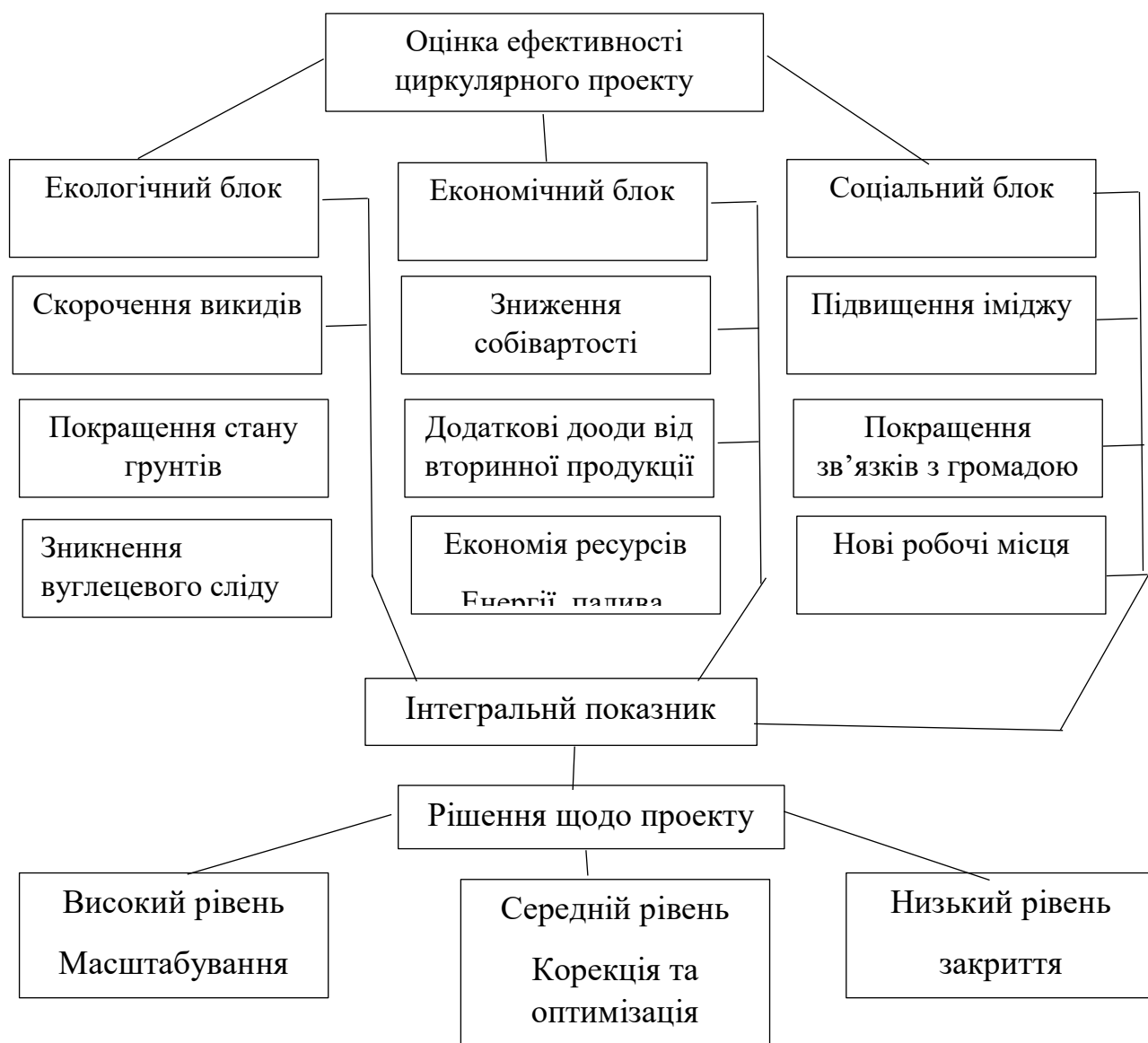


Рис. 3.6. Схема оцінки ефективності циркулярних інноваційних проєктів

Основним завданням схеми є забезпечення об'єктивної та багатовимірної оцінки результатів реалізації циркулярних проєктів, що особливо важливо в умовах обмеженості ресурсів та необхідності пріоритезації інвестиційних рішень. Схема будується на принципі послідовного аналізу трьох ключових блоків – економічного, екологічного та соціального, кожен з яких містить специфічні показники, розроблені з урахуванням особливостей циркулярної трансформації в аграрному секторі.

Економічний блок оцінки включає три ключові компоненти, що дозволяють виміряти фінансову ефективність циркулярних ініціатив. Перший компонент – зниження собівартості продукції – відображає ефект від економії матеріальних ресурсів, палива, енергії та інших витратних матеріалів завдяки оптимізації виробничих процесів та впровадженню ресурсозберігаючих технологій. Другий компонент – додаткові доходи від реалізації вторинної продукції – демонструє здатність підприємства генерувати нові джерела доходів шляхом перетворення відходів на товарну продукцію, таку як компост, біопаливо, корми або інші види сировини. Третій компонент – економія ресурсів – кількісно вимірює зменшення споживання енергії, палива, води та інших ресурсів у результаті впровадження циркулярних рішень.

Екологічний блок оцінки охоплює показники, що характеризують вплив проєкту на навколишнє середовище та природні ресурси. Скорочення обсягів захоронення відходів відображає ефективність системи переробки та повторного використання побічних продуктів виробництва. Зниження вуглецевого сліду демонструє внесок проєкту в пом'якшення кліматичних змін шляхом зменшення викидів парникових газів. Поліпшення стану ґрунтів оцінює позитивний вплив циркулярних практик на родючість ґрунтів, зменшення ерозії та покращення їх біологічної активності.

Соціальний блок враховує вплив проєкту на суспільство та стейкхолдерів підприємства. Покращення іміджу підприємства відображає

формування позитивного сприйняття серед споживачів, партнерів та місцевої громади завдяки впровадженню екологічно відповідальних практик. Зміцнення відносин з місцевою громадою демонструє розвиток конструктивного діалогу та співпраці з місцевим населенням у вирішенні екологічних проблем та реалізації спільних ініціатив. Створення нових робочих місць відображає соціальний внесок проєкту через розвиток нових напрямів діяльності, пов'язаних з переробкою відходів та впровадженням циркулярних технологій.

Таким чином, запропонована схема оцінки ефективності циркулярних проєктів виступає системоутворюючим інструментом стратегічного управління, консолідуючи розрізнені ініціативи в єдину цілісну стратегію циркулярної трансформації. Її практична цінність полягає не лише у здатності ранжувати проєкти за рівнем їхньої інтегральної віддачі, але й у формуванні циклічного контуру управління «планування – реалізація – оцінка – корекція». Це забезпечує динамічний та адаптивний підхід до впровадження циркулярних принципів, перетворюючи їх з наборі розрізнених заходів на взаємопов'язану систему, орієнтовану на створення стійкої довгострокової цінності. Впровадження даної методології закладає основи для формування на підприємстві культури безперервного вдосконалення та обґрунтованого прийняття інвестиційних рішень, що в умовах посилення ресурсних та екологічних викликів стає вирішальним чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталості аграрного бізнесу.

Інтегральний показник ефективності формується на основі зваженої суми всіх компонентів трьох блоків і є ключовим інструментом для прийняття стратегічних рішень. Цей показник дозволяє кількісно оцінити загальну ефективність проєкту та порівняти різні ініціативи між собою. Методика розрахунку інтегрального показника передбачає використання зважених коефіцієнтів для кожного компоненту, що дозволяє врахувати їхню відносну важливість для конкретного підприємства та його стратегічних цілей.

На основі отриманого значення інтегрального показника приймається одне з трьох можливих рішень щодо подальшої долі проєкту. У разі високого рівня ефективності приймається рішення про масштабування проєкту – його поширення на всієї підприємства або розширення масштабів реалізації. Для проєктів із середнім рівнем ефективності передбачається корекція та оптимізація – виявлення слабких місць та впровадження заходів щодо підвищення ефективності. У разі низького рівня ефективності приймається рішення про закриття проєкту, однак навіть у цьому випадку передбачається обов'язкове фіксування отриманого досвіду та "уроків" для використання в майбутніх ініціативах.

Важливою перевагою запропонованої схеми є її адаптивність – вона дозволяє враховувати специфіку конкретного аграрного підприємства, його виробничого профілю, ресурсних можливостей та стратегічних пріоритетів. Крім того, схема забезпечує прозорість процесу оцінки та обґрунтованість прийнятих рішень, що особливо важливо в умовах обмеженості фінансових ресурсів та необхідності їх ефективного розподілу.

Практична реалізація схеми передбачає розробку детальної методики розрахунку кожного показника, визначення вагових коефіцієнтів, встановлення порогових значень для прийняття рішень. Для забезпечення об'єктивності оцінки необхідно створити систему моніторингу та збору даних, що дозволить регулярно оновлювати значення показників та оперативно реагувати на зміни в ефективності реалізації проєктів.

Таким чином, запропонована схема оцінки ефективності циркулярних інноваційних проєктів є потужним інструментом управління, що дозволяє не лише всебічно оцінити результати реалізації циркулярних ініціатив, але й забезпечити обґрунтованість стратегічних рішень щодо подальшого розвитку циркулярної трансформації на аграрному підприємстві. Її впровадження сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, мінімізації ризиків

та максимізації позитивного впливу циркулярних інновацій на економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Сучасне трактування стратегії підприємства є багатограним і охоплює не лише план дій, а й ціннісні орієнтири, адаптивну модель поведінки в мінливому середовищі та механізм трансформації ресурсів для досягнення стійких конкурентних переваг. Вибір інноваційної стратегії є ключовим рішенням, яке визначає баланс між ризиком, інвестиціями та потенційною віддачею.

2. Реалізація інноваційної стратегії спрямована на якісну трансформацію підприємства шляхом комплексного впровадження нових технологій і методів управління. Її успіх залежить від здатності організації до постійного моніторингу зовнішніх умов та гнучкого коригування своїх цілей і дій у відповідь на нові виклики.

3. У сучасних умовах розвиток потенціалу підприємства нерозривно пов'язаний із інтеграцією принципів циркулярної економіки, що передбачає переорієнтацію з лінійної моделі "виробив-спожив-викинув" на замкнуті цикли виробництва. Це вимагає формування нових бізнес-моделей, орієнтованих на мінімізацію відходів, повторне використання ресурсів і створення додаткової цінності.

4. Ефективне управління розвитком потенціалу вимагає системного підходу, що базується на поєднанні аналізу внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз, формуванні унікальних компетенцій і забезпеченні організаційної гнучкості. Ключовим завданням є створення адаптаційних механізмів, що дозволяють підприємству швидко реагувати на зміни та впроваджувати інновації для підтримання конкурентоспроможності.

5. СФГ «***» демонструє суперечливу динаміку: з одного боку, спостерігається різке підвищення фінансової ефективності (зростання чистого прибутку на 69,3% та норми прибутку до 41,8%), а з іншого – критичне скорочення основних засобів на 49% та трудових ресурсів на 33%. Це свідчить про модель розвитку, орієнтовану на короткострокову оптимізацію, але що створює серйозні ризики для довгострокового інноваційного потенціалу.

6. Інвестиційно-інноваційний потенціал господарства обмежений через значне скорочення капіталовкладень та старіння матеріально-технічної бази. Незважаючи на це, підприємство демонструє окремі успіхи в інноваціях, зокрема у вирощуванні високомаржинальних культур та переробці ріпаку на біопаливо, що відкриває перспективи для стратегії нішевої спеціалізації.

7. Аналіз ризиків виявляє комплекс загроз, серед яких найкритичнішими є подальше фізичне знецінення основних засобів, зростання кредитного навантаження та дефіцит кваліфікованих кадрів. Для стабілізації ситуації необхідна розробка цільової програми поетапного оновлення техніки та диверсифікації джерел фінансування.

8. Українські аграрні підприємства функціонують в умовах системних ризиків, зумовлених макроекономічною нестабільністю, недосконалістю інституційного середовища та наслідками воєнних дій. Подолання цих ризиків вимагає комплексних заходів як на державному рівні (поліпшення інвестиційного клімату, фінансова підтримка), так і на рівні окремих господарств (впровадження сучасних систем управління ризиками).

9. Підвищення ефективності аграрного підприємства в умовах циркулярної економіки досягається через комплексне впровадження інновацій у всіх сферах діяльності: від точного землеробства та оновлення матеріально-технічної бази до розвитку людського потенціалу та цифрової трансформації. Ключову роль відіграє екологізація виробництва, зокрема впровадження відновлюваної енергетики та технологій замикання матеріальних потоків.

10. Фінансування інноваційних проєктів в циркулярній економіці вимагає використання різноманітних джерел, поєднуючи традиційні інструменти (банківські кредити, самофінансування) з альтернативними механізмами, такими як венчурний капітал, краудфандинг та державно-приватне партнерство. Для України перспективним є адаптація європейського досвіду, зокрема створення спеціалізованих платформ для підтримки циркулярних бізнес-ініціатив.

11. Запропонований механізм управління інноваційними проєктами забезпечує системний підхід до циркулярної трансформації через створення спеціалізованої організаційної структури та впровадження циклічного життєвого циклу проєктів. Цей підхід дозволяє інтегрувати економічні, екологічні та соціальні цілі, перетворюючи відходи на ресурси та забезпечуючи стійкий розвиток підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И., Макдоннелл Э. Дж. Новая корпоративна стратегія К. : Київ, 1999. 416 с.
2. Вершигора Е. Е. Менеджмент К. : ІНФРА, 2004. 283 с.
3. Возняк Г. В., Кузнецова А. Я. Інноваційна діяльність промислових підприємств та способи її фінансування в Україні : монографія. Нац. банк України, Ун-т банк. справи, Львів. ін-т банк. справи. К. : УБС НБУ, 2007. 183 с.
4. Гітельман А. Д. Менеджмент: лідерам реорганізації та консультантам з управління: учеб. пособие. К. : Діло, 2007. 496 с.
5. Армстронг М. Стратегічне управління людськими ресурсами К. : ІНФРА, 2002. 328 с.
6. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підруч. К. : Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
7. Виханський О.С. Стратегічне управління. К. : Гардарік, 2003. 311 с.
8. Градов А. П. Стратегія економічного управління підприємством: навч. посібник. К : К, 1993. 296 с.
9. Дойль П. Менеджмент: стратегія та тактика (теорія та практика менеджменту К. : ППІ, 1999. 560 с.
10. Довгань Л. Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посібн. К. : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
11. Ковені М., Гэнстер Д., Хартлен Б. Стратегічний розрив: Технології втілення корпоративної стратегії у життя К. : Бізнес Букс, 2004. 232 с.
12. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості: навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 328 с.
13. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : «Центр навчальної літератури», 2004. 336 с.
14. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки та реалізації стратегії , 2004. 336 с.

15. Василенко В. О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2003. 396 с.
16. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. Р. Скільського. К. : Основи, 1998. 390 с.
17. Індeksi промислової продукції в Україні у 2018-2025 роках. Державна служба статистики України. URL : ukrstat.gov.ua.
18. Калиниченко М.П. Науково-методичні основи оцінки ринкової орієнтації промислових підприємств. Вісник Донецького національного університету. 2010. Вип.2, Т.1. С. 142–149.
19. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади. Економіка України. 2013. № 4. С. 44–56.
20. Горбань В. Б. Управління стратегічним потенціалом машинобудівного підприємства [Електронний ресурс] / В. Б. Горбань. – Режим доступу : <http://intkonf.org/gorban-vb-upravlinnya-strategichnimpotentsialom-mashinobudivnogo-pidpriemstva/>. (Дата звернення 18.10.25)
21. Вовк О. М. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід / О. М. Вовк, А. О. Дудік // Економічний простір. – № 162. – 2020. С. 53–56.
22. Гурочкіна В. В. Циркулярна економіка: українські реалії та можливості для промислових підприємств / В. В. Гурочкіна, М. С. Будзинська // Економічний вісник. – Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2020. Вип. 5. Режим доступу: <http://ojs.nusta.edu.ua/index.php/ojs1/article/view/394/55> (Дата звернення 15.10.25)
23. Пілецька С. Т. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки / С.Т. Пілецька, Т. Ю. Коритько // Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. праць. – К. : НАУ, 2018. Вип. 5(67). – С. 100–106.
24. Ареф'єва О. Конвергентний розвиток інноваційного співробітництва в умовах просторово-циркулярної економіки / О. Ареф'єва, З. Побережна // Адаптивне управління: теорія і практика. – Випуск 10 (20). – 2021.

25. Goovaerts, L., Schempp, C., Busato, L., Smits, A., Žutelija, L., & Piechocki, R. (2018). Financing innovation and circular economy. In E. Benetto, K. Gericke, M. Guiton (Eds.) *Designing Sustainable Technologies, Products and Policies* (pp. 427–432).

26. Kucher, L. Yu. (2021). *Ekonomichni zasady upravlinnya innovatsiynymy proyektamy pidpryyemstv ahrarnoho sektora: teoriya ta praktyka* [Economic bases of management of innovative projects of enterprises of agrarian sector: theory and practice]. Kharkiv, Publisher Brovin.

27. Acsinte, S., & Verbeek, A. (2015). Access-to-finance conditions for Projects supporting Circular Economy. Final Report. Luxembourg, European Investment Bank Advisory Services. Available at: https://www.eib.org/attachments/pj/access_to_finance_study_on_circular_economy_en.pdf. (Дата звернення 09.10.25)

28. Atstaja, D., Uvarova, I., Kambala, D. K., Alberte, V., Stokmane, K., Gegere–Zetterstroma, A., ... & Zapletnuka, G. (2020). Investments to develop business models and projects in the circular economy. IOP Conference. Series: Earth and Environmental Science, 578, 012029.

29. Strapchuk, S. I. (2022). Business models of circular economy in ensuring sustainable development of agricultural enterprises of Ukraine. *Economy, finances, management: topical issues of science and practical activity*, 1(59), 166–181..

30. The experience of European countries in the transition to a circular economy (2021). Available at: <https://ecolog-ua.com/news/dosvid-krayin-yevropy-v-perehodi-do-cyrkulyarnoyi-ekonomiky>

31. Austin, A., & Rahman, I. U. (2022). A triple helix of market failures: Financing the 3Rs of the circular economy in European SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 361, 132284. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132284>.

32. Ozili, P. K. (2022). Circular economy and Central Bank Digital Currency. *Circular Economy and Sustainability*, 1–16. <https://doi.org/10.1007/s43615-022-00170-0>.

33. Ghisetti, C., & Montresor, S. (2020). On the adoption of circular economy practices by small and medium-size enterprises (SMEs): does “financing-as-usual” still matter? *Journal of Evolutionary Economics*, 30(2), 559–586. <https://doi.org/10.1007/s00191-019-00651-w>.

34. Scarpellini, S., Gimeno, J. Á., Portillo-Tarragona, P., & Llera-Sastresa, E. (2021). Financial resources for the investments in renewable self-consumption in a circular economy framework. *Sustainability*, 13(12), 6838. <https://doi.org/10.3390/su13126838>.

35. van Langen, S. K., & Passaro, R. (2021). The Dutch Green Deals Policy and its applicability to circular economy policies. *Sustainability*, 13(21), 11683. <https://doi.org/10.3390/su132111683>.

36. Atstaja, D., Uvarova, I., Kambala, D. K., Alberte, V., Stokmane, K., Gegere–Zetterstroma, A., ... & Zapletnuka, G. (2020). Investments to develop business models and projects in the circular economy. IOP Conference. Series: Earth and Environmental Science, 578, 012029. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/578/1/012029>.

37. Borodina, O. (2022). Basic trends of postwar transformation of Ukraine’s economy: industry 4.0, budgetary decentralization, regional energy management. *Journal of Innovations and Sustainability*, 6(1), 04. <https://doi.org/10.51599/is.2022.06.01.04>.

38. Cherevatskyi, D. Yu., Soldak, M. O., Liakh, O. V., Zaloznova, Yu. S. et al. (2020). Circular smart specialization of old industrial mining regions of Ukraine, O. I. Amosha (Ed.), Institute of Industrial Economics, Kyiv. Available at: <https://iie.org.ua/monografiyi/cirkuljarna-smart-specializacija-staropromislovih-shahtarskih-regioniv-ukraini>.

39. Месель-Веселяк В.Я. Виробництво альтернативних видів енергетичних ресурсів як фактор підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств / В.Я. Месель-Веселяк // Економіка АПК. – 2015. – №2. – С. 18-27.

40. Єрмілов С. Формування конкурентних енергоринків в Україні Економіка України. – 2007. – №10. – С. 15-28.

41. Голуб Г.А. Енергетична автономність агросистем Вісник аграрної науки. – 2010. – №3. – С. 50-54.

42. Лук'янець С.В. Інвестиційна привабливість виробництва і використання поновлюваних джерел енергії / С.В. Лук'янець // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. – Вінниця, 2012.– Вип. 2 (64). Т1. – С. 55-59.

43. Климчук О.В. Концептуальні принципи розробки та регулювання енергетичної політики України на конкурентоспроможному рівні Бізнес Інформ. – 2016. – №2. – С. 83-87.