

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

## **БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему:

**«Розробка інноваційної стратегії підприємства  
(на матеріалах ТОВ «Смотрич Агрохім»)»**

**Виконала:** студентка 5 курсу  
спеціальності 073 Менеджмент  
**Бурдельна О.О.**

**Керівник:** доктор економічних наук,  
професор, професор кафедри  
**Ковальчук С.В.**

**Рецензент:** заступник директора  
ТОВ «Смотрич Агрохім»  
**Сарахман А.В.**

Хмельницький – 2026 рік

## АНОТАЦІЯ

**Бурдельна О. О. Розробка інноваційної стратегії підприємства (на матеріалах ТОВ «Смотрич Агрохім»).** Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент». Хмельницький, 2026. 57 с.

Бакалаврська робота присвячена вирішенню актуального науково-практичного завдання, пов'язаного з розробкою та обґрунтуванням інноваційної стратегії підприємства в умовах динамічного ринкового середовища, цифрових трансформацій та посилення конкурентної боротьби в аграрному секторі економіки.

У роботі розкрито теоретичні засади формування інноваційної стратегії підприємства, узагальнено підходи до визначення її сутності, цілей, функцій та місця в системі стратегічного управління. Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності ТОВ «Смотрич Агрохім», оцінено рівень його інноваційного потенціалу, особливості організації бізнес-процесів та наявні стратегічні обмеження. На основі результатів дослідження розроблено напрями вдосконалення інноваційної стратегії ТОВ «Смотрич Агрохім», які передбачають поетапне впровадження цифрових інструментів управління, орієнтацію на малокапіталомісткі інновації, використання державних програм підтримки, диверсифікацію асортименту та запровадження гнучкого стратегічного планування. Здійснено оцінку очікуваних економічних та управлінських ефектів від реалізації запропонованих заходів.

**Ключові слова:** інноваційна стратегія, стратегічне управління, інноваційний потенціал, конкурентоспроможність, цифровізація, аграрний сектор, підприємство.

## ANNOTATION

Burdielna O. O. **Development of an Innovation Strategy of an Enterprise (Based on the Materials of LLC «Smotrych Agrohim»)**. Bachelor's thesis for obtaining the Bachelor's degree in Specialty 073 «Management». Khmelnytskyi, 2026. 57 pages.

The bachelor's thesis is devoted to solving a relevant scientific and practical problem related to the development and substantiation of an enterprise's innovation strategy under conditions of a dynamic market environment, digital transformations, and intensified competition in the agricultural sector of the economy.

The thesis reveals the theoretical foundations of forming an enterprise's innovation strategy and summarizes approaches to defining its essence, objectives, functions, and role within the system of strategic management. An analysis of the external and internal environment of LLC «Smotrych Agrohim» is conducted, the level of its innovation potential is assessed, and the specifics of business process organization as well as existing strategic constraints are identified. Based on the research results, directions for improving the innovation strategy of LLC «Smotrych Agrohim» are developed. These directions include the phased implementation of digital management tools, a focus on low-capital-intensive innovations, the use of state support programs, diversification of the product range, and the introduction of flexible strategic planning. An assessment of the expected economic and managerial effects from the implementation of the proposed measures is carried out.

**Keywords:** innovation strategy, strategic management, innovation potential, competitiveness, digitalization, agricultural sector, enterprise.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність, цілі та види інноваційних стратегій підприємства.....	8
1.2. Методичні підходи до формування та оцінювання інноваційної стратегії.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТОВ «СМОТРИЧ АГРОХІМ».....	20
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Смотрич Агрохім».....	20
2.2. Оцінювання інноваційного потенціалу та рівня інноваційного розвитку підприємства.....	31
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ «СМОТРИЧ АГРОХІМ».....	37
3.1. Визначення стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства.....	37
3.2. Розробка інноваційної стратегії та оцінювання її ефективності для ТОВ «Смотрич Агрохім».....	43
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	58

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах трансформації національної економіки, посилення глобальної конкуренції, прискорення науково-технічного прогресу та зростання невизначеності зовнішнього середовища інноваційна діяльність стає визначальним чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Саме інноваційна стратегія виступає ключовим інструментом формування напрямів розвитку підприємства, визначаючи пріоритети впровадження нових технологій, продуктів, управлінських рішень і бізнес-моделей. Ефективно сформована та реалізована інноваційна стратегія дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін ринкового середовища, а й активно впливати на нього, створюючи стійкі конкурентні переваги.

Особливої актуальності проблематика формування та оцінювання інноваційної стратегії набуває для підприємств аграрного та агрохімічного секторів економіки, які функціонують в умовах високої залежності від зовнішніх факторів, таких як коливання попиту, зміни кліматичних умов, зростання вимог до якості продукції та екологічної безпеки. У таких умовах інноваційна стратегія повинна поєднувати технологічні, організаційні, цифрові та екологічні складові, забезпечуючи гнучкість управління та раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства.

На прикладі діяльності ТОВ «Смотрич Агрохім» питання формування й оцінювання інноваційної стратегії є особливо важливим, оскільки підприємство здійснює свою діяльність у середовищі динамічних ринкових змін, потреби постійного оновлення асортименту продукції, впровадження цифрових інструментів управління та оптимізації логістичних і виробничих процесів. Відсутність чітко сформованої інноваційної стратегії або недосконалість методів її оцінювання може призводити до неефективного використання інвестицій, зниження конкурентоспроможності та втрати ринкових позицій.

У наукових дослідженнях вітчизняних учених проблеми формування та оцінювання інноваційної стратегії підприємства розглядаються як важлива складова стратегічного управління. Так, О. Марар наголошує на необхідності оцінювання інноваційного потенціалу підприємства як базису для стратегічного розвитку [34]. О. А. Махомет акцентує увагу на комплексному підході до управління інноваційною діяльністю, що поєднує ресурсні, організаційні та результативні аспекти [35]. Н. Захарчук, Н. Гавловська та Є. Рудніченко підкреслюють роль стратегічної адаптивності інноваційних стратегій в умовах нестабільності зовнішнього середовища [20]. Саврас І. З. та Фединець Н. І. розглядають цифрову трансформацію як ключовий критерій ефективності сучасних інноваційних стратегій [46], а Ю. Петролюк та Н. Гребенюк обґрунтовують необхідність інтеграції принципів сталого розвитку у систему стратегічного управління інноваціями [43].

Узагальнення результатів наукових досліджень свідчить про відсутність універсального методичного підходу до оцінювання інноваційної стратегії, що зумовлює необхідність комплексного аналізу, адаптованого до специфіки діяльності конкретного підприємства, галузевих особливостей та рівня його інноваційної зрілості.

**Мета і завдання дослідження.** Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних засад формування та оцінювання інноваційної стратегії підприємства й розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «Смотрич Агрохім».

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність та визначити роль інноваційної стратегії в системі стратегічного управління підприємством;
- узагальнити основні методичні підходи до формування інноваційної стратегії;
- систематизувати методи оцінювання ефективності інноваційної стратегії підприємства;

- проаналізувати інноваційний потенціал та особливості інноваційної діяльності ТОВ «Смотрич Агрохім»;
- оцінити діючу інноваційну стратегію підприємства та виявити основні проблеми її реалізації;
- обґрунтувати напрями вдосконалення інноваційної стратегії з урахуванням цифровізації, сталого розвитку та ринкових викликів.

**Об’єктом** дослідження є система стратегічного управління підприємством. **Предметом** дослідження є процеси, методи та інструменти формування й оцінювання інноваційної стратегії підприємства.

**Методи дослідження.** У процесі виконання бакалаврської роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурний підходи, методи економічного та стратегічного аналізу, експертні оцінки та анкетування, порівняльний аналіз, графічні методи, а також метод узагальнення для формування висновків і практичних рекомендацій. Застосування зазначених методів забезпечило комплексність дослідження та обґрунтованість отриманих результатів.

**Інформаційну основу дослідження** становлять внутрішні матеріали ТОВ «Смотрич Агрохім» (фінансова, управлінська та аналітична звітність), офіційні статистичні дані, наукові праці вітчизняних авторів, підручники та навчальні посібники, нормативно-правові акти.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі аспекти та здобуті результати дослідження були висвітлені під час наукових заходів на X Міжнародній студентській науковій конференції «Цифровізація науки та сучасні тренди її розвитку» (м. Кропивницький, 16 січня 2026 року) [8] та I Міжнародній науково-практичній конференції «Scientific Development in a Changing World» (м. Львів, 20-22 січня 2026 року) [9].

**Практична значущість результатів** бакалаврської роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «Смотрич Агрохім» для підвищення ефективності формування та реалізації

інноваційної стратегії, оптимізації бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження, робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 54 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 57 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність, цілі та види інноваційних стратегій підприємства

В умовах динамічного бізнес-середовища, цифровізації економіки та посилення глобальної конкуренції здатність підприємства до стратегічного розвитку перетворюється на ключовий фактор його виживання та довгострокової стабільності. Сучасні підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, що характеризується швидкими технологічними змінами, трансформацією споживчих потреб, посиленням конкурентного тиску та зростанням ризиків. За таких умов саме стратегія розвитку виступає основою системного управління підприємством, оскільки визначає генеральну програму дій, напрями діяльності, пріоритети використання ресурсів та логіку досягнення довгострокових цілей [10, с. 121].

Водночас ефективна реалізація стратегії неможлива без належного стратегічного планування, яке розглядається як інструмент адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Стратегічне планування забезпечує узгодження цілей підприємства з його ресурсними можливостями, дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози та використати наявні можливості розвитку [3, с. 121]. У цьому контексті особливої актуальності набуває інноваційна складова стратегічного управління, яка формує основу конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Сутність інноваційної стратегії полягає у визначенні напрямів використання науково-технічного, кадрового та інтелектуального потенціалу підприємства з метою створення нових або вдосконалення існуючих продуктів, технологій, бізнес-процесів і методів управління. Інноваційна стратегія спрямована не лише на впровадження окремих нововведень, а на формування цілісної системи інноваційного розвитку, що забезпечує зростання ринкової

вартості підприємства та його прибутковості [7]. Вона є органічно інтегрованою складовою загальної стратегії підприємства та дозволяє реалізувати стратегічний потенціал організації в умовах мінливого ринкового середовища [2, с. 113].

Огляд наукових підходів до визначення сутності поняття «інноваційна стратегія» свідчить про відсутність єдиного універсального трактування та водночас про багатовимірність цього поняття. У працях вітчизняних науковців інноваційна стратегія розглядається як важливий інструмент забезпечення конкурентоспроможності, адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та досягнення довгострокових цілей розвитку. Узагальнення наукових підходів дозволяє систематизувати ключові акценти у трактуванні інноваційної стратегії, що подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Підходи до визначення поняття «інноваційна стратегія» у науковій літературі

Автори	Сутність поняття «інноваційна стратегія»
Брагіна О., Жила А., Коробань А.	Основа конкурентоспроможності потенціалу підприємства, що забезпечує довгострокове збільшення його прибутковості через реалізацію нововведень.
Гбур З.	Інструмент підтримки та виживання малого і середнього бізнесу, що дозволяє адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища через гнучкість процесів.
Довженко О., Петрова І., Белова О.	Комплексна система заходів із просування бізнесу на ринку, що базується на використанні новітніх маркетингових та комунікаційних технологій.
Малиновська Ю. Б. та ін.	Сукупність стратегічних рішень, що інтегрують інформаційні технології для досягнення глобальної конкурентоспроможності бізнесу в цифровому просторі.
Кашена Н. Б.	Складова управління економічною активністю підприємства (зокрема в торгівлі), спрямована на пошук нових ринкових можливостей та підвищення ефективності ресурсів.
Котвицька Н. М., Мамін К. В., Царенко Д. Г.	Цілеспрямована модель поведінки організації, орієнтована на впровадження інновацій як головного чинника зростання конкурентних переваг.
Паляниця В. В.	Процес трансформації екосистеми підприємництва, що охоплює не лише продуктові зміни, а й глибокі інноваційні зрушення в організаційній культурі.

Примітка. Сформовано автором на основі [7; 12; 16; 22; 24; 28; 41]

Порівняльний аналіз наведених визначень дає підстави стверджувати, що більшість авторів сходяться на розумінні інноваційної стратегії як цілісної системи управлінських рішень і дій, спрямованих на використання інновацій як ключового чинника конкурентних переваг та економічного зростання підприємства [45, с. 81]. Водночас окремі підходи акцентують увагу на різних аспектах цього поняття: підвищенні прибутковості, забезпеченні гнучкості та виживання бізнесу, розвитку маркетингових і цифрових інструментів, трансформації організаційної культури. Така різноманітність підходів підкреслює комплексний характер інноваційної стратегії та обґрунтовує доцільність її адаптації до специфіки діяльності, масштабів і ресурсних можливостей конкретного підприємства.

Зміст та спрямованість інноваційної стратегії підприємства визначаються передусім системою цілей, яких воно прагне досягти в довгостроковій перспективі. Формування таких цілей дозволяє узгодити інноваційну діяльність із загальною стратегією розвитку підприємства, забезпечити раціональне використання ресурсів та підвищити адаптивність до змін зовнішнього середовища. Узагальнення основних цілей інноваційної стратегії та їх економічного значення наведено в табл.1.2.

Таблиця 1.2. Основні цілі інноваційної стратегії підприємства

Ціль інноваційної стратегії	Зміст та економічне значення
Забезпечення економічної безпеки	Формування стійкості підприємства до кризових явищ шляхом розвитку інноваційного потенціалу та диверсифікації діяльності
Підвищення ефективності діяльності	Оптимізація виробничих і управлінських процесів за рахунок впровадження інноваційних рішень
Посилення конкурентних переваг	Створення унікальних продуктів, технологій або сервісів, які складно відтворити конкурентам
Адаптація до цифрових трансформацій	Впровадження цифрових технологій управління, автоматизації та аналізу даних, зокрема в аграрному секторі
Економічний розвиток	Максимальне використання інноваційного потенціалу для забезпечення якісного та сталого зростання підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі [7; 11; 13; 14; 15]

Аналіз наведених у таблиці цілей свідчить, що інноваційна стратегія має комплексний характер і спрямована не лише на досягнення короткострокових економічних результатів, а й на формування довгострокової стійкості підприємства. Забезпечення економічної безпеки, підвищення ефективності діяльності та посилення конкурентних переваг тісно взаємопов'язані з адаптацією до цифрових трансформацій і забезпеченням сталого економічного розвитку [44, с. 38]. Саме поєднання цих цілей формує основу для вибору конкретного типу інноваційної стратегії.

У науковій літературі виділяють різні види інноваційних стратегій, вибір яких залежить від масштабів підприємства, рівня його ресурсного забезпечення, стану ринку та наявного інноваційного потенціалу. Для малого та середнього бізнесу, зокрема підприємств аграрної сфери, характерним є комбінування кількох стратегічних підходів з метою зниження ризиків і підвищення гнучкості управління. Основні види інноваційних стратегій підприємства та їх характеристика наведені на рис.1.1.

#### Наступальна (агресивна)

- Орієнтована на створення принципово нових продуктів і технологій, що дозволяє підприємству стати лідером ринку

#### Захисна

- Спрямована на утримання ринкових позицій шляхом поступового вдосконалення наявних продуктів і процесів

#### Імітаційна

- Орієнтована на задоволення специфічних потреб вузьких сегментів ринку

#### Нішева

- Орієнтована на задоволення специфічних потреб вузьких сегментів ринку

#### Маркетингово-інноваційна

- Передбачає використання інновацій у просуванні, сервісі та каналах збуту для підвищення конкурентоспроможності

Рисунок 1.1 – Основні види інноваційних стратегій підприємства та їх характеристика

Примітка. Сформовано автором на основі [17]

Наведена класифікація інноваційних стратегій свідчить, що підприємства можуть обирати як активні наступальні підходи, так і більш обережні захисні або імітаційні моделі, залежно від рівня ресурсних можливостей та ринкової ситуації. Особливого значення для малого та середнього бізнесу набувають маркетингово-інноваційні та ніші стратегії, які дозволяють підвищити конкурентоспроможність без значних капіталовкладень за рахунок удосконалення сервісу, каналів збуту та взаємодії з клієнтами.

В умовах нестабільної економічної ситуації, воєнного стану та обмеженого доступу до фінансових ресурсів для українських підприємств інноваційні стратегії набувають критичного значення, перетворюючись із інструменту зростання на необхідну умову збереження життєздатності та конкурентних позицій [53, с. 210]. Таким чином, інноваційна стратегія виступає багатогранною управлінською категорією, що поєднує стратегічне цілепокладання, оцінку внутрішнього потенціалу підприємства та гнучкість у виборі інструментів реалізації інновацій. Її ефективне впровадження забезпечує довгострокову результативність господарської діяльності та формує основу для сталого розвитку підприємства в умовах трансформаційної економіки.

## **1.2. Методичні підходи до формування та оцінювання інноваційної стратегії**

Формування інноваційної стратегії підприємства є складним багаторівневим процесом, що поєднує аналітичні, прогнозні та управлінські інструменти стратегічного менеджменту. В умовах динамічного зовнішнього середовища, технологічних змін і зростання конкуренції інноваційна стратегія виступає ключовим механізмом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та адаптивності підприємства. Сучасні методичні підходи до її формування базуються на переході від жорсткого планування до

гнучкого стратегічного управління, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на ринкові виклики та внутрішні обмеження [32].

Першим і визначальним етапом формування інноваційної стратегії є оцінка інноваційного потенціалу підприємства, який відображає сукупність ресурсів, можливостей і здатностей до впровадження та комерціалізації інновацій. За твердженням О. Марара, саме інноваційний потенціал формує межі стратегічного вибору, особливо для підприємств малого та середнього бізнесу, де ресурси є обмеженими, а стратегічні помилки мають критичні наслідки [34].

Інноваційний потенціал доцільно розглядати як багатокomпонентну систему, що включає кадрову, технологічну, фінансову, організаційну та інформаційну складові. Узагальнену характеристику елементів інноваційного потенціалу подано в табл.1.3.

Таблиця 1.3. Складові інноваційного потенціалу підприємства

Складова	Зміст та стратегічне значення
Кадрова	Рівень кваліфікації персоналу, здатність до навчання, участь у розробці та впровадженні інновацій
Технологічна	Стан основних засобів, рівень автоматизації, використання сучасних технологій
Фінансова	Можливість фінансування інноваційних проєктів за рахунок власних або залучених ресурсів
Організаційна	Гнучкість структури управління, підтримка інноваційної культури
Інформаційна	Доступ до ринкової, технологічної та аналітичної інформації

Примітка. Сформовано автором на основі [8; 26; 49]

Комплексна оцінка цих складових дозволяє визначити реалістичні напрями інноваційного розвитку та уникнути стратегічної невідповідності між цілями й ресурсами підприємства.

Другим важливим методичним компонентом є застосування методів прогнозування, які дозволяють зменшити рівень невизначеності в процесі стратегічного вибору. Л. М. Пахомова зазначає, що інноваційне бізнес-планування без прогнозування втрачає практичну цінність, оскільки інновації мають відкладений економічний ефект і високий рівень ризику [42, с.65].

Найпоширеніші методи прогнозування, що застосовуються при формуванні інноваційної стратегії, наведено в табл.1.4.

Таблиця 1.4. Методи прогнозування в інноваційній стратегії

Метод	Характеристика та сфера застосування
Сценарне планування	Формування альтернативних сценаріїв розвитку з урахуванням ризиків
Експертні оцінки	Залучення фахівців для оцінки перспектив інновацій
Трендовий аналіз	Аналіз динаміки ринку, технологій, попиту
Економіко-математичне моделювання	Кількісна оцінка ефективності інноваційних рішень

Примітка. Сформовано автором на основі [40; 52]

Застосування прогнозних методів підвищує обґрунтованість інноваційних стратегічних рішень і дозволяє підприємству підготуватися до можливих змін ринкової кон'юнктури.

Суттєву роль у сучасному стратегуванні відіграє маркетинговий підхід, орієнтований на потреби споживачів та ринкові тенденції. Н. Носань підкреслює, що інноваційна стратегія має формуватися не лише навколо технологічних можливостей, а й з урахуванням цінності для клієнта, каналів комунікації та сервісної складової [39].

Водночас значного поширення набуває цифровий підхід, який передбачає інтеграцію цифрових рішень у бізнес-процеси підприємства. Саврас І. З. та Фединець Н. І. наголошують, що методика формування інноваційної стратегії повинна включати оцінку цифрової зрілості підприємства та його готовності до автоматизації, використання CRM-систем, аналітики даних і цифрових платформ управління [46, с. 62].

Окремим напрямом методичних підходів є орієнтація на сталий розвиток, що передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та економічних цілей у стратегічні рішення підприємства. За твердженням Ю. Петролюка та Н. Гребенюк, інноваційна стратегія, побудована на принципах сталого розвитку, дозволяє підприємству не лише знизити ризики, а й сформувати довгострокові нематеріальні конкурентні переваги [43].

Узагальнюючи наукові підходи, процес формування інноваційної стратегії підприємства можна представити у вигляді послідовного алгоритму (рис.1.2).

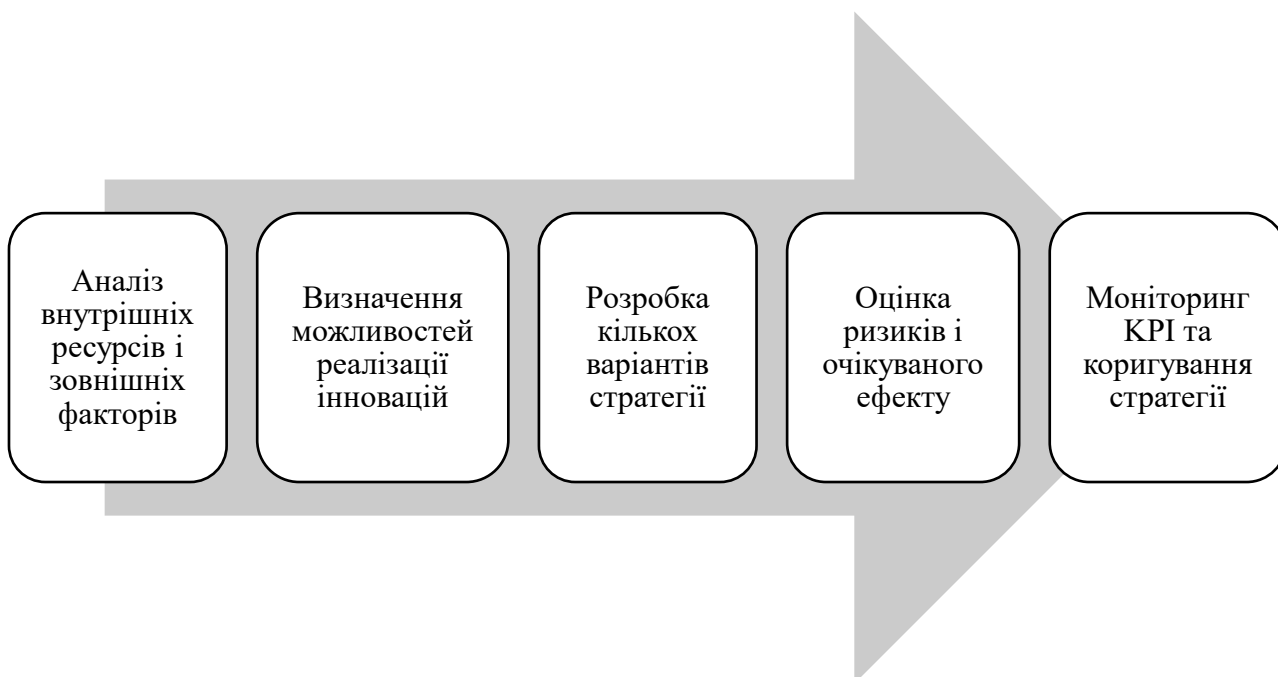


Рисунок 1.2 – Алгоритм формування інноваційної стратегії підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі [33; 47]

Таким чином, методичні підходи до формування інноваційної стратегії підприємства мають комплексний характер і поєднують оцінку внутрішнього потенціалу, прогнозування, маркетингові та цифрові інструменти, а також принципи сталого розвитку. Такий підхід забезпечує гнучкість стратегічного управління, підвищує обґрунтованість інноваційних рішень і створює передумови для довгострокової ефективності та життєздатності підприємства в умовах трансформаційної економіки.

Оцінювання інноваційної стратегії підприємства є невід'ємним елементом системи стратегічного управління, оскільки саме воно дозволяє визначити рівень досягнення стратегічних цілей, ефективність використання інноваційного потенціалу та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах високої невизначеності, технологічних зрушень і посилення конкурентної боротьби процес оцінювання набуває

особливої актуальності, оскільки дає змогу своєчасно коригувати стратегічні рішення та мінімізувати ризики інноваційної діяльності.

Методичні підходи до оцінювання інноваційної стратегії повинні мати комплексний характер, поєднуючи кількісні та якісні методи аналізу, внутрішні й зовнішні показники, а також стратегічні, фінансові та нефінансові критерії.

Фундаментальним підходом до оцінювання інноваційної стратегії є аналіз інноваційного потенціалу підприємства, який відображає його реальні можливості щодо розробки, впровадження та комерціалізації інновацій. Як зазначає О. Марар, без попередньої оцінки інноваційного потенціалу неможливо об'єктивно визначити ефективність обраної стратегії та перспективи розвитку підприємства [34].

У цьому контексті доцільно застосовувати підхід О. А. Махомета, який пропонує оцінювати інноваційну стратегію через систему кількісних і якісних показників, що характеризують не лише наявність ресурсів, а й якість управління інноваційною діяльністю [35, с. 88].

Основні складові оцінювання інноваційного потенціалу в межах аналізу інноваційної стратегії наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5. Ключові напрями оцінювання інноваційного потенціалу підприємства

Напрямок оцінювання	Характеристика
Кадровий	Рівень кваліфікації персоналу, інноваційна активність, здатність до навчання
Технологічний	Стан основних засобів, рівень автоматизації, використання сучасних технологій
Фінансовий	Обсяг інвестицій в інновації, доступ до фінансових ресурсів
Організаційний	Гнучкість управління, наявність інноваційної культури
Інформаційний	Доступ до ринкової та технологічної інформації

Примітка. Сформовано автором на основі [18; 27; 30; 31]

Комплексна оцінка цих складових дозволяє співвіднести стратегічні інноваційні цілі з реальними можливостями підприємства та уникнути надмірно ризикованих управлінських рішень.

У сучасній науковій літературі виділяють кілька ключових методичних підходів до оцінювання інноваційної стратегії підприємства, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах стратегічного розвитку.

Стратегічно-адаптивний підхід орієнтований на оцінювання здатності інноваційної стратегії забезпечувати трансформацію підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища. Н. Захарчук, Н. Гавловська та Є. Рудніченко підкреслюють, що в умовах нестабільності ефективною вважається та стратегія, яка забезпечує гнучкість, швидкість прийняття рішень і готовність до змін [20, с. 452].

Конкурентний підхід базується на оцінюванні впливу інноваційної стратегії на конкурентні позиції підприємства. Т. Іщейкін, В. Завгородній та Н. Мошенець розглядають інновації як ключовий інструмент формування конкурентних переваг, а ефективність стратегії пропонують оцінювати через динаміку ринкової частки, рівень диференціації продукції та стійкість конкурентної позиції [23, с. 12–18].

Цифрово-технологічний підхід набуває особливої ваги в умовах діджиталізації бізнесу. П. Іжевський та Т. Самарічева наголошують, що для малого та середнього бізнесу рівень цифровізації часто визначає не лише ефективність інноваційної стратегії, а й загальну життєздатність підприємства [21]. І. З. Саврас та Н. І. Фединець підкреслюють, що критерієм успішності інноваційної стратегії є глибина впровадження цифрових рішень у ключові бізнес-процеси [46, с. 62].

Узагальнення зазначених підходів подано в табл. 1.6.

Важливою складовою методики оцінювання інноваційної стратегії є маркетинговий аналіз, який дозволяє визначити рівень прийняття інновацій споживачами. Н. Носань наголошує, що ефективність інноваційної стратегії

доцільно оцінювати через показники задоволеності клієнтів, лояльності та ефективності комунікацій [39].

Таблиця 1.6. Методичні підходи до оцінювання інноваційної стратегії

Методичний підхід	Основний фокус оцінювання	Представники
Ресурсно-потенціальний	Оцінка інноваційного потенціалу підприємства (кадрового, фінансового, технологічного, організаційного) як бази реалізації інноваційної стратегії	Марар О.; Махомет О. А.
Стратегічно-адаптивний	Здатність інноваційної стратегії забезпечувати гнучкість, адаптацію та трансформацію підприємства в умовах нестабільності	Захарчук Н.; Гавловська Н.; Рудніченко Є.
Конкурентний	Вплив інноваційної стратегії на формування та утримання конкурентних переваг, ринкову позицію підприємства	Іщейкін Т.; Завгородній В.; Мошенець Н.
Цифрово-технологічний	Рівень цифрової зрілості підприємства, глибина впровадження цифрових та автоматизованих рішень у бізнес-процеси	Саврас І. З.; Фединець Н. І.; Іжевський П.; Самарічева Т.
Маркетинговий	Ефективність комерціалізації інновацій, сприйняття нововведень споживачами, результативність маркетингових комунікацій	Носань Н. [3]
Прогностично-аналітичний	Порівняння фактичних результатів реалізації інноваційної стратегії з прогностичними показниками та бізнес-планами	Пахомова Л. М.
Екологічно-соціальний (сталого розвитку)	Оцінка відповідності інноваційної стратегії принципам сталого розвитку, екологічної безпеки та соціальної відповідальності	Петролюк Ю.; Гребенюк Н.

Примітка. Сформовано автором на основі [20; 21; 23; 34; 35; 39; 42; 43]

Прогностичний підхід, за Л. М. Пахомовою, передбачає порівняння фактичних результатів реалізації стратегії з прогностичними показниками бізнес-планів. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти стратегічні відхилення та коригувати управлінські рішення [42].

Окреме місце займає екологічно-соціальне оцінювання, що ґрунтується на принципах сталого розвитку. Ю. Петролюк та Н. Гребенюк підкреслюють, що інноваційна стратегія повинна оцінюватися з позицій її впливу на екологічну безпеку, соціальну відповідальність та довгострокову стабільність підприємства [43].

Таким чином, методичні підходи до оцінювання інноваційної стратегії підприємства еволюціонували від вузького фінансового аналізу до багатофакторної системи, що поєднує оцінювання інноваційного потенціалу, конкурентної стійкості, цифрової зрілості, адаптивності та відповідності принципам сталого розвитку. Такий комплексний підхід забезпечує об'єктивність оцінювання, підвищує якість стратегічних рішень і створює умови для довгострокової ефективності інноваційної діяльності підприємства.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи формування інноваційної стратегії підприємства, визначено її сутність, цілі та основні види, а також проаналізовано методичні підходи до її формування та оцінювання.

Дослідження показало, що інноваційна стратегія є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє ефективно інтегрувати науково-технічні досягнення, оптимізувати внутрішні процеси та задовольняти потреби ринку. Основними цілями інноваційної стратегії є забезпечення довгострокового розвитку, підвищення продуктивності та адаптація до змін зовнішнього середовища.

Було встановлено, що існують різні види інноваційних стратегій – від стратегій продуктово-технологічних інновацій до стратегій організаційних та маркетингових змін. Вибір конкретного виду стратегії залежить від характеру підприємства, його ресурсів, ринкових умов та рівня технологічного розвитку.

Методичні підходи до формування та оцінювання інноваційної стратегії включають системний аналіз, стратегічне прогнозування, використання індикаторів ефективності та інтеграцію методів управління знаннями. Це дозволяє підприємству не лише формулювати стратегію, але й контролювати її реалізацію та оцінювати досягнуті результати.

Отже, теоретичні основи формування інноваційної стратегії створюють надійну базу для подальшого розроблення практичних механізмів її впровадження на підприємстві, забезпечуючи системність та науково обґрунтований підхід до управління інноваційною діяльністю.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТОВ «СМОТРИЧ АГРОХІМ»

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Смотрич Агрохім»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Смотрич Агрохім» є суб'єктом господарювання аграрного сектору економіки України, який здійснює діяльність у сфері забезпечення сільськогосподарських товаровиробників агрохімічною продукцією та супутніми послугами. Підприємство створене у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що передбачає відповідальність учасників у межах їх внесків до статутного капіталу [13]. Назва підприємства пов'язана з річкою Смотрич, що символізує регіональну приналежність компанії до Подільського економічного району. Від початку своєї діяльності ТОВ «Смотрич Агрохім» було орієнтоване на задоволення потреб сільськогосподарських підприємств у мінеральних добривах та засобах захисту рослин. У процесі розвитку підприємство поступово розширювало масштаби діяльності, збільшувало обсяги реалізації продукції та вдосконалювало систему логістичного забезпечення. Перехід від вузькоспеціалізованої торговельної діяльності до комплексного агросервісу дозволив підприємству зміцнити позиції на регіональному ринку агрохімічної продукції.

Основний вид діяльності: 46.75 – Оптова торгівля хімічними продуктами. Діяльність ТОВ «Смотрич Агрохім» спрямована на забезпечення стабільного функціонування та розвитку аграрного виробництва шляхом постачання якісних і сертифікованих агрохімічних засобів. Місія підприємства полягає у сприянні підвищенню врожайності сільськогосподарських культур, зменшенні виробничих ризиків аграріїв та впровадженні сучасних технологій землеробства.

Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом здійснення господарської діяльності з одночасним забезпеченням економічних інтересів клієнтів і дотриманням екологічних норм [48].

Для досягнення поставленої мети підприємство вирішує такі основні завдання:

- формування оптимального асортименту агрохімічної продукції з урахуванням ґрунтово-кліматичних умов регіону;
- забезпечення споживачів сертифікованими засобами захисту рослин та мінеральними добривами;
- надання консультаційних послуг щодо раціонального використання агрохімікатів;
- розвиток логістичної інфраструктури для своєчасного постачання продукції.

Господарська діяльність ТОВ «Смотрич Агрохім» має багатопрофільний характер та охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів.

Основні напрями діяльності підприємства представлено на рис.2.1.



Рисунок 2.1 – Основні ресурси та послуги ТОВ «Смотрич Агрохім»

Примітка. Сформовано автором за даними матеріалів ТОВ «Смотрич Агрохім»

Складське зберігання та транспортування агрохімічної продукції здійснюється з дотриманням вимог техніки безпеки та екологічних стандартів, що забезпечує безперервність постачання у періоди пікового навантаження.

Для здійснення господарської діяльності ТОВ «Смотрич Агрохім» використовує матеріальні, трудові та інформаційні ресурси. Матеріально-технічна база підприємства включає складські приміщення, транспортні засоби та обладнання для зберігання агрохімічної продукції [13].

Діяльність ТОВ «Смотрич Агрохім» здійснюється відповідно до чинного законодавства України, зокрема Господарського та Цивільного кодексів України, а також галузевих нормативно-правових актів у сфері обігу агрохімічної продукції.

Організаційна структура підприємства побудована за функціональною ознакою. Відповідно до такого принципу на чолі окремих підрозділів стоять функціональні керівники, що прямо підпорядковані директору ТОВ «Смотрич Агрохім» і координують роботу підлеглих виключно за своїм функціональним спрямуванням (рис. 2.2).

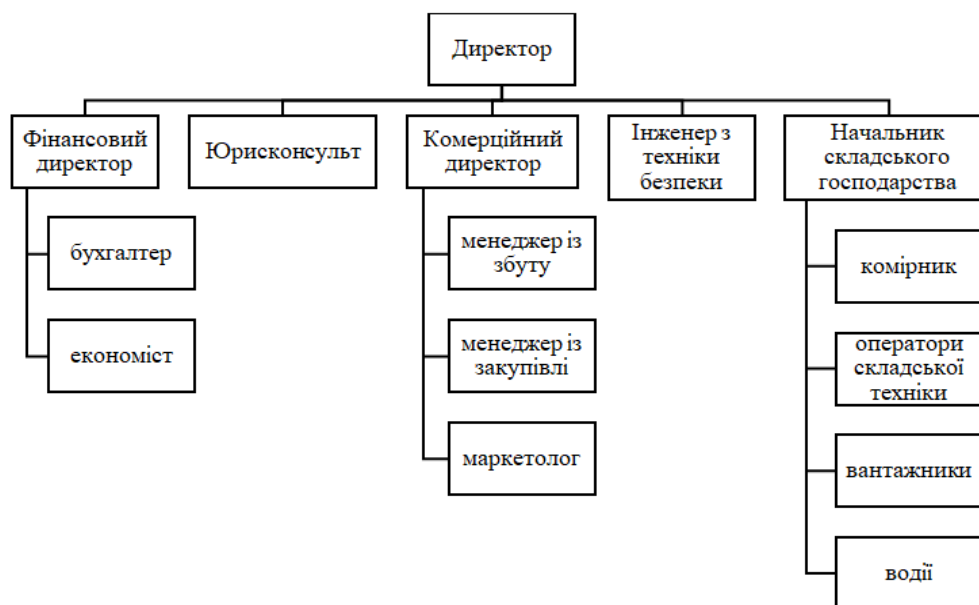


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Смотрич Агрохім»

Примітка. Сформовано автором за даними матеріалів ТОВ «Смотрич Агрохім»

Подана на рис. 2.2 організаційна структура управління ТОВ «Смотрич Агрохім» відображає чіткий розподіл функціональних обов'язків між керівниками та виконавцями, що забезпечує узгодженість управлінських рішень і ефективну координацію діяльності підприємства. Кожен функціональний підрозділ виконує визначене коло завдань у межах своєї компетенції, що сприяє спеціалізації управлінської праці та підвищенню відповідальності посадових осіб за результати роботи.

Наявність окремих фінансового, комерційного та логістично-складського блоків дозволяє підприємству ефективно управляти фінансовими ресурсами, організовувати процеси постачання й збуту, а також забезпечувати безперебійний рух товарно-матеріальних цінностей. Така побудова організаційної структури відповідає специфіці діяльності ТОВ «Смотрич Агрохім» і створює умови для стабільного функціонування підприємства.

Отже, ТОВ «Смотрич Агрохім» є багатопрофільним підприємством аграрного сектору, діяльність якого спрямована на комплексне забезпечення сільськогосподарських товаровиробників агрохімічною продукцією та сервісними послугами. Організаційна структура та напрями діяльності підприємства створюють передумови для його стабільного функціонування та подальшого розвитку в умовах ринкової економіки.

PEST-аналіз ТОВ «Смотрич Агрохім» представлено в табл.А.1 (дод.А). Результати PEST-аналізу свідчать, що діяльність ТОВ «Смотрич Агрохім» відбувається в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища.

Найбільший вплив на підприємство мають економічні та політичні фактори, які формують як ризики, пов'язані з інфляцією, валютними коливаннями та регуляторними обмеженнями, так і можливості розвитку за рахунок державної підтримки аграрного сектору. Соціальні та технологічні фактори зумовлюють зростання ролі сервісних і інноваційних рішень у діяльності підприємства. Це підтверджує доцільність формування інноваційної стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності та адаптацію ТОВ «Смотрич Агрохім» до змін зовнішнього середовища.

З метою оцінки конкурентного середовища ТОВ «Смотрич Агрохім» у роботі сформовано паспорт основних прямих конкурентів, до яких віднесено національних та міжрегіональних дистриб'юторів агрохімічної продукції. Порівняльний аналіз здійснено за ключовими критеріями, що характеризують масштаб діяльності, спеціалізацію, ринкову позицію, асортимент, логістичні можливості та рівень інноваційної активності, представлено в табл.А.2 (дод.А). Результати аналізу конкурентного середовища свідчать, що ТОВ «Смотрич Агрохім» функціонує в умовах значного конкурентного тиску з боку великих національних та міжрегіональних підприємств аграрного сектору. Порівняно з такими конкурентами, як ТОВ «Ерідон» та ПП «Агроспецпроект», досліджуване підприємство поступається за масштабами діяльності та фінансовими ресурсами, проте має низку важливих конкурентних переваг, зокрема гнучкість управлінських рішень, оперативність у роботі з клієнтами та глибоке знання регіональних особливостей аграрного виробництва.

З метою поглибленого аналізу структури клієнтської бази ТОВ «Смотрич Агрохім» та визначення ролі окремих сегментів у формуванні обсягів реалізації й виручки доцільно здійснити їх порівняльну характеристику. У табл.2.1 подано основні сегменти клієнтів підприємства з урахуванням їх частки у загальній кількості споживачів, внеску у формування доходів, середніх обсягів закупівель, ключових потреб та особливостей співпраці.

Отримані результати свідчать про наявність дисбалансу між кількістю клієнтів і внеском окремих сегментів у формування виручки, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до роботи з кожною групою споживачів. Зокрема, для середніх і малих фермерських господарств доцільним є розвиток сервісно-консультаційних та фінансових інструментів, тоді як співпраця з агрохолдингами потребує оптимізації логістичних процесів і цінової політики. Зазначені особливості мають бути враховані при формуванні інноваційної стратегії розвитку ТОВ «Смотрич Агрохім». З метою узагальнення результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності ТОВ «Смотрич Агрохім» доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, який дозволяє

систематизувати ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити основні можливості і загрози, що формуються під впливом факторів макросередовища, конкурентного оточення та галузевих тенденцій.

Таблиця 2.1. Сегментування клієнтської бази ТОВ «Смотрич Агрохім»

Сегмент клієнтів	Частка клієнтів, %	Частка у виручці, %	Середній обсяг закупівель	Основні потреби клієнтів	Форма співпраці	Рівень лояльності
Середні та малі фермерські господарства	60–65	45–50	Середній	Агрохімічна продукція, відстрочка платежу, агрономічні консультації	Довгострокові договори, товарний кредит	Високий
Агрохолдинги	20–25	40–45	Високий	Мінімальна ціна, стабільні поставки, точна логістика	Тендерні контракти	Низький–середній
Особисті селянські господарства	10–15	5–10	Низький	Роздрібна фасовка, доступна ціна, простота використання	Разові покупки	Низький

Примітка. Сформовано автором за даними матеріалів ТОВ «Смотрич Агрохім»

Застосування цього методу створює аналітичну основу для обґрунтування стратегічних напрямів розвитку та формування інноваційної стратегії підприємства (табл.А.3 (дод.А)).

Сильні сторони підприємства мають переважно регіонально орієнтований характер і пов'язані з глибоким знанням місцевих ґрунтово-кліматичних умов, гнучкістю управлінських рішень та наявністю стабільної клієнтської бази серед малих і середніх фермерських господарств. Важливою конкурентною перевагою є поєднання реалізації продукції з агрономічними консультаціями та сервісною підтримкою клієнтів, що сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин. Водночас слабкі сторони підприємства зумовлені

обмеженими фінансовими ресурсами, вузькою географією діяльності та недостатнім рівнем цифровізації й інноваційної інфраструктури, що стримує можливості масштабування бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності.

Можливості розвитку ТОВ «Смотрич Агрохім» пов'язані насамперед зі змінами в аграрному секторі, зокрема зростанням попиту на сервісно-консультаційні послуги, розвитком біологічних препаратів і впровадженням інтегрованих систем захисту рослин. Додаткові перспективи створюють державні програми підтримки агровиробників і поширення цифрових та прецизійних технологій, які можуть сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства. Разом із тим зовнішнє середовище характеризується значним рівнем нестабільності: воєнний стан, економічні ризики, валютні коливання та посилення конкуренції з боку великих дистриб'юторів підвищують невизначеність і ускладнюють стратегічне планування.

На основі табл.А.3 (дод.А) та сформованих аналітичних висновків можна змодельовати матрицю стратегічних рішень SWOT, яку подано у вигляді табл.2.2.

Проведений SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Смотрич Агрохім» та сформована на його основі матриця стратегічних рішень дозволяють оцінити поточний стан підприємства та визначити ключові напрями його розвитку. Результати аналізу свідчать, що підприємство має суттєві внутрішні переваги, зокрема глибоке знання регіональних умов, гнучкість у роботі з клієнтами, стабільну клієнтську базу та наявність власних складських потужностей, що забезпечує його конкурентоспроможність на регіональному ринку. Водночас виявлено низку обмежень, пов'язаних з обмеженими фінансовими ресурсами, вузькою географією діяльності, сезонністю аграрного виробництва та недостатнім рівнем цифрової й інноваційної інфраструктури, що за умов зростання конкуренції та макроекономічної нестабільності може стримувати розвиток підприємства. Разом із тим зовнішнє середовище формує значні можливості для розвитку, зокрема завдяки державній підтримці аграрного

сектору, зростанню попиту на сервісно-консультаційні послуги, розвитку біологічних препаратів і впровадженню цифрових технологій.

Таблиця 2.2. Матриця стратегій розвитку

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<p>СМ-стратегії</p> <p>Використання глибокого знання регіональних ґрунтово-кліматичних умов для розвитку сервісно-консультаційних послуг.</p> <p>Розширення співпраці з малими та середніми фермерськими господарствами через державні програми підтримки аграрного сектору.</p> <p>Інтеграція біологічних препаратів у наявний асортимент із використанням довіри постійних клієнтів.</p>	<p>СЗ-стратегії</p> <p>Підвищення лояльності клієнтів за рахунок індивідуального підходу та гнучких умов співпраці в умовах зростання конкуренції.</p> <p>Використання власних складських потужностей для мінімізації логістичних ризиків в умовах воєнного стану.</p> <p>Розвиток консультаційної складової як альтернативи прямій ціновій конкуренції з національними дистриб'юторами.</p>
Слабкі сторони	<p>СлМ-стратегії</p> <p>Залучення державних програм підтримки для модернізації матеріально-технічної та цифрової інфраструктури.</p> <p>Впровадження цифрових інструментів управління для підвищення впізнаваності бренду та ефективності діяльності.</p> <p>Розширення асортименту сервісних послуг як способу зменшення залежності від сезонності.</p>	<p>СлЗ-стратегії</p> <p>Оптимізація витрат та концентрація на найбільш прибуткових товарних групах у періоди економічної нестабільності.</p> <p>Зниження фінансових ризиків шляхом обмеження залежності від імпортової продукції в умовах валютних коливань.</p> <p>Поступовий перехід до змішаних моделей (хімічні + біологічні рішення) з метою адаптації до розвитку органічного та точного землеробства.</p>

Примітка. Сформовано автором за результатами власних спостережень

Узагальнення результатів SWOT-аналізу дозволяє зробити висновок, що стратегічний розвиток ТОВ «Смотрич Агрохім» доцільно орієнтувати на інноваційно-сервісну модель, яка передбачає розширення консультаційних послуг, адаптацію асортименту до сучасних агротехнологічних тенденцій, цифровізацію бізнес-процесів та використання інструментів державної підтримки для зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Для оцінювання результатів господарської діяльності та виявлення основних тенденцій розвитку ТОВ «Смотрич Агрохім» доцільно

проаналізувати динаміку ключових техніко-економічних показників за 2022–2024 роки, який представлено в табл.А.4 (дод.А).

Проведений аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Смотрич Агрохім» за 2022–2024 роки свідчить про наявність структурних дисбалансів між зростанням ресурсного потенціалу підприємства та ефективністю його використання. У 2023 році підприємство продемонструвало помірне зростання чистого доходу від реалізації продукції (на 2,7 % порівняно з 2022 роком), однак уже у 2024 році відбулося різке скорочення виручки на 15,2 %, що стало ключовим фактором погіршення фінансових результатів. Зростання середньоспискової чисельності персоналу з 26 до 30 осіб (+15,4 % за два роки) відбувалося швидше, ніж динаміка доходів, що призвело до порушення принципу випереджального зростання продуктивності праці. Це підтверджується зниженням середньорічного виробітку одного працівника на 24,5 % (з 15 193,5 тис грн до 11 468,6 тис грн). Таким чином, додаткові трудові ресурси не були конвертовані у відповідне зростання обсягів реалізації. Аналогічна ситуація спостерігається і щодо витрат на персонал. Фонд оплати праці за аналізований період зріс на 51,1 %, тоді як чистий прибуток скоротився на 10,4 %. Це свідчить про зростання питомих витрат на персонал та зниження ефективності використання трудових ресурсів. Підвищення середньомісячної заробітної плати одного працівника, хоча й є позитивним соціальним чинником, у відсутності відповідного зростання продуктивності праці негативно вплинуло на фінансову стійкість підприємства. Значні інвестиції в основні засоби, середньорічна вартість яких зросла з 5 812,2 тис грн до 10 367,4 тис грн (у 1,8 рази), не забезпечили підвищення ефективності їх використання. Навпаки, показник фондівіддачі зменшився більш ніж удвічі – з 68,0 грн/грн до 33,2 грн/грн, що свідчить про недостатню віддачу вкладеного капіталу та можливу неузгодженість інвестиційних рішень із фактичними потребами підприємства. Незважаючи на відносно стабільний рівень витрат на 1 грн реалізованої продукції, показники рентабельності мають тенденцію до зниження. Рентабельність продукції у 2024 році фактично досягла граничного

рівня, що свідчить про високу чутливість фінансових результатів підприємства до коливань обсягів реалізації та витрат.

Отже, отримані результати дозволяють зробити висновок, що ключовими проблемами діяльності ТОВ «Смотрич Агрохім» є:

- неефективне використання трудових ресурсів;
- зниження віддачі від інвестицій в основні засоби;
- відсутність системного зв'язку між зростанням витрат і фінансовими результатами.

Виявлені диспропорції об'єктивно обґрунтовують необхідність переходу від екстенсивної моделі розвитку до інноваційно орієнтованої стратегії, спрямованої на підвищення продуктивності праці, оптимізацію бізнес-процесів, впровадження цифрових і сервісних рішень та зростання рентабельності діяльності підприємства.

З метою поглибленого аналізу формування доходів ТОВ «Смотрич Агрохім» та виявлення пріоритетних напрямів його господарської діяльності доцільно дослідити структуру чистого доходу від реалізації продукції за основними товарними групами. Аналіз динаміки та структури виручки за 2022–2024 роки дозволяє оцінити зміни в асортиментній політиці підприємства, визначити ключові джерела доходів та їх вплив на фінансові результати діяльності, представлено в табл.2.3.

Таблиця 2.3. Структура чистого доходу від реалізації продукції

Група товарів	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення 2024/2022, %
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	
Мінеральні добрива	165 913,1	42,0	174 455,4	43,0	154 825,5	45,0	+3,0
Засоби захисту рослин	118 509,4	30,0	121 713,1	30,0	103 216,9	30,0	0,0
Насіння	59 254,7	15,0	60 856,5	15,0	51 608,5	15,0	0,0
Сільськогосподарська техніка та обладнання	35 552,8	9,0	32 456,8	8,0	24 084,0	7,0	-2,0
Інші товари	15 801,3	4,0	16 228,4	4,0	10 321,7	3,0	-1,0
Разом (чистий дохід від реалізації)	395 031,3	100,0	405 710,2	100,0	344 056,6	100,0	–

Примітка. Сформовано автором за даними матеріалів ТОВ «Смотрич Агрохім»

Аналіз структури чистого доходу від реалізації продукції свідчить, що основним джерелом формування виручки протягом усього досліджуваного періоду залишаються мінеральні добрива, частка яких у загальному обсязі доходів зросла з 42,0 % у 2022 році до 45,0 % у 2024 році. Це підтверджує стратегічну орієнтацію підприємства на базовий агрохімічний асортимент та стабільний попит на дану групу продукції. Частка засобів захисту рослин і насіння залишалася відносно стабільною, що свідчить про сформований попит та збалансовану асортиментну політику у цих сегментах. Водночас скорочення частки сільськогосподарської техніки та інших товарів у структурі доходів вказує на поступове зосередження діяльності підприємства на основних, найбільш прибуткових товарних групах.

Діяльність підприємства характеризується зниженням фінансово-економічної результативності на тлі нарощування ресурсного потенціалу. Скорочення чистого доходу у 2024 році та зменшення чистого прибутку свідчать про підвищену чутливість бізнесу до змін ринкової кон'юнктури та зовнішніх ризиків. Виявлено порушення співвідношення між зростанням трудових ресурсів і продуктивністю праці, що проявляється у зниженні середньорічного виробітку одного працівника при одночасному зростанні фонду оплати праці та середньої заробітної плати. Значне збільшення вартості основних засобів не супроводжувалося підвищенням ефективності їх використання, що підтверджується різким падінням фондівіддачі та свідчить про недостатню результативність інвестиційних рішень. Структура чистого доходу від реалізації є відносно стабільною та концентрованою, з домінуванням мінеральних добрив як ключового джерела виручки. Це забезпечує прогнозованість доходів, але водночас підвищує залежність підприємства від обмеженого переліку товарних груп.

## 2.2. Оцінювання інноваційного потенціалу та рівня інноваційного розвитку підприємства

Інноваційний розвиток є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання. В умовах зростання конкуренції та динамічних змін ринкового середовища особливого значення набуває оцінка інноваційного потенціалу підприємства та його стратегічних можливостей.

Кадровий потенціал є одним із ключових елементів інноваційного розвитку підприємства, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію управлінських, комерційних та технологічних процесів. Узагальнення стану кадрового потенціалу на підприємстві подано в табл.2.4.

Таблиця 2.4. Основні показники кадрового потенціалу

Показник	Од. виміру	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Тенденція
Середньоспискова чисельність працівників	осіб	26	28	30	Зростання
Темп зміни чисельності персоналу	%	–	107,7	107,1	Позитивна
Середньорічний виробіток одного працівника	тис грн	15 193,5	14 489,7	11 468,6	Зниження
Фонд оплати праці	тис грн	4 500,0	5 900,0	6 800,0	Зростання
Темп зростання фонду оплати праці	%	–	131,1	115,3	Випереджальний
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	14 423,1	17 559,5	18 888,9	Зростання
Частка управлінського персоналу*	%	~27	~27	~27	Стабільна
Частка виконавчого персоналу*	%	~73	~73	~73	Стабільна

\* Оцінено на основі організаційної структури підприємства

Примітка. Сформовано автором за даними матеріалів ТОВ «Смотрич Агрохім»

Аналіз показників кадрового потенціалу ТОВ «Смотрич Агрохім» свідчить про кількісне зростання персоналу підприємства, що супроводжувалося істотним підвищенням витрат на оплату праці, а також про наявність сформованого трудового колективу, чисельність якого у 2022–2024 роках мала тенденцію до зростання.. Середньоспискова чисельність працівників зросла з 26 осіб у 2022 році до 30 осіб у 2024 році, тоді як фонд оплати праці збільшився на понад 50 %. Це свідчить про прагнення підприємства до розширення діяльності та підтримки конкурентного рівня оплати праці.

Водночас негативною тенденцією є зниження ефективності використання кадрового потенціалу, що проявляється у скороченні середньорічного виробітку одного працівника на 24,5 % протягом аналізованого періоду. Зростання фонду оплати праці відбувалося випереджальними темпами порівняно з динамікою продуктивності праці, що призвело до підвищення питомих витрат на персонал і негативно вплинуло на фінансові результати підприємства.

Стабільна частка управлінського та виконавчого персоналу свідчить про збереження функціональної організаційної структури, однак в умовах зниження продуктивності праці це вказує на потребу в оптимізації внутрішніх процесів та підвищенні ефективності управління персоналом.

Технологічний інноваційний потенціал підприємства визначається рівнем розвитку матеріально-технічної бази, ефективністю використання основних засобів, ступенем автоматизації виробничо-логістичних процесів та здатністю до впровадження сучасних технологічних рішень. Аналіз технологічного інноваційного потенціалу свідчить про наявність базових передумов для інноваційного розвитку, водночас виявляючи низку обмежень.

У 2022–2024 роках середньорічна вартість основних засобів підприємства зросла з 5 812,2 тис. грн у 2022 році до 10 367,4 тис. грн у 2024 році, тобто майже у 1,8 раза. Це свідчить про оновлення та нарощування матеріально-технічної бази, зокрема складських приміщень, транспортних засобів та

обладнання для зберігання і транспортування агрохімічної продукції. Така динаміка створює потенційну основу для впровадження технологічних і процесних інновацій.

Водночас ефективність використання наявних основних засобів знизилася. Показник фондівдачі скоротився з 68,0 грн/грн у 2022 році до 33,2 грн/грн у 2024 році, що свідчить про зменшення обсягів реалізації на одиницю вартості основних засобів. Це означає, що інвестиції в матеріально-технічну базу не супроводжувалися відповідним зростанням технологічної ефективності, що є ознакою недостатнього рівня автоматизації та цифрової підтримки технологічних процесів. Технологічна діяльність ТОВ «Смотрич Агрохім» ґрунтується переважно на традиційних агрохімічних технологіях, орієнтованих на зберігання, дистрибуцію та консультативний супровід застосування мінеральних добрив і засобів захисту рослин. Підприємство не має власних виробничих або науково-дослідних потужностей, що є типовим для дистрибуційних компаній, однак активно використовує практичний досвід впровадження агрохімічних технологій у співпраці з фермерськими господарствами. Рівень автоматизації складських і логістичних процесів можна охарактеризувати як початковий. Облік товарно-матеріальних цінностей та управління потоками здійснюються переважно з використанням стандартних облікових систем без інтегрованих цифрових рішень, що обмежує можливості оперативного аналізу, прогнозування та оптимізації процесів. Це підтверджується також зниженням продуктивності праці та ефективності використання основних засобів.

Разом з тим, наявність власних складських потужностей, транспортної інфраструктури та стабільної клієнтської бази створює передумови для впровадження технологічних інновацій процесного типу, зокрема:

- автоматизованого складського обліку;
- цифрового управління логістикою;
- інтеграції технологій точного землеробства у сервісні послуги для клієнтів.

Отже, технологічний інноваційний потенціал ТОВ «Смотрич Агрохім» можна оцінити як середній, з домінуванням базової матеріально-технічної складової та обмеженим рівнем технологічної інноваційності. Зростання вартості основних засобів без відповідного підвищення їх віддачі свідчить про наявність резервів підвищення ефективності шляхом впровадження автоматизації та цифрових технологій. Це обґрунтовує доцільність реалізації інноваційної стратегії, спрямованої на технологічне оновлення та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Для систематизації стратегічних орієнтирів та узгодження довгострокових, середньострокових і поточних управлінських рішень доцільно представити рівні планування розвитку у вигляді схеми (рис.2.3), що відображає ієрархію цілей та завдань підприємства.



Рисунок 2.3 – Стратегічні орієнтири

Примітка. Сформовано автором за даними матеріалів ТОВ «Смотрич Агрохім»

Представлена схема рівнів планування відображає логіку формування та реалізації управлінських рішень на ТОВ «Смотрич Агрохім» з урахуванням специфіки його діяльності, ресурсних обмежень та стратегічних пріоритетів розвитку. Чіткий поділ на стратегічний, тактичний і оперативний рівні дозволяє узгодити довгострокові цілі підприємства з поточними завданнями, забезпечуючи послідовність і керованість інноваційних змін.

Таким чином, запропонована система планування створює організаційні передумови для ефективного використання інноваційного потенціалу ТОВ «Смотрич Агрохім», мінімізації ризиків зовнішнього середовища та формування стійких конкурентних переваг у середньо- та довгостроковій перспективі.

З метою оцінки стратегічного потенціалу ТОВ «Смотрич Агрохім» було проведено експертне опитування керівного складу підприємства.

Опитування здійснювалося за основними складовими стратегічного розвитку з використанням п'ятибальної шкали оцінювання, що дозволило узагальнити суб'єктивні управлінські оцінки та визначити сильні й проблемні напрями стратегічного розвитку підприємства.

Анкетування пройшло 7 респондентів, які включають працівників керівного складу. Результати анкетування подано в табл.2.5.

Результати експертного опитування свідчать, що загальний рівень стратегічного потенціалу ТОВ «Смотрич Агрохім» оцінюється керівництвом як достатній, про що свідчить середній інтегральний бал 4,1. Найвищі оцінки отримали показники, пов'язані зі стратегічним баченням розвитку підприємства, узгодженістю стратегічних і операційних цілей, а також можливостями розширення ринків збуту та клієнтської бази. Це свідчить про наявність у керівництва чіткого розуміння перспектив розвитку підприємства та його позицій на регіональному ринку.

Таблиця 2.5. Результати експертного опитування керівництва щодо оцінювання стратегічного потенціалу ТОВ «Смотрич Агрохім»

Показник оцінювання	Середній бал	Рівень оцінки
Чіткість сформульованої довгострокової стратегії розвитку підприємства	4,3	Достатній–високий
Узгодженість стратегічних цілей із поточними операційними завданнями	4,4	Достатній
Готовність керівництва до стратегічних змін та інновацій	4,3	Достатній–високий
Достатність фінансових ресурсів для реалізації стратегічних ініціатив	4,1	Достатній
Здатність підприємства залучати зовнішнє фінансування	4,3	Достатній–високий
Гнучкість фінансового планування в умовах нестабільності	4,3	Достатній–високий
Рівень технологічного оснащення підприємства	3,7	Середній
Готовність до впровадження цифрових та автоматизованих рішень	4,0	Достатній
Здатність впроваджувати нові продукти та технології	4,0	Достатній
Рівень конкурентоспроможності на регіональному ринку	4,1	Достатній
Можливості розширення ринків збуту та клієнтської бази	4,4	Достатній–високий
Загальний рівень стратегічного потенціалу підприємства	4,1	Достатній

Примітка. Сформовано автором на основі [1]

Водночас порівняно нижчі оцінки зафіксовано щодо рівня технологічного оснащення та готовності до впровадження цифрових рішень, що узгоджується з результатами попереднього аналізу технологічного інноваційного потенціалу підприємства. Таким чином, результати опитування підтверджують наявність внутрішніх резервів для підвищення стратегічного потенціалу ТОВ «Смотрич Агрохім» за рахунок активізації інноваційної діяльності, цифровізації бізнес-процесів та впровадження сучасних технологічних рішень, що має бути враховано при формуванні інноваційної стратегії розвитку підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ «СМОТРИЧ АГРОХІМ»

#### **3.1. Визначення стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства**

Сучасні умови функціонування аграрного бізнесу характеризуються високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, зумовленої війсьними ризиками, макроекономічною нестабільністю, посиленням конкурентного тиску та трансформацією попиту у напрямі екологізації й цифровізації агровиробництва. За таких умов інноваційна стратегія набуває ключового значення як інструмент забезпечення стійкості, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності підприємств агрохімічного профілю.

Результати проведеного аналізу діяльності ТОВ «Смотрич Агрохім» засвідчили наявність низки структурних диспропорцій між зростанням ресурсного потенціалу та ефективністю його використання, зниження показників продуктивності праці, фондівіддачі та рентабельності, а також високу залежність фінансових результатів від обмеженого кола товарних груп. Водночас підприємство володіє значними внутрішніми перевагами, зокрема глибоким знанням регіональної специфіки, стабільною клієнтською базою та потенціалом розвитку сервісних і консультаційних послуг, що створює передумови для інноваційного оновлення моделі господарювання.

У цьому контексті актуалізується необхідність формування та реалізації системного підходу до покращення інноваційної стратегії ТОВ «Смотрич Агрохім», орієнтованого не лише на технологічні нововведення, а й на організаційні, цифрові та сервісні інновації. Такий підхід має забезпечити підвищення ефективності використання ресурсів, зростання доданої вартості, диверсифікацію джерел доходів і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Ефективна інноваційна стратегія є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку. Врахування результатів аналізу інноваційного потенціалу та стратегічних можливостей дозволяє визначити пріоритетні напрями вдосконалення інноваційної стратегії з урахуванням специфіки діяльності та ресурсних обмежень підприємства.

З огляду на аналіз, який проведено в попередніх розділах, можна окреслити найголовніші проблеми з інноваційними стратегіями на підприємстві. Ключові проблеми інноваційного розвитку ТОВ «Смотрич Агрохім»:

Низький рівень цифровізації та автоматизації бізнес-процесів. Управління складськими, логістичними та клієнтськими процесами здійснюється переважно з використанням традиційних інструментів, що знижує оперативність прийняття рішень, обмежує аналітичні можливості та негативно впливає на продуктивність праці.

Зниження ефективності використання ресурсів. Незважаючи на зростання вартості основних засобів і фонду оплати праці, спостерігається зниження фондоддачі та середньорічного виробітку одного працівника, що свідчить про недостатню результативність інвестицій і потребу в технологічних та організаційних інноваціях.

Обмежені фінансові можливості для реалізації масштабних інноваційних проєктів. Нестабільна динаміка виручки та низький рівень рентабельності стримують можливості підприємства щодо фінансування капіталомістких інновацій, що зумовлює необхідність пошуку альтернативних, менш затратних шляхів розвитку.

Вузька товарна спеціалізація та обмежена частка інноваційної продукції. Асортимент підприємства орієнтований переважно на традиційні агрохімічні продукти, тоді як частка біологічних препаратів і комплексних технологічних рішень залишається незначною, що знижує адаптивність до змін ринкового попиту. Залежність від зовнішніх чинників та сезонності аграрного

виробництва. Діяльність підприємства суттєво залежить від сезонних циклів, політичної та економічної нестабільності, а також валютних коливань, що підвищує ризики та ускладнює довгострокове стратегічне планування.

Виявлені проблеми свідчать про наявність як внутрішніх обмежень, так і невикористаних резервів інноваційного розвитку підприємства. Водночас результати аналізу інноваційного потенціалу та стратегічних можливостей підприємства підтверджують доцільність реалізації цілеспрямованих заходів, спрямованих на подолання окреслених проблем і підвищення ефективності інноваційної стратегії. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває розробка та впровадження комплексу заходів з удосконалення інноваційної діяльності підприємства, орієнтованих на забезпечення його сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Систему «проблема – покращення – очікуваний ефект» представлено в табл.3.1.

Таблиця 3.1. Напрями покращення інноваційної стратегії підприємства

Виявлена проблема	Напрямок покращення інноваційної стратегії	Очікуваний ефект
Низький рівень цифровізації та автоматизації бізнес-процесів	Поетапне впровадження CRM-системи, автоматизованого складського обліку та цифрових інструментів планування логістики	Підвищення продуктивності праці, скорочення операційних витрат, підвищення якості управлінських рішень
Зниження ефективності використання матеріальних і трудових ресурсів	Оптимізація бізнес-процесів, удосконалення організації праці та використання процесних інновацій	Зростання фондівіддачі, підвищення середньорічного виробітку одного працівника
Обмежені фінансові ресурси для реалізації інноваційних проєктів	Орієнтація на малокапіталомісткі інновації, залучення державних програм підтримки та партнерських проєктів	Зниження фінансових ризиків, поетапне впровадження інновацій без значного навантаження на бюджет
Вузька товарна спеціалізація та низька частка інноваційної продукції	Диверсифікація асортименту за рахунок біологічних препаратів, мікродобрив і інтегрованих систем захисту рослин	Підвищення маржинальності, зменшення залежності від традиційної агрохімії
Висока залежність від сезонності та нестабільності зовнішнього середовища	Запровадження гнучкого стратегічного планування та сценарного підходу до управління	Підвищення адаптивності та стійкості підприємства в умовах ринкової нестабільності

Примітка. Сформовано автором за результатами власних досліджень [9]

Запропоновані напрями покращення інноваційної стратегії ТОВ «Смотрич Агрохім» мають комплексний характер та спрямовані на усунення ключових проблем, виявлених у процесі аналізу інноваційного та стратегічного потенціалу підприємства. Їх реалізація дозволить не лише підвищити ефективність поточної діяльності, а й сформувати передумови для сталого розвитку підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

Поетапне впровадження цифрових та автоматизованих рішень (CRM-системи, автоматизованого складського обліку, цифрового планування логістики) очікувано сприятиме зростанню продуктивності праці на 10–15 % за рахунок скорочення ручних операцій, зменшення кількості помилок та підвищення оперативності управлінських рішень. З урахуванням фактичного рівня середньорічного виробітку одного працівника у 2024 році (11 468,6 тис. грн), це може забезпечити додаткове зростання обсягу реалізації без пропорційного збільшення чисельності персоналу.

Оптимізація бізнес-процесів та підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів створює передумови для зростання фондівіддачі щонайменше на 10–20 % у середньостроковій перспективі. За умов стабілізації обсягів виручки це дозволить підвищити віддачу від уже здійснених інвестицій в основні засоби та знизити питомі витрати на одиницю реалізованої продукції.

Реалізація інноваційної стратегії з урахуванням фінансових обмежень, зокрема орієнтація на малокапіталомісткі інновації та залучення державних програм підтримки, дає змогу уникнути значного фінансового навантаження на підприємство. Очікується, що такий підхід дозволить утримати рівень операційних витрат у межах поточних значень та водночас забезпечити поступове зростання рентабельності діяльності на 0,5–1,0 відсоткового пункту.

Диверсифікація асортименту за рахунок біологічних препаратів, мікродобрив та інтегрованих систем захисту рослин може сприяти підвищенню середньої маржинальності продажів на 3–5 %, а також зменшенню залежності від окремих товарних груп. Це є особливо важливим в умовах змін попиту та поширення альтернативних агротехнологій.

Запровадження гнучкого стратегічного планування та сценарного підходу до управління дозволить знизити негативний вплив сезонності та зовнішніх ризиків, зокрема валютних коливань і нестабільності ринку. У практичному вимірі це може проявитися у стабілізації грошових потоків та зменшенні ризику різких коливань фінансових результатів у пікові та міжсезонні періоди.

Отже, реалізація запропонованих напрямів покращення інноваційної стратегії створює реальні передумови для підвищення ефективності використання ресурсів, зростання конкурентоспроможності та поступового переходу підприємства до сервісно-інноваційної моделі розвитку. Отримані результати можуть бути використані як практична основа для формування детального плану впровадження інноваційних заходів та їх економічного обґрунтування.

З метою визначення пріоритетності напрямів покращення інноваційної стратегії було проведено експертне оцінювання запропонованих стратегічних заходів. Оцінювання здійснювалося керівним складом підприємства за критеріями доцільності та реалістичності впровадження з використанням п'ятибальної шкали, що дозволило обґрунтовано визначити напрями, які є найбільш перспективними для реалізації в коротко- та середньостроковій перспективі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Експертне оцінювання напрямів покращення інноваційної стратегії ТОВ «Смотрич Агрохім»

Напрямок покращення інноваційної стратегії	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Ср. знач.	Ранг
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Поетапне впровадження CRM-системи, автоматизованого складського обліку та цифрових інструментів планування логістики	4	5	4	4	5	4	5	<b>4,43</b>	<b>1</b>

## Продовження табл.3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Оптимізація бізнес-процесів, удосконалення організації праці та використання процесних інновацій	4	4	4	3	4	4	4	3,86	4
Залучення державних програм підтримки та партнерських проєктів	5	4	5	4	4	5	4	<b>4,43</b>	<b>2</b>
Диверсифікація асортименту за рахунок біологічних препаратів, мікродобрих і інтегрованих систем захисту рослин	4	4	5	4	4	5	4	<b>4,29</b>	<b>3</b>
Запровадження гнучкого стратегічного планування та сценарного підходу до управління	4	3	4	4	3	4	3	3,57	5

Примітка. Сформовано автором на основі експертного оцінювання

Проведене експертне оцінювання напрямів покращення інноваційної стратегії ТОВ «Смотрич Агрохім» дозволило обґрунтовано визначити їх пріоритетність з позицій доцільності та реалістичності впровадження в поточних умовах господарювання.

За результатами узагальнення експертних оцінок встановлено, що найвищий рівень пріоритетності мають заходи, пов'язані з цифровою трансформацією управлінських і логістичних процесів. Поетапне впровадження CRM-системи, автоматизованого складського обліку та цифрових інструментів планування логістики посіло перше місце за рангом із середньою оцінкою в 4,43 бали, що свідчить про його ключову роль у підвищенні операційної ефективності, прозорості бізнес-процесів та якості взаємодії з клієнтами.

Другим за значущістю напрямом експерти визначили залучення державних програм підтримки та партнерських проєктів (4,43 бали), що розглядається як важливий інструмент компенсації обмеженості власних фінансових ресурсів і зниження інвестиційних ризиків при реалізації інноваційних ініціатив.

Третє місце посіла диверсифікація асортименту за рахунок біологічних препаратів, мікродобрив та інтегрованих систем захисту рослин (4,29 бали). Це підтверджує стратегічну доцільність адаптації товарної політики підприємства до сучасних тенденцій екологізації та інноваційного розвитку аграрного сектору. Нижчі, проте достатньо позитивні оцінки отримали напрями, пов'язані з оптимізацією бізнес-процесів та запровадженням гнучкого стратегічного планування. Це свідчить про їх сприйняття експертами як допоміжних і довгострокових заходів, ефективність яких значною мірою залежить від реалізації першочергових цифрових та інвестиційно-партнерських рішень.

Отже, результати експертного оцінювання підтверджують доцільність концентрації інноваційної стратегії ТОВ «Смотрич Агрохім» на цифровізації управління, використанні зовнішніх джерел підтримки та оновленні асортиментної політики. Реалізація саме цих напрямів створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства, зростання його конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку у коротко- та середньостроковій перспективі.

### **3.2. Розробка інноваційної стратегії та оцінка її ефективності для ТОВ «Смотрич Агрохім»**

В умовах зниження фінансово-економічної результативності діяльності ТОВ «Смотрич Агрохім», зростання витрат на персонал та зменшення віддачі від інвестованих ресурсів особливої актуальності набуває пошук інноваційних рішень, здатних забезпечити підвищення ефективності функціонування підприємства без суттєвого збільшення капіталовкладень. Саме тому поетапне впровадження CRM-системи, автоматизованого складського обліку та цифрових інструментів планування логістики розглядається як пріоритетний напрям інноваційної стратегії розвитку ТОВ «Смотрич Агрохім».

Зазначені цифрові інструменти належать до управлінських та процесних інновацій, які спрямовані на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів,

підвищення прозорості управління та скорочення непродуктивних витрат. Для підприємства дистрибуційного типу, яке не здійснює власного виробництва, саме такі інновації мають найбільший потенціал економічного ефекту.

Економічне обґрунтування здійснюється з використанням фактичних показників діяльності ТОВ «Смотрич Агрохім» за 2024 рік:

- середньорічний виробіток одного працівника – 11 468,6 тис. грн;
- середньоспискова чисельність персоналу – 30 осіб;
- чистий дохід від реалізації продукції – 344 056,6 тис. грн;
- фонд оплати праці – 6 800,0 тис. грн;
- середній рівень операційних витрат – понад 93 % виручки;
- фондоддача – 33,2 грн/грн, що свідчить про низьку ефективність використання основних засобів.

використання основних засобів.

Виявлені проблеми – зниження продуктивності праці, падіння фондоддачі та зростання питомих витрат – формують базу для оцінювання потенційного економічного ефекту від цифровізації. Впровадження цифрових рішень пропонується здійснювати поетапно з метою зниження фінансових ризиків і рівномірного розподілу інвестиційного навантаження.

Для обґрунтування економічної доцільності реалізації даного напрямку інноваційної стратегії доцільно оцінити обсяг необхідних інвестиційних витрат, пов'язаних із придбанням, налаштуванням та впровадженням цифрових інструментів управління. Структура та орієнтовна величина таких витрат наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Оцінювання витрат на впровадження цифрових інструментів управління

Стаття витрат	Сума, тис. грн
CRM-система (придбання, адаптація, інтеграція)	120
Автоматизований складський облік	80
Цифрові інструменти планування логістики	50
Навчання персоналу	30
Разом	280

Примітка. Сформовано автором

Загальний обсяг інвестиційних витрат на впровадження CRM-системи, автоматизованого складського обліку та цифрових інструментів планування логістики становить 280 тис. грн. Найбільшу частку у структурі витрат займає впровадження CRM-системи, що пояснюється необхідністю її адаптації до специфіки діяльності підприємства та інтеграції з наявними обліковими системами. Витрати на автоматизований складський облік і цифрове планування логістики мають допоміжний характер, проте є критично важливими для досягнення комплексного ефекту цифровізації.

Вартість інвестицій є незначною порівняно з річним обсягом реалізації підприємства (менше 0,1 % виручки), що вже на цьому етапі свідчить про низький рівень інвестиційного ризику. Цифровізація управління продажами, складськими запасами та логістикою дозволяє скоротити витрати робочого часу на обробку замовлень, планування поставок, контроль залишків та комунікацію з клієнтами. За результатами галузевих досліджень і практики впровадження CRM-систем очікуване зростання продуктивності праці становить 8–15 %. У розрахунках прийнято мінімальне значення – 8 %.

Додатковий виробіток одного працівника:  $11\,468,6 \times 8\% = 917,5$  тис. грн

Додатковий обсяг реалізації за рахунок зростання продуктивності праці:  
 $917,5 \times 30 = 27\,525,0$  тис. грн

Таким чином, підприємство отримує потенціал зростання обсягів реалізації без розширення штату, що особливо важливо в умовах зростання фонду оплати праці та обмежених фінансових ресурсів.

Впровадження автоматизованого складського обліку та цифрового планування логістики забезпечує:

- зменшення втрат від надлишкових запасів;
- скорочення логістичних простоїв;
- зниження витрат на ручний облік і дублювання функцій;
- підвищення точності виконання замовлень.

Консервативна оцінка скорочення операційних витрат становить 1,0 % від обсягу реалізації.  $344\,056,6 \times 1,0\% = 3\,440,6$  тис. грн. Отже, щорічна економія витрат може перевищувати 3,4 млн грн.

Як показав аналіз, фондovіддача підприємства у 2024 році становила лише 33,2 грн/грн, що є наслідком неузгодженості логістичних і складських процесів. Цифрове управління запасами та транспортними потоками дозволяє підвищити оборотність складських площ і транспортних засобів. Навіть підвищення фондovіддачі на 5 % забезпечить додатковий обсяг реалізації:  $344\,056,6 \times 5\% = 17\,202,8$  тис. грн. Цей ефект не потребує додаткових капітальних інвестицій, а досягається за рахунок кращого використання наявних ресурсів.

CRM-система дозволяє:

- контролювати умови відстрочки платежів;
- сегментувати клієнтів за платіжною дисципліною;
- зменшувати прострочену дебіторську заборгованість.

Навіть скорочення середнього періоду обороту дебіторської заборгованості на 5–7 днів забезпечує вивільнення оборотних коштів, що знижує потребу у зовнішньому фінансуванні та зменшує фінансові ризики підприємства. Отже, впровадження цифрових інструментів управління забезпечує багатовимірний економічний ефект, який проявляється як у прямій економії витрат, так і в підвищенні ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Узагальнення результатів проведених розрахунків в табл. 3.4.

Таблиця 3.4. Комплексний економічний ефект від впровадження

Напрямок ефекту	Орієнтовний результат
Економія операційних витрат	3 440,6 тис. грн
Потенціал зростання реалізації за рахунок продуктивності	27 525,0 тис. грн
Потенціал зростання реалізації за рахунок фондovіддачі	17 202,8 тис. грн
Вивільнення оборотних коштів	нефінансовий, але стратегічний
Інвестиційні витрати	280 тис. грн

Примітка. Сформовано автором

Дані табл. 3.4 свідчать, що впровадження цифрових інструментів управління формує значний комплексний економічний ефект, який суттєво перевищує обсяг необхідних інвестицій. Найвагомими складовими ефекту є потенціал зростання обсягів реалізації за рахунок підвищення продуктивності праці та фондівіддачі, що підтверджує орієнтацію інноваційної стратегії на інтенсивний розвиток підприємства без нарощування ресурсної бази.

Окрім прямих фінансових результатів, важливим стратегічним ефектом є вивільнення оборотних коштів унаслідок підвищення керованості дебіторської заборгованості, що сприяє зміцненню фінансової стійкості та зниженню залежності від зовнішнього фінансування.

Проведене економічне обґрунтування підтверджує, що впровадження цифрових інструментів управління на ТОВ «Смотрич Агрохім» є економічно доцільним, низькоризиковим та стратегічно обґрунтованим рішенням. Цифровізація забезпечує комплексний ефект, який проявляється не лише у прямій економії витрат, а й у підвищенні продуктивності праці, ефективності використання основних засобів та фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, цифрові управлінські інновації доцільно розглядати як базовий елемент реалізації інноваційної стратегії, що створює передумови для подальшого розвитку сервісних послуг, розширення клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Смотрич Агрохім» у середньо- та довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, цифровізації економіки та посилення конкурентної боротьби інноваційна стратегія підприємства виступає ключовим інструментом забезпечення його стійкого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності. У першому розділі роботи узагальнено наукові підходи до визначення сутності інноваційної стратегії, її цілей, функцій та місця в системі стратегічного управління. Встановлено, що інноваційна стратегія є комплексною управлінською категорією, яка поєднує стратегічне цілепокладання, ефективне використання інноваційного потенціалу та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Вона охоплює не лише технологічні нововведення, а й організаційні, управлінські, маркетингові та цифрові інновації, що особливо актуально для підприємств аграрного сектору.

Формування та реалізація інноваційної стратегії потребує системного, поетапного підходу, що ґрунтується на комплексній оцінці інноваційного потенціалу та застосуванні сучасних методичних інструментів стратегічного управління. У роботі доведено, що ефективна інноваційна стратегія має базуватися на поєднанні ресурсно-потенціального, стратегічно-адаптивного, конкурентного, маркетингового та цифрово-технологічного підходів. Особливу роль у сучасних умовах відіграють оцінка цифрової зрілості підприємства, використання прогностичних методів і принципів сталого розвитку. Комплексність методичних підходів дозволяє забезпечити обґрунтованість стратегічних рішень, знизити рівень ризиків та підвищити результативність інноваційної діяльності.

Аналіз фінансово-економічного стану та інноваційного потенціалу ТОВ «Смотрич Агрохім» засвідчив наявність низки проблем, що стримують його інноваційний розвиток, попри наявність внутрішніх конкурентних переваг. У другому розділі встановлено зниження ефективності використання трудових і матеріальних ресурсів, падіння продуктивності праці та фондівіддачі, високий

рівень операційних витрат і залежність результатів діяльності від обмеженого асортименту продукції. Водночас підприємство має стабільну клієнтську базу, глибоке знання регіонального ринку та потенціал розвитку сервісних і консультаційних послуг, що створює передумови для реалізації інноваційної стратегії без значних капіталовкладень.

Загалом результати аналізу інноваційної діяльності ТОВ «Смотрич Агрохім» свідчать про недостатній рівень цифровізації та системності в управлінні інноваціями, що негативно впливає на операційну ефективність і конкурентоспроможність підприємства. Відсутність автоматизованих інструментів управління продажами, складськими запасами та логістикою обмежує аналітичні можливості підприємства, ускладнює прийняття управлінських рішень і знижує віддачу від наявних ресурсів. Виявлені проблеми підтверджують необхідність переходу від фрагментарного впровадження інновацій до цілісної інноваційної стратегії, орієнтованої на інтенсивний розвиток і підвищення внутрішньої ефективності.

На основі проведеного аналізу в третьому розділі розроблено інноваційну стратегію розвитку ТОВ «Смотрич Агрохім», спрямовану на цифрову трансформацію управлінських і логістичних процесів, диверсифікацію асортименту та підвищення адаптивності підприємства. Запропоновані напрями покращення інноваційної стратегії мають комплексний характер і передбачають поетапне впровадження CRM-системи, автоматизованого складського обліку, цифрових інструментів планування логістики, використання державних програм підтримки та партнерських проєктів, а також розвиток інноваційної асортиментної політики. Результати експертного оцінювання підтвердили доцільність концентрації саме на цих напрямках як найбільш реалістичних і ефективних у поточних умовах господарювання.

Економічне обґрунтування впровадження цифрових управлінських інновацій довело їх високу ефективність та стратегічну доцільність для ТОВ «Смотрич Агрохім». За умов незначних інвестиційних витрат підприємство отримує суттєвий комплексний ефект, що проявляється у зростанні

продуктивності праці, скороченні операційних витрат, підвищенні фондоддачі та покращенні управління оборотними коштами. Запропонована інноваційна стратегія забезпечує інтенсивний розвиток підприємства без нарощування ресурсної бази, сприяє підвищенню фінансової стійкості та створює передумови для переходу до сервісно-інноваційної моделі розвитку. Таким чином, реалізація розробленої інноваційної стратегії є економічно обґрунтованим і стратегічно важливим кроком для забезпечення сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Смотрич Агрохім» у середньо- та довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анкета для оцінки стратегічного потенціалу ТОВ «СМОТРИЧ АГРОХІМ». URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1faipqlscfbm3eskuxknp78ck8j2h0dxcllsvzsfij8clburcb1wyqlg/viewform>
2. Байда Б. Ф., Чопко Н. С., Стрільчук Р. М. Стратегічний потенціал та управління розвитком організації в умовах змінного бізнес-середовища. *Agrosvit*. 2023. № 3-4. С. 113–117. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.3-4.113>
3. Байлова О. О. Важливість стратегічного планування на підприємстві. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2023. № 16. С. 121–128. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.16.121>
4. Баланс ТОВ «СМОТРИЧ АГРОХІМ» за 2022 рік.
5. Баланс ТОВ «СМОТРИЧ АГРОХІМ» за 2023 рік.
6. Баланс ТОВ «СМОТРИЧ АГРОХІМ» за 2024 рік.
7. Брагіна О., Жила А., Коробань А. Інноваційні стратегії – основа конкурентоспроможності потенціалу та збільшення прибутковості підприємства. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 1 (1). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-1\(1\)-116-127](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-1(1)-116-127)
8. Бурдельна О.О. Розробка інноваційної стратегії підприємства в умовах невизначеності. *Цифровізація науки та сучасні тренди її розвитку* : матеріали Х Міжнародної студентської наукової конференції (м. Кропивницький, 16 січня 2026 року) / ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця : ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2026.
9. Бурдельна О.О. Стратегічні пріоритети та напрями удосконалення інноваційної діяльності ТОВ «СМОТРИЧ АГРОХІМ». *Scientific Development in a Changing World* : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 20-22 січня 2026 року).

10. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1, січ. С. 121–125.
11. Гаврильченко О. В. Інноваційний потенціал економічного розвитку підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 29. С. 60–66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.9>
12. Гбур З. Інноваційні стратегії для підтримки українського малого та середнього бізнесу. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 1(9). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-1\(9\)-392-404](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-1(9)-392-404)
13. Герасименко А. В. Інноваційні технології управління аграрним сектором. *Аграрна економіка*. 2023. № 2(88). С. 32–41.
14. Гладун П., Григору́к П. Інноваційний потенціал та економічна безпека підприємства: ідентифікація взаємозв'язків. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 2. С. 319–325. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-44>
15. Гривківська О. В., Сенюк О. І. Інноваційний потенціал у забезпеченні ефективності господарської діяльності підприємства. *Economics and management*. 2024. С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7872.1.2024.33>
16. Довженко О., Петрова І., Белова О. Інноваційні стратегії просування малого бізнесу. *Grail of Science*. 2025. № 55. С. 88–97. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.08.2025.008>
17. Дудне́ва Ю., Обиденно́ва Т., Єльніко́ва Г. Інноваційний потенціал підприємств малого бізнесу. *Adaptive management theory and practice economics*. 2022. Т. 13, № 26. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-13\(26\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-13(26)-06)
18. Загорянська О. HR-менеджмент на промисловому підприємстві: трансформація, інновації, ефективність. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-87>
19. Закон України «Про інноваційну діяльність» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
20. Захарчук Н., Гавловська Н., Рудніченко Є. Управління змінами: стратегічний вимір. *Herald of khmelnytskyi national university. Economic sciences*.

2024. Т. 334, № 5. С. 452–456. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-68>

21. Іжевський П., Самарічева Т. А., Кудельський В.Е. Цифрові інновації в розвитку малого бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4138/4068>

22. Інноваційні стратегії та інформаційні технології для глобальної конкурентоспроможності бізнесу / Ю. Б. Малиновська та ін. *Derzhavne upravlinnya udoskonalennya ta rozvytok*. 2024. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.4.17>

23. Іщейкін Т., Завгородній В., Мошенець Н. ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2025. № 3. С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.3.2>

24. Кащена Н. Б. Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 11-2. С. 37–43. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.24>

25. Кирилюк І., Ломако Є., Черняк В. Стратегічний розвиток сільськогосподарського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-192>

26. Козинцева Т., Синах А., Дулебова І. Інноваційний потенціал сучасних культурних стратегій: український контекст. *Socio-cultural management journal*. 2021. Т. 4, № 1. С. 34–56. DOI: <https://doi.org/10.31866/2709-846x.1.2021.235687>

27. Костенко С. І. Інноваційний розвиток підприємств в умовах цифровізації. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2022. 268 с.

28. Котвицька Н. М., Мамін К. В., Царенко Д. Г. Інноваційні стратегії для підвищення конкурентоспроможності організації. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 19. С. 54–59. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.54>

29. Кощій О. В. Управління логістичними витратами на підприємстві. *Економічні науки. Серія "регіональна економіка"*. 2021. № 18 (71). С. 84–90. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18\(71\)-10](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18(71)-10)

30. Кравченко М.О, Салабай В.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>

31. Кравченко М. О., Прудкий В. В. Стійкі інновації як провідна концепція організації інноваційних процесів підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 1(01) /. С. 74–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-12>

32. Літвінчук Ю. А., Сучасні конкурентні стратегії підприємства. 2020. URL: <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/42569> (дата звернення: 19.01.2026).

33. Мазаракі А. А. Інноваційний менеджмент: бізнес-планування та управлінські механізми. Київ : КНЕУ, 2021. 280 с.

34. Марар О. Інноваційний потенціал як основа розвитку фермерських господарств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-137>

35. Махомет О. А. Управління інноваційною діяльністю на підприємстві. *Economics and management*. 2024. С. 86–98. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7872.1.2024.86>

36. Наборький С. Основи теоретичного управління для продуктивності підприємства. *Grail of Science*. 2023. № 29. С. 49–51. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.07.2023.006>

37. Нескородєв В. С. Управління економічними ризиками на підприємстві. *Актуальні проблеми розвитку підприємницької діяльності в Україні*. 2019. Вип. 1 (19). С. 90–94.

38. Нікітенко О. В. Бізнес-планування інновацій у сільському господарстві: методи та інструменти. Одеса : ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2021. 312 с.

39. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>
40. Обелець Т. В. Бізнес планування: стратегічний аспект. *Економічний вісник національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 96–104. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264640>
41. Паляниця В. В. Екосистема підприємництва: інноваційні стратегії та інноваційні зміни. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024. № 4. С. 60–68. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.4.6>
42. Пахомова Л. М. Сучасні методи прогнозування у бізнес-плануванні інновацій. Київ : КНУ, 2022. 275 с.
43. Петролюк Ю., Гребенюк Н. Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-148>
44. Польова Н. М., Мудрецький Р. О. Потенціал цифровізації екосистеми підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4 (09). С. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-9-6>
45. Поляков М. А. Фінансове планування на підприємстві. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 80–84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-14>
46. Саврас І. З., Фединець Н. І. Трансформація підприємства через цифрові інновації: актуальні напрями та виклики. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2024. № 78. С. 62–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78-09>
47. Сухоставець А. Інноваційний потенціал розвитку підприємництва. *Bulletin of sumy national agrarian university*. 2021. № 1 (87). С. 23–28. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2021.1.4>
48. ТОВ «Смотрич Агрохіч». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/36505657/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36505657/)

49. Трудовий потенціал як стратегічний ресурс в умовах соціально-економічних викликів / Д. Л. Пирогов та ін. *Матеріали XXXII міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених «актуальні проблеми життєдіяльності суспільства»*. 2025. С. 209–210. DOI: <https://doi.org/10.32782/2079-5009.krnu25.8.9>

50. Хілуха О. А. Клієнт як інноватор: креативність та відкриті інновації у розвитку підприємства. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13284291>

51. Чернявська Є. І., Маслош О. В. Розвиток трудового потенціалу та потенціалу підприємства як фактори конкурентоспроможності підприємства. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 2 (258). С. 103–107. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-258-2-103-107>

52. Шурпенкова Р. К., Сарахман О. М., Калайтан Т. В. Стратегічний управлінський облік. *Вісник університету банківської справи*. 2020. № 1(37). С. 101–109. DOI: [https://doi.org/10.18371/2221-755x1\(37\)2020208367](https://doi.org/10.18371/2221-755x1(37)2020208367)

53. Якобчук Н. М. Стратегічний потенціал конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. *Гуманітарний і інноваційний ракурс професійної майстерності: пошуки молодих вчених*. 2022. С. 208–210. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-266-4/58>

54. Яценко І. В. Інноваційний менеджмент: підходи та стратегії в бізнесплануванні. Харків : ХНЕУ, 2020. 204 с.

**Виконала:** студентка  
5 курсу спеціальності 073 Менеджмент  
заочної форми навчання  
« \_\_\_\_ » лютого 2026 р.

\_\_\_\_\_

підпис

**Олеся БУРДЕЛЬНА**

\_\_\_\_\_

Власне ім'я, прізвище

**Науковий керівник**  
професорка кафедри  
д.е.н., професорка  
« \_\_\_\_ » лютого 2026 р.

\_\_\_\_\_

підпис

**Світлана КОВАЛЬЧУК**

\_\_\_\_\_

Власне ім'я, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ » лютого 2026 р.

\_\_\_\_\_

підпис

**Наталія ЗАХАРКЕВИЧ**

\_\_\_\_\_

Власне ім'я, прізвище

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1. PEST-аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Смотрич Агрохім»

Група факторів	Зміст факторів	Характер впливу на діяльність підприємства
Політичні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– державна аграрна політика та програми підтримки сільського господарства</li> <li>– політична нестабільність та воєнний стан</li> <li>– податкова політика у сфері торгівлі та логістики</li> <li>– законодавче регулювання обігу агрохімікатів і ЗЗР</li> <li>– митне регулювання та торговельні бар'єри</li> </ul>	Має подвійний вплив: з одного боку – обмеження та зростання регуляторного навантаження, з іншого – можливості участі у державних програмах підтримки аграріїв
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– темпи економічного зростання в Україні</li> <li>– рівень інфляції та зростання витрат</li> <li>– коливання валютних курсів</li> <li>– рівень купівельної спроможності аграрних підприємств</li> <li>– доступність кредитних ресурсів</li> </ul>	Впливають на обсяги реалізації, цінову політику та фінансову стійкість підприємства; валютні ризики підвищують собівартість імпортової продукції
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– демографічні процеси у сільській місцевості</li> <li>– рівень освіти та професійної підготовки аграріїв</li> <li>– зміна споживацьких звичок у бік екологічності</li> <li>– культурні особливості ведення аграрного бізнесу</li> <li>– кадровий дефіцит у галузі</li> </ul>	Формують попит на консультаційні послуги та комплексні рішення; зростає потреба у підвищенні кваліфікації персоналу підприємства
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розвиток інновацій у аграрному виробництві</li> <li>– автоматизація складських і логістичних процесів</li> <li>– використання цифрових технологій в агробізнесі</li> <li>– доступ до нових видів добрив і ЗЗР</li> <li>– Вплив технологій точного землеробства</li> </ul>	Створюють значні можливості для підвищення конкурентоспроможності, але потребують інвестицій та формування інноваційної стратегії

Примітка. сформовано автором на підставі проведених досліджень

Таблиця А.2. Порівняльний паспорт конкурентів ТОВ «Смотрич Агрохім»

Критерій порівняння	ТОВ «Смотрич Агрохім»	ТОВ «Ерідон»	ПП «Агроспецпроект»
Масштаб діяльності	Регіональний оператор агрохімічного ринку (Хмельницька область, Поділля)	Національний лідер агродистрибуції з присутністю у всіх регіонах України	Міжрегіональний виробничо-торговельний оператор (Черкаська та Київська області)
Основна спеціалізація	Дистрибуція засобів захисту рослин та мінеральних добрив	Комплексна дистрибуція агропродукції, насінництва, сервісні та технологічні рішення	Виробництво насіння, овочівницька діяльність та переробка сільськогосподарської продукції
Ринкова позиція	Гнучкий регіональний дилер, орієнтований на індивідуальний підхід до клієнтів	Безумовний лідер ринку агрохімічної дистрибуції	Лідер у спеціалізованих сегментах насінництва та консервованої продукції
Асортимент товарів	Сфокусований асортимент мінеральних добрив та базових засобів захисту рослин	Повний спектр аграрної продукції: від сільськогосподарської техніки до спеціалізованих мікродобрив	Власні сорти та гібриди насіння, цукрова кукурудза, бобові культури, консервована продукція
Цільова аудиторія	Малі та середні фермерські господарства регіону	Агрохолдинги, великі та середні сільськогосподарські підприємства	Фермерські господарства (насінництво) та торговельні мережі (консервована продукція)
Логістичні можливості	Власні складські приміщення та регіональна система доставки	Найбільша в Україні мережа дистрибуційних центрів і складів	Власні переробні заводи та складські хаби загальною площею близько 25 тис. м <sup>2</sup>
Інноваційна активність	Середня; впровадження сучасних агрохімічних продуктів та сервісних рішень	Висока; використання цифрових платформ, технологій точного землеробства	Середня; інновації у селекції та технологіях переробки
Ключові конкурентні переваги	Оперативність прийняття рішень, глибоке знання місцевих ґрунтово-кліматичних умов	Значні фінансові ресурси, висока впізнаваність бренду, масштаб діяльності	Повний виробничий цикл «від поля до полиці», власна селекційна база
Слабкі сторони	Обмежені фінансові ресурси та вузький географічний охоплення	Менша гнучкість у прийнятті управлінських рішень через масштабність	Висока залежність результатів діяльності від урожайності сировинних культур

Примітка. сформовано автором на підставі проведених досліджень

Таблиця А.3. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Смотрич Агрохім»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Глибоке знання регіональних ґрунтово-кліматичних умов	Обмежені фінансові ресурси порівняно з національними дистриб'юторами
Гнучкість у роботі з клієнтами та швидкість прийняття рішень	Вузька географія діяльності
Стабільна клієнтська база серед малих і середніх фермерських господарств	Залежність від сезонності аграрного виробництва
Надання агрономічних консультацій та товарного кредиту	Обмежена інноваційна та цифрова інфраструктура
Наявність власних складських потужностей у регіоні	Нижча впізнаваність бренду порівняно з лідерами ринку
Можливості	Загрози
Державні програми підтримки аграрного сектору	Політична нестабільність та воєнний стан
Зростання попиту на сервісні та консультаційні послуги	Посилення конкуренції з боку національних дистриб'юторів
Розвиток біологічних препаратів та інтегрованих систем захисту	Поширення органічного землеробства як альтернативи агрохімії
Впровадження цифрових і прецизійних технологій	Валютні коливання та інфляційні процеси
Розширення співпраці з фермерськими господарствами	Зниження обсягів використання агрохімікатів через точне землеробство

Примітка. сформовано автором на підставі проведених досліджень

Таблиця А.4. Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Смотрич Агрохім» за 2022–2024 рр.

Показники	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.		2024 р.	
			абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис грн	395 031,3	405 710,2	102,70%	344 056,6	84,80%
Середньоспискова чисельність працівників	осіб	26,0	28,0	107,69%	30,0	107,14%
Середньорічний виробіток одного працівника	тис грн	15 193,5	14 489,7	95,37%	11 468,6	79,15%
Фонд оплати праці	тис грн	4 500,0	5 900,0	131,11%	6 800,0	115,25%
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	14 423,1	17 559,5	121,75%	18 888,9	107,57%
Собівартість реалізованої продукції	тис грн	382 264,0	396 228,3	103,65%	334 855,5	84,51%
Чистий прибуток (збиток) всього	тис грн	5 497,8	5 192,4	-	4 923,1	-
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	1,0	1,0	100,92%	1,0	99,65%
Рентабельність/збитковість продукції, робіт, послуг	%	1,4	1,3	-	0,0	1,12%
Рентабельність/збитковість продажу	%	1,4	1,3	-	1,4	111,80%
Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис грн	5 812,2	7 829,1	134,70%	10 367,4	132,42%
Фондовіддача	грн/грн	68,0	51,8	76,25%	33,2	64,04%

Примітка. сформовано автором на основі [4-6]

## Фінансова звітність за 2022 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СМОТРИЧ АГРОХІМ" ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ., М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ВУЛ. ПРИБУЗЬКА, БУД. 8, ОФІС 52

(ТОВ "СМОТРИЧ АГРОХІМ")

Код за ЄДРПОУ: 36505657

Дата звіту: 28.02.2023

Період: 2022 рік, 12 міс

Бухгалтер: Хотовицька Оксана Анатоліївна

КАТОТТГ UA68040470010096613

Кількість працівників: 26

## Фінансова звітність малого підприємства

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	0,00	0,00
первісна вартість	1001	0,00	—
накопичена амортизація	1002	0,00	—
Незавершені капітальні інвестиції	1005	818,20	818,20
Основні засоби	1010	5 864,30	5 760,10
первісна вартість	1011	9 481,10	10 517,90
знос	1012	3 616,80	4 757,80
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	—
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,00	—
Інші необоротні активи	1090	0,00	—
Усього за розділом I	1095	6 682,50	6 578,30
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	42 233,90	54 228,80
у тому числі готова продукція	1103	41 656,80	52 776,00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	32 509,60	18 332,60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	91,60	16,60
у тому числі з податку на прибуток	1136	91,60	16,60
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0,00	—
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	—
Гроші та їх еквіваленти	1165	7,80	3 925,60
Витрати майбутніх періодів	1170	61,40	54,90
Інші оборотні активи	1190	933,80	1 333,30
Усього за розділом II	1195	75 838,10	77 891,80
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	—
Баланс	1300	82 520,60	84 470,10

## Продовження додатку Б

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 000,00	15 000,00
Додатковий капітал	1410	0,00	—
Резервний капітал	1415	0,00	—
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 862,40	31 360,20
Неоплачений капітал	1425	0,00	—
Усього за розділом I	1495	40 862,40	46 360,20
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0,00	8 746,70
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	3 560,20	—
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,00	—
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	37 808,70	26 234,20
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1620	237,10	—
у тому числі з податку на прибуток	1621	209,70	—
Поточна кредиторська заборгованість зі страхування	1625	0,00	—
Поточна кредиторська заборгованість з оплати праці	1630	0,00	—
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	—
Інші поточні зобов'язання	1690	52,20	3 129,00
Усього за розділом III	1695	41 658,20	29 363,20
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Зобов'язання, пов'язані з групами вибуття	1700	0,00	—
Баланс	1900	82 520,60	84 470,10

## Продовження додатку Б

## Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	395 031,30	426 280,70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	382 264,70	408 608,20
Інші операційні доходи	2120	0,00	—
Інші операційні витрати	2180	6 062,00	8 762,50
Інші доходи	2240	0,00	—
Інші витрати	2270	0,00	—
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	395 031,30	426 280,70
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	388 326,70	417 370,70
Фінансовий результат до оподаткування	2290	6 704,60	8 910,00
Податок на прибуток	2300	1 206,80	1 603,80
Чистий прибуток (збиток)	2350	5 497,80	7 306,20

## Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СМОТРИЧ АГРОХІМ" ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ., М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ВУЛ. ПРИБУЗЬКА, БУД. 8, ОФІС 52

(ТОВ "СМОТРИЧ АГРОХІМ")

Код за ЄДРПОУ: 36505657

Дата звіту: 28.02.2024

Період: 2023 рік, 12 міс

Бухгалтер: Хотовицька Оксана Анатоліївна

КАТОТТГ UA68040470010096613

Кількість працівників: 28

## Фінансова звітність малого підприємства

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	0,00	0,00
первісна вартість	1001	0,00	—
накопичена амортизація	1002	0,00	—
Незавершені капітальні інвестиції	1005	818,20	—
Основні засоби	1010	5 760,10	9 898,10
первісна вартість	1011	10 517,90	15 030,20
знос	1012	4 757,80	5 132,10
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	—
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,00	—
Інші необоротні активи	1090	0,00	—
Усього за розділом I	1095	6 578,30	9 898,10
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	54 228,80	55 348,20
у тому числі готова продукція	1103	52 776,00	52 552,50
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	18 332,60	26 966,30
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	16,60	230,60
у тому числі з податку на прибуток	1136	16,60	230,60
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0,00	—
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	—
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 925,60	451,80
Витрати майбутніх періодів	1170	54,90	32,00
Інші оборотні активи	1190	1 333,30	927,00
Усього за розділом II	1195	77 891,80	83 955,90
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	—
Баланс	1300	84 470,10	93 854,00

## Продовження додатку В

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 000,00	15 100,00
Додатковий капітал	1410	0,00	—
Резервний капітал	1415	0,00	—
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	31 360,20	36 552,60
Неоплачений капітал	1425	0,00	—
Усього за розділом I	1495	46 360,20	51 652,60
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	8 746,70	12 419,10
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,00	—
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	26 234,20	28 607,30
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1620	270,80	—
у тому числі з податку на прибуток	1621	270,80	—
Поточна кредиторська заборгованість зі страхування	1625	0,00	—
Поточна кредиторська заборгованість з оплати праці	1630	0,00	—
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	—
Інші поточні зобов'язання	1690	3 129,00	904,20
Усього за розділом III	1695	29 363,20	29 782,30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	0,00	—
Баланс	1900	84 470,10	93 854,00

## Продовження додатку В

## Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	405 710,20	395 031,30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	396 228,30	382 264,70
Інші операційні доходи	2120	2 806,20	0,00
Інші операційні витрати	2180	5 955,90	6 062,00
Інші доходи	2240	0,00	—
Інші витрати	2270	0,00	—
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	408 516,40	395 031,30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	402 184,20	388 326,70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	6 332,20	6 704,60
Податок на прибуток	2300	1 139,80	1 206,80
Чистий прибуток (збиток)	2350	5 192,40	5 497,80

## Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СМОТРИЧ АГРОХІМ" ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ., М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ВУЛ. ПРИБУЗЬКА, БУД. 8, ОФІС 52

(ТОВ "СМОТРИЧ АГРОХІМ")

Код за ЄДРПОУ: 36505657

Дата звіту: 28.02.2025

Період: 2024 рік, 12 міс

Бухгалтер: Хотовицька Оксана Анатоліївна

КАТОТТГ UA68040470010096613

Кількість працівників: 30

## Фінансова звітність малого підприємства

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	0,00	0,00
первісна вартість	1001	0,00	—
накопичена амортизація	1002	0,00	—
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,00	—
Основні засоби	1010	9 898,10	10 836,70
первісна вартість	1011	15 030,20	17 668,40
знос	1012	5 132,10	6 831,70
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	—
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,00	—
Інші необоротні активи	1090	0,00	—
Усього за розділом I	1095	9 898,10	10 836,70
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	55 348,20	46 412,40
у тому числі готова продукція	1103	52 552,50	42 365,30
Поточні біологічні активи	1110	0,00	—
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	26 966,30	28 373,40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	230,60	—
у тому числі з податку на прибуток	1136	230,60	—
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0,00	—
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	—
Гроші та їх еквіваленти	1165	451,80	688,10
Витрати майбутніх періодів	1170	32,00	358,10
Інші оборотні активи	1190	927,00	—
Усього за розділом II	1195	83 955,90	75 832,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200	0,00	—
Баланс	1300	93 854,00	86 668,70

## Продовження додатку Г

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 100,00	15 100,00
Додатковий капітал	1410	0,00	—
Резервний капітал	1415	0,00	—
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	36 552,60	41 475,70
Неоплачений капітал	1425	0,00	—
Усього за розділом I	1495	51 652,60	56 575,70
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	12 419,10	5 986,70
Короткострокові кредити банків	1600	0,00	3 366,30
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,00	—
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	28 607,30	20 199,10
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1620	270,80	298,40
у тому числі з податку на прибуток	1621	270,80	218,30
Поточна кредиторська заборгованість зі страхування	1625	0,00	45,20
Поточна кредиторська заборгованість з оплати праці	1630	0,00	177,10
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	—
Інші поточні зобов'язання	1690	904,20	20,20
Усього за розділом III	1695	29 782,30	24 106,30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	0,00	—
Баланс	1900	93 854,00	86 668,70

## Продовження додатку Г

## Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	344 056,60	405 710,20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	334 855,50	396 228,30
Інші операційні доходи	2120	2 561,40	2 806,20
Інші операційні витрати	2180	5 758,70	5 955,90
Інші доходи	2240	0,00	—
Інші витрати	2270	0,00	—
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	346 618,00	408 516,40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	340 614,20	402 184,20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	6 003,80	6 332,20
Податок на прибуток	2300	1 080,70	1 139,80
Чистий прибуток (збиток)	2350	4 923,10	5 192,40



