

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА

Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – перший(бакалаврський)
Галузь знань – Д «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)
Спеціальність – ДЗ (073) «Менеджмент»
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Обґрунтування інноваційних інструментів розвитку потенціалу підприємства

ШИФР КРБ. МІЛ.1.136-03.2.5

Здобувачка Ольга КУЖБА

Керівник д.е.н. доц. Ірина ПАВЛОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026 р., протокол №14
Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра	Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти	перший (бакалаврський)
Галузь знань	D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)
Спеціальність	D3 (073) «Менеджмент»
Освітня програма	Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)
“ _____ ” _____ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
здобувачу вищої освіти
Ользі КУЖБИ**

1. Тема роботи: «Обґрунтування інноваційних інструментів розвитку потенціалу підприємства» затвердженою наказом по університету від 30.03.2026 р. № 136-03.

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані.

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи розвитку потенціалу підприємства. 1.1. Поняття та складові потенціалу підприємства. 1.2. Інноваційні інструменти розвитку потенціалу підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз діяльності та потенціалу філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів». 2.1. Стан і розвиток борошномельної галузі України. 2.2. Загальна характеристика філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів». 2.3. Аналіз потенціалу підприємства та ефективності його використання. Висновки до розділу 2. Розділ 3. Шляхи розвитку потенціалу підприємства на основі інновацій. 3.1. Запропоновані інноваційні інструменти розвитку потенціалу підприємства. 3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів. Висновки до розділу 3. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 24 таблиць, 10 рисунків.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02 -15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03 -18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	19.03 -30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	31.03 -15.04.26	виконано
5	Розробка проектного розділу	16.04 -26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04 -30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05 -05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05 -11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05 -15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05 -20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	21.05 -26.05.26	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05 -05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06 -10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06 -15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06 -24.06.26	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Ольга КУЖБА
підпис

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена необхідністю трансформації зернової галузі України. Традиційні методи управління потенціалом стають недостатніми, що потребує пошуку та впровадження інноваційних інструментів для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств агросектору.

У першому розділі **«Теоретичні основи розвитку потенціалу підприємства»** розкрито сутність поняття «потенціал», визначено його ключові складові та досліджено сучасний інноваційний інструментарій, що дозволяє підприємству адаптуватися до умов ринкової невизначеності.

У другому розділі **«Аналіз діяльності та потенціалу філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів»»** проведено оцінку стану борошномельної галузі України, дано характеристику об'єкта дослідження та виявлено розрив між наявними ресурсами підприємства та ефективністю їх використання у 2024–2025 рр.

У третьому розділі **«Шляхи розвитку потенціалу підприємства на основі інновацій»** обґрунтовано впровадження автоматизованих та енергоощадних технологій, а також проведено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів, що підтвердила їх здатність забезпечити рентабельність діяльності на рівні 19%.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 62 сторінок, 24 таблиць, 10 рисунків. Перелік посилань нараховує 30 найменування.

Ключові слова: потенціал підприємства, інноваційні інструменти, стратегія розвитку, цифровізація, Одеський комбінат хлібопродуктів.

SUMMARY

The relevance of this topic is driven by the need to transform Ukraine's grain sector. Traditional potential management methods are becoming insufficient, requiring the search for and implementation of innovative tools to ensure the competitiveness and sustainable growth of agricultural enterprises.

The first section «**Theoretical Foundations of Enterprise Potential Development**» reveals the essence of the «potential» concept, identifies its key components, and explores modern innovative tools that allow an enterprise to adapt to market uncertainty.

The second section «**Analysis of Activities and Potential of the Branch of JSC «SFGCU» «Odesa Grain Products Plant»**» assesses the state of Ukraine's flour industry, describes the object of study, and identifies a critical gap between the enterprise's resources and its efficiency in 2024–2025.

The third section «**Ways to Develop Enterprise Potential Based on Innovations**» substantiates the implementation of automated and energy-saving technologies and provides an economic efficiency assessment of the proposed measures, confirming their ability to ensure a 19% profitability level.

The bachelor's thesis contains 62 pages, 24 tables, 10 drawings. The list of links includes 30 items.

Key words: enterprise potential, innovative tools, development strategy, digitalization, Odesa Grain Products Plant.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Поняття та складові потенціалу підприємства	8
1.2. Інноваційні інструменти розвитку потенціалу підприємства	17
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПОТЕНЦІАЛУ ФІЛІЇ АТ «ДПЗКУ» «ОДЕСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ»	27
2.1. Стан і розвиток борошномельної галузі України	27
2.2. Загальна характеристика філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів».....	32
2.3. Аналіз потенціалу підприємства та ефективності його використання..	38
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ	46
3.1. Запропоновані інноваційні інструменти розвитку потенціалу підприємства.....	46
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	53
Висновки до розділу 3.....	56
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогодні для значної кількості бізнес-суб'єктів актуальною є проблема побудови оптимальної структури потенціалу, оскільки економічні, політичні дисбаланси, наслідки військової агресії для підприємств унеможлиблюють формування такої структури потенціалу, яка в стратегічній перспективі забезпечила висхідний розвиток. Для підприємств хлібної галузі традиційні методи управління на даний момент недостатні та це і створює передумови для пошуку нових інструментів адаптації. В умовах воєнного стану блокуються морські логістичні шляхи, вже завдано багато шкоди та систематично продовжується руйнування інфраструктури з цього і впливає переорієнтація експортних потоків через дунайські порти та західні сухопутні кордони.

Отже, актуальність полягає у тому, щоб розробити інноваційні підходи щодо розвитку потенціалу для конкурентоспроможності підприємства та його сталого зростання в сьогоденних умовах.

Ступінь дослідження проблеми. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства та механізми управління інноваціями висвітлені у працях багатьох учених, а саме: І. Ю. Єпіфанова, Д. О. Гладка, В. І. Дашкін, О. С. Хачатурян, М. А. Вознюк, М. І. Копитко. Науковці сформулювали різні підходи до трактування поняття «потенціал», визначили його структуру та розробили методики оцінювання. Проте прикладні аспекти застосування інноваційних інструментів розвитку на підприємствах хлібної галузі залишаються недостатньо вивченими, що потребує додаткового дослідження з урахуванням специфіки сектору.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування інноваційних інструментів розвитку потенціалу підприємства на прикладі філії АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Одеський комбінат хлібопродуктів».

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- визначити сутність та складові потенціалу підприємства;
- дослідити інноваційні інструменти розвитку потенціалу підприємства;
- проаналізувати стан і тенденції розвитку борошномельної галузі України;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства;
- провести оцінку потенціалу підприємства та ефективності його використання;
- обґрунтувати доцільність впровадження інноваційних інструментів розвитку потенціалу;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес обґрунтування інноваційних інструментів розвитку потенціалу підприємства

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти обґрунтування інноваційних інструментів розвитку потенціалу підприємства.

Методи дослідження. В основу дослідження покладені загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: методи теоретичного узагальнення та порівняння; аналізу та синтезу; економіко-статистичні методи; методи системного підходу; графічні та аналітичні методи.

Інформаційно-нормативною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані, фінансова звітність підприємства, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, а також інші інформаційні джерела.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів визначається у можливості використання запропонованих інноваційних інструментів для підвищення ефективності використання потенціалу підприємства, покращення його фінансово-економічних показників та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи бакалавра. Основні положення та результати роботи було апробовано на конференції VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді» (16-17 квітня 2026 року).

Публікації. Кужба О. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції, 16-17 квітня 2026 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2026. С.207-209 [23].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та складові потенціалу підприємства

Потенціал підприємства у системі менеджменту розглядається як інтегрована економічна категорія, що відображає сукупність ресурсів, компетенцій, організаційних можливостей та управлінських рішень, які підтримують здатність підприємства до досягнення визначених цілей та адаптації до змін зовнішнього середовища. На відміну від окремих ресурсних характеристик, потенціал має динамічний характер, оскільки формується та реалізується в процесі господарської діяльності [1].

На сьогодні не існує єдиного підходу щодо інтерпретації категорії «потенціал підприємства», яка є важливою як з позиції економіки, так і управління. У науковій площині акумулюється значна кількість підходів, які як з позиції науки, так і практики висвітлюють інтерпретаційні особливості досліджуваної категорії [2].

Категорія «потенціал» поєднує дві характеристики [2]:

1) Наявність ресурсної бази (потенціал як результат накопичення ресурсів і можливостей);

2) Здатність до ефективного використання потенціалу (як передумова подальшого розвитку підприємства через їх зміну у конкурентні переваги).

Потенціал підприємства, представлений реальною або імовірною здатністю виконувати цілеспрямовану роботу, розподіляється на категорії [3]:

– базовий потенціал, що забезпечує підприємству можливість досягнення основних комерційних цілей, створення економічних цінностей і одержання при цьому прибутків;

– прихований потенціал, що є активами, які не дають конкретної переваги на даному етапі;

- збитковий потенціал, що визначає споживання ресурсів без будь-якого прибутку для підприємства;
- пересічний потенціал, що характеризує наявність у підприємства активів, які забезпечують ефективне використання інших видів потенціалів [3].

Потенціал підприємства є економічною категорією, що характеризує теоретичний концепт, методологічну основу, практичну базу розуміння і формування економічних показників в умовах досягнення конкурентних переваг та інвестиційної привабливості підприємства.

Потенціал, у цьому сенсі, слід розглядати як систему, що включає як матеріальні, так і нематеріальні складові, а також механізми їх взаємодії [1].

Інноваційний потенціал складається з двох основних понять – це «інновація» та «потенціал». Усі визначення сутності дефініції «інновація» ґрунтуються на визначенні Й. Шумпетера, який розумів під інноваціями використання нових комбінацій існуючих продуктивних сил для вирішення комерційних завдань [2].

Як наголошують І. Ю. Спіфанова та Д. О. Гладка: «інноваційний потенціал – це комплекс взаємопов'язаних ресурсів, компетенцій і управлінських інструментів, що роблять підприємство здатним до створення та комерціалізації інновацій як функціональну систему» [3]. Ми поділяємо таку точку зору, оскільки системний погляд формує об'єктивну оцінку готовності суб'єкта господарювання до постійних змін, і також, що для розвитку підприємства недостатньо володіти ресурсами, бо потрібно мати також дієві механізми їхньої активізації.

У працях Р. Алієва потенціал підприємства комплексно відображає існуючі можливості, а також майбутні можливості підприємства, що можуть максимально ефективно використовуватись у господарській діяльності, сукупність ресурсів і можливостей, що формують основу для досягнення стратегічних і тактичних цілей. У межах даного визначення дослідник виділяє рівень їх організації, що впливає на результативність діяльності [4].

Розглядаючи теоретичне підґрунтя дослідження, доцільно виділити концепції, які розглянули у своєму дослідженні В. Приймак [5] та В.І. Дашкін, О.С. Хачатурян [6]:

1) *Ресурсна парадигма*. В її основі лежить ідентифікація та ретельна інвентаризація всіх активів підприємства (матеріально-технічна база, інформаційні потоки). Як зазначає Дж. Барні: «Стратегічні ресурси визначають конкурентні переваги суб'єкта господарювання» [5]. Тільки ресурсне бачення часто ігнорує динамічний аспект та те, наскільки ефективно ці ресурси взаємодіють між собою.

2) *Функціональний підхід*. Фокус уваги зміщується з наявності ресурсів як таких на механізми їх експлуатації. Акцент робиться на управлінських процесах та здатності організації якісно виконувати свої функції. Потенціал розглядається не як статичний набір активів, а як життєздатність системи в дії [5].

3) *Фінальна стадія*. Прихильники цього підходу, спираючись на ідеї П. Друкера щодо ефективності менеджменту [6], трактують потенціал крізь призму кінцевих показників. Тобто спроможність підприємства визначається його здатністю генерувати прибуток чи інші економічні ефекти. Проте варто визнати, що за такого підходу джерела формування цих результатів часто залишаються нерозкритими.

4) *Інноваційний вектор*. Сьогоденні реалії вимагають трактування потенціалу як ту, що вміє підлаштовуватись до трансформації. Спроможність менеджменту конвертувати наявні можливості в інноваційні продукти та новітні технологічні рішення [6].

Результати порівняльного аналізу основних авторських визначень сутності потенціалу згруповано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Систематизація підходів до визначення сутності інноваційного
потенціалу різних авторів

Автори	Сутність визначення
Р. Алієва [2]	Результат наявності ресурсів (що характеризують кількість і якість факторів виробництва в певних умовах), залучених для досягнення поставлених цілей за допомогою існуючих методів регулювання і координації діяльності суб'єкта господарювання на засадах соціального менеджменту.
І. Ю. Єпіфанова та Д. О. Гладка [3]	Інтегральна сукупність взаємопов'язаних у певних соціально-економічних формах ресурсів, яка характеризує можливість (здатність) підприємства під дією зовнішніх і внутрішніх факторів створювати й ефективно впроваджувати інновації з метою досягнення інноваційних стратегічних змін, підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства
К. Дорошкевич, Н. Колінко, Р. Дзвоник [1]	Наявність ресурсів у поєднанні з умовами, які забезпечують сукупну можливість підприємства генерувати нові знання та впроваджувати інновації
О. В. Балахонова [7]	Здатність до змін, покращення, прогресу, це джерело розвитку
В. І. Дашкін, О. С. Хачатурян [6]	Міра готовності організації виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто міра готовності до реалізації проєкту чи програми інноваційних стратегічних змін
Л. Г. Дончак, І. В. Мартусенко, Д. Г. Шкварук [8]	Сукупність науково-технологічних, фінансово-економічних, виробничих, соціальних та культурно-освітніх можливостей країни (галузі, регіону, підприємства тощо), необхідних для забезпечення інноваційного розвитку економіки

Джерело: систематизовано автором на основі зазначених джерел [2;3;1;7;6; 8]

Таким чином, як видно з табл. 1.1, існує декілька підходів до визначення інноваційного потенціалу:

- з точки зору наявних ресурсів;
- з точки зору можливості використання ресурсів.

У загальному розумінні, виходячи з вище викладених значень, під інноваційним потенціалом варто вважати сукупність наявних інтелектуальних, технологічних, фінансово економічних, науково-виробничих ресурсів з відповідним їх інфраструктурним забезпеченням, які здатні створювати нові знання та ефективний механізм комерціалізації та сприяти розвитку.

Отже, ми розглядаємо інноваційний потенціал як динамічну сукупність виробничих, інтелектуальних та економічних можливостей, що реалізуються в межах певної організаційної структури. Фактично, йдеться про здатність системи проходити повний шлях: від створення нового знання до його успішної комерціалізації, що і визначає підсумкову ефективність інноваційної діяльності.

У економічній літературі розрізняють економічний, виробничий, ресурсний, кадровий, науково-технічний потенціал та ін. Класифікують потенціал підприємства за наступними критеріями:

1) залежно від рівня агрегованості оцінки:

- підприємства в цілому;
- структурних підрозділів;
- операційних ділянок;

2) за елементним складом:

- потенціал основних виробничих фондів (засобів);
- потенціал оборотних фондів (засобів);
- земельний;
- інформаційний;
- технологічний;
- кадровий (трудовий);

3) за спектром врахованих можливостей:

- внутрішньосистемний;
- зовнішній (ринковий);

4) за функціональною сферою виникнення:

- виробничий;
- маркетинговий;
- фінансовий;
- науково-технічний;

5) за спрямованістю діяльності підприємства:

- імпорتنний;

- експортний;
- б) за ступенем реалізації:
 - фактично реалізований;
 - перспективний.

Погляди на структуру інноваційного потенціалу в науковій літературі різняться. Д.В. Смолич [9] та Н.М. Василик [10] сходяться на тому, що цей потенціал варто розглядати комплексно, як сукупність ресурсів підприємства та системи управління ними.

Розглянемо детальніше складові частини ресурсного потенціалу на рис.1.1.

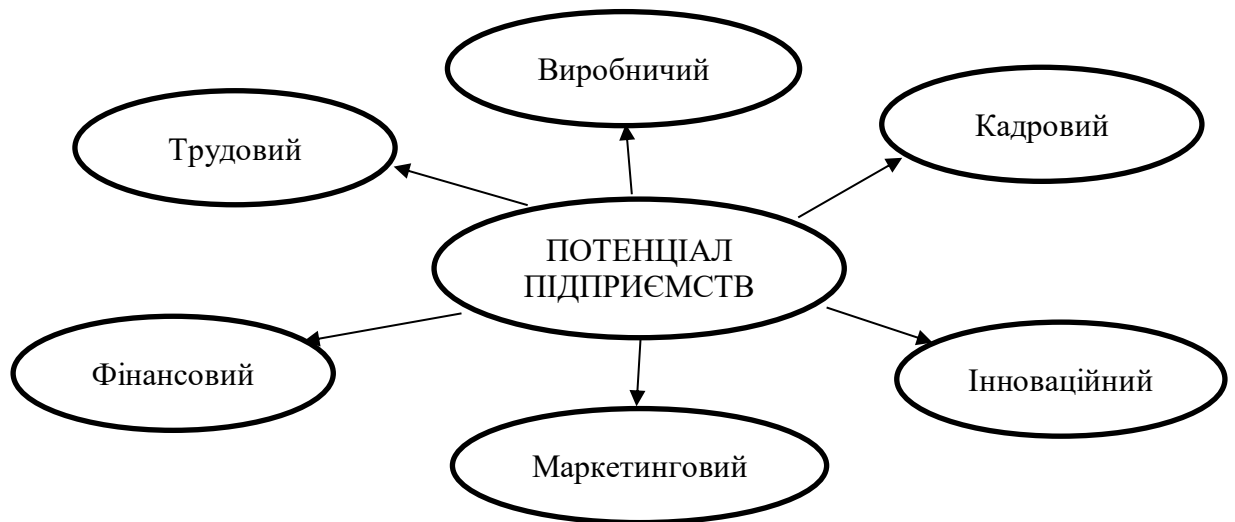


Рис. 1.1. Підходи до структурування потенціалу підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [9; 10]

Як показано на рис. 1.1, структуру інноваційного потенціалу доцільно розглядати через основні блоки:

1) Виробничий відображає стан основних засобів, потужність ліній та рівень технологій для випуску продукції.

2) Фінансовий характеризує обсяг власних і залучених коштів, необхідних для фінансування наукових досліджень та впровадження новацій.

3) Інноваційний включає наявні патенти, ліцензії, результати попередніх розробок та загальну готовність технічної бази до оновлень.

4) Управлінський блок, який займається реалізацією ресурсів через людський чинник.

5) Трудовий та кадровий охоплює сукупність знань, навичок і досвіду працівників, а також їхній інтелектуальний внесок у створення нових ідей.

6) Маркетинговий відповідає за аналіз ринку, пошук ніш для нових продуктів та налагодження каналів збуту.

Проте наповненість цих складових елементів залежить від виду потенціалу. Ієрархію визначених видів потенціалу підприємства представлено на рис. 1.2.



Рис.1.2. Ієрархія потенціалів підприємства

Джерело: проаналізовано автором на основі джерела [10]

Аналіз з рис.1.2 потенціалів за їх цільовою спрямованістю, підпорядкованістю, ступенем поєднання доводить, що кожний вид потенціалу повинен доповнювати, розвивати попередній і впливати на наступний.

У системі потенціалів провідне місце має зайняти внутрішній економічний потенціал, який є повноцінною складовою загального потенціалу підприємства. Ресурсний потенціал підприємства є первинним по відношенню до виробничого потенціалу. Базисом для формування маркетингового

потенціалу є виробничий, а фінансово-інвестиційного – маркетинговий потенціал [10].

Інноваційний потенціал підприємства» є поняттям, що нещодавно увійшло до термінів економічної науки як економічна категорія, однак визначення його сутнісного розуміння характеризується з різних аспектів. Проаналізувавши теоретичне підґрунтя змісту поняття «інноваційний потенціал підприємства», можна стверджувати, що більшість авторів керуються так званим ресурсним підходом, тобто визначають інноваційний потенціал підприємства як сукупність ресурсів або їх комбінацію [11].

Дослідники П. В. Круш, М. О. Дергалюк [11] та О. Зибарева, П. Шилепницький [12] пропонують розширений перелік складових потенціалу підприємства. Їхній підхід конкретизує інноваційну складову як систему технічних, інтелектуальних та ринкових чинників (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Складники інноваційного потенціалу та їхній зміст

Напрямок аналізу	Характеристика та конкретні показники	Роль у розвитку підприємства
Дослідження	Наявність власних лабораторій або конструкторських бюро; обсяг витрат на НДДКР	Основа для появи оригінальних технічних та технологічних рішень.
Ерудованість	Наявні патенти, зареєстровані торгові марки, ліцензії та діючі ноу-хау.	Юридично захищає нематеріальний актив
Техніко-технологічна складова	Рівень прогресивності технологій; частка автоматизованих процесів; здатність обладнання до швидкої переналадки під новий продукт.	Технічна можливість переходу до серійного виробництва.
Працівники	Рівень участі працівників у програмах підвищення кваліфікації.	Реальна залученість колективу до процесів модернізації.
Інформаційно довідкова складова	Доступ до професійних баз даних; використання спеціалізованого ПЗ (CAD/CAM системи); наявність системи управління знаннями.	Прискорює обмін інформацією та скорочує час на розробку інновацій.
Взаємодія	Зв'язки з науковими університетами; наявність підрозділів з трансферу технологій.	Доступ до зовнішніх джерел інновацій та додаткового фінансування.

Джерело: систематизовано автором на основі [11; 12]

Отже, дані табл. 1.2 показують, що інноваційний потенціал залежить від поєднання технічної бази, знань персоналу та вміння працювати з інформацією. Як зазначають науковці, це необхідно, щоб побачити, яких ресурсів не вистачає підприємству для оновлення та на чому варто зосередитися в першу чергу.

Виділяють базові складові для здійснення інноваційної діяльності, які є сукупністю елементів, необхідних для вирішення конкретних виробничих завдань та відображають готовність підприємства для їх рішення. Складовими інноваційного потенціалу є [11]:

1. Ринок – характеризує відповідність можливостей підприємства зовнішнім ринковим потребам інновацій, які формуються ринковим середовищем;
2. Ерудованість – визначає можливості до створення та прийняття ідей, задумів, новацій і доведення їх до рівня нових технологій, конструкцій, організаційних і управлінських рішень;
3. Працівники – визначається чисельністю персоналу, його розподілом за фаховою підготовкою, підрозділами на рівні, що відповідає сучасному розвитку науки та техніки;
4. Техніко-технологічна складова – показує здатність гнучкість та оперативність реагування виробничих потужностей підприємства потребам ринку;
5. Інформаційно-довідкова є показником інформаційної забезпеченості підприємства, ступінь повноти і точності інформації, необхідної для прийняття ефективних інноваційних рішень;
6. Взаємодія – визначає можливості приведення у відповідність різноспрямованих інтересів суб'єктів інноваційного процесу (рівень надійності взаємодії з суб'єктами інноваційного процесу);
7. Дослідження – характеризує наявність запасу результатів науково-дослідних робіт достатнього для утворення нових знань, можливість

проведення досліджень з метою перевірки ідей інновацій і оцінки застосування інновацій у процесі виробництва нової продукції.

1.2. Інноваційні інструменти розвитку потенціалу підприємства

Розглядаючи питання розвитку потенціалу сучасного підприємства, неможливо обмежуватися лише оновленням основних засобів чи збільшенням обігових коштів. Збільшення рівня конкурентоспроможності покращує рівень адаптивності на швидкість змін вимог ринку робіт/послуг, що в свою чергу в подальшому підтримує досягнутий рівень конкурентоспроможності на основі впроваджених інновацій та цифрових технологій. Оптимізація процесів в результаті впровадження новітніх цифрових технологій та інновацій на всіх рівнях виробництва забезпечує підвищення рівня ефективності діяльності та в подальшому зниження рівня витрат в процесі виробництва.

Досліджуючи це питання, О. Б. Ватченко, Б. С. Ватченко, О. Л. Черевко вказують на те, що використання інноваційних інструментів має базуватися на належній інформаційній базі та повному оцінюванні результатів, а увага приділяється контролю за етапами їх впровадження, бо дієвість обраних методів залежить від адаптації до мінливих умов експлуатації [14].

Розвиток потенціалу підприємства на практиці пов'язаний із використанням конкретних інструментів, що змінюють підходи до організації діяльності, використання ресурсів і взаємодії з ринком. Автори акцентують увагу на різних аспектах діяльності підприємства. Частіше за все інноваційні інструменти розглядаються через [3]:

- технологічні;
- управлінські;
- кадрові;
- фінансові зміни.

Основні напрями інноваційного розвитку підприємства в сучасній економіці (рис. 1.3).

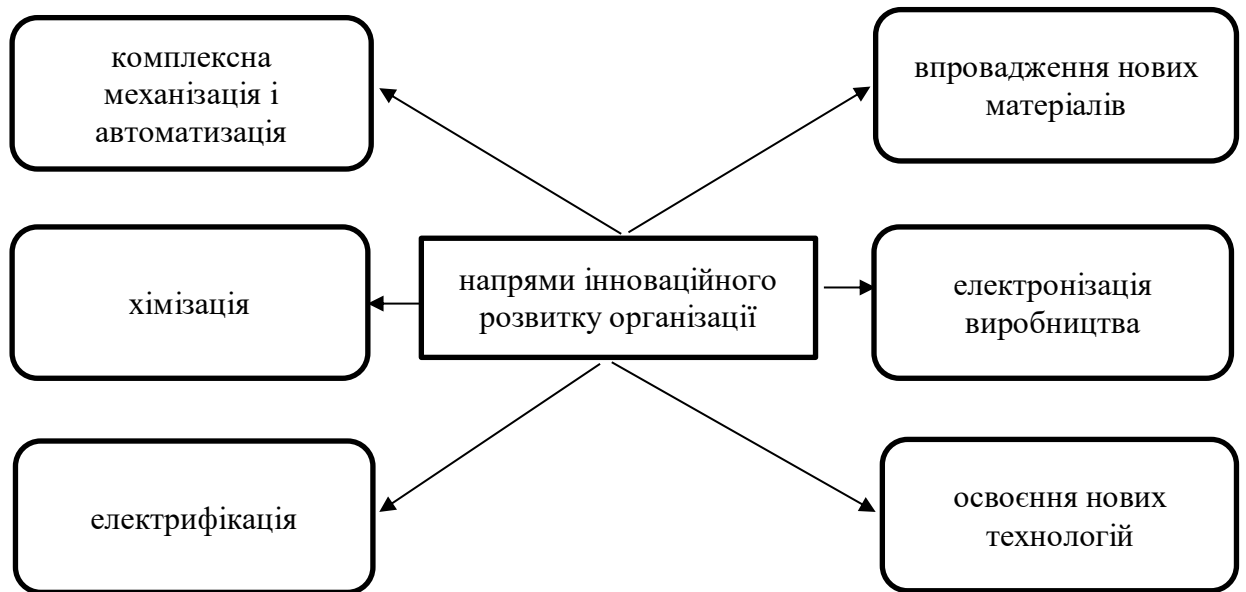


Рис. 1.3. Напрями інноваційного розвитку організації

Джерело: побудовано автором на основі джерела[13]

Розглянемо більш детально представлені напрями.

1. Комплексна механізація і автоматизація виробництва – широке впровадження взаємопов’язаних і взаємозалежних машин, апаратів, приладів, обладнання на всіх ділянках виробництва, операціях і видах робіт. Вона сприяє інтенсифікації виробництва, зростанню продуктивності праці, скороченню частки ручної праці у виробництві, полегшенню і поліпшенню умов праці, зниженню трудомісткості продукції. Отже, механізація витісняє ручну працю і замінює його машинами в основних і допоміжних технологічних операціях. У процесі розвитку механізація пройшла кілька етапів: від механізації основних технологічних процесів, відмінних найбільшою трудомісткістю, до механізації як основних, так і допоміжних технологічних процесів (комплексна механізація).

Автоматизація виробництва означає застосування технічних засобів з метою повної або часткової заміни участі людини в процесах отримання, перетворення, передачі і використання енергії, матеріалів або інформації. Автоматизація може бути: частковою (охоплює окремі операції і процеси); комплексною (охоплює весь цикл робіт); повної (автоматизований процес реалізується без безпосередньої участі людини).

2. Хімізація виробництва – удосконалення виробничих процесів у результаті впровадження хімічних технологій, сировини, матеріалів, виробів з метою інтенсифікації, отримання нових видів продукції і підвищення їх якості. Це знижує витрати виробництва і підвищує ефективність діяльності підприємства на ринку. Наприклад, лаки та покриття «нового покоління», хімічні добавки, синтетичні волокна, легкі і міцні пластмаси.

3. Електрифікація виробництва – широке впровадження електроенергії як джерела живлення виробничого силового апарату. На основі електрифікації здійснюють комплексну механізацію та автоматизацію виробництва, впроваджують прогресивну технологію. Електрофізичні та електрохімічні способи обробки дають можливість отримати вироби складних геометричних форм. Лазери широко застосовують для різання і зварювання металів, термообробки.

4. Електронізація виробництва – забезпечення всіх підрозділів організації високоефективними засобами електроніки – від персональних комп'ютерів до супутникової системи зв'язку та інформації. На базі ЕОМ і мікропроцесорів створюють технологічні комплекси, машини і обладнання, вимірювальні, регулюючі та інформаційні системи, ведуть проектно-конструкторські роботи і наукові дослідження, здійснюють інформаційне обслуговування, навчання. Це підвищує продуктивність праці, скорочує час отримання інформації, збільшує швидкість виробничого процесу.

5. Створення і впровадження нових матеріалів, що володіють якісно новими ефективними властивостями (жароміцних, надпровідність, корозійної і радіаційною стійкістю), дозволяє підвищувати конкурентоспроможність виробленої продукції. Це, в свою чергу, позитивно відіб'ється на показниках прибутку організації.

6. Освоєння нових технологій вирішує багато виробничих та соціально-економічних проблем. У виробничому процесі принципово нові технології дозволяють збільшити обсяг продукції, що випускається, не використовуючи додаткові фактори виробництва. Розвиток нових біотехнологій допоможе

вирішити проблеми голоду в країнах, що розвиваються, боротьби з шкідниками сільськогосподарських культур без шкоди екології, забезпеченості сировиною усіх регіонів світової економіки, створення безвідходного виробництва.

Деякі автори звертають увагу на інтеграційний характер інноваційних інструментів, що їх застосування має здійснюватися комплексно. Зокрема, поєднання технологічних і управлінських змін дасть вищий результат, ніж їх поокреме використання [6, 15].

Інноваційні інструменти розвитку потенціалу підприємства представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація інноваційних інструментів за напрямками

Напрямок інноваційного впливу	Приклади інструментів	Характеристика	Умови застосування
Технологічні інновації	3D-друк, адитивне виробництво, автоматизовані системи контролю якості	Підвищення точності, зниження витрат на 20–30%, скорочення циклу розробки продукції	Наявність CAD/CAM систем і кваліфікованих інженерів
Організаційні інновації	ERP-, CRM-, SCM-системи	Інтеграція управління фінансами, виробництвом і логістикою; зниження операційних витрат на 15–25%	Високий рівень цифрової зрілості підприємства
Маркетингові інновації	Big Data-аналітика, цифровий експорт-маркетинг, віртуальні виставки	Розширення клієнтської бази на 20–25%, скорочення витрат на просування до 10%	Переорієнтація експорту на ринки ЄС та Азії
Фінансові інновації	Експортні кредити, лізингові платформи, краудфандинг	Зниження вартості капіталу на 5–7%, підвищення доступності фінансування	Реалізація через державні й міжнародні програми підтримки експорту
Екологічні інновації	Енергоефективні технології, зелена логістика, утилізація відходів	Зниження споживання енергії на 25%, скорочення викидів CO ₂ на 15–20%	Вихід на ринки з екологічними стандартами (ЄС, Канада, Японія)

Джерело: систематизовано автором на основі [6; 15]

Представлені у табл. 1.3 інструменти, як бачимо, основані на концепції комплексності. Згідно з дослідженнями авторів, результат використання інноваційних інструментів обмежується підтриманням якості інформаційної бази та попереднього аналізу альтернативних рішень, що зумовлює необхідність одночасного поєднання як технологічних, так і управлінських заходів для досягнення цілісного розвитку об'єкта [6].

1. Сучасні інноваційні технології, такі як цифровізація бізнес-процесів, автоматизація виробництва, Big Data, хмарні технології, застосування AI та «зелених» технологій для розвитку економічного потенціалу в контексті формування інвестиційної стійкості та конкурентоспроможності підприємств дозволяє [13]:

1) Вплив на економічний потенціал підприємства:

- впровадження інноваційних технологій для розвитку економічного потенціалу підприємства у контексті формування інвестиційної стійкості та конкурентоспроможності;
- підвищує продуктивність праці, зменшує виробничі витрати, підвищує якість продукції;
- покращує якість управлінських рішень та оптимізує використання ресурсів;
- зменшує витрати на IT-інфраструктуру, забезпечує доступність інформації;
- забезпечує ефективний контроль за виробництвом та ресурсами;
- підвищує ефективність аналізу інформації та оптимізацію бізнес-процесів;
- розширює ринки збуту та збільшує обсяги продажів;
- зменшує витрати на енергоресурси та підвищує ефективність виробництва.

2) Вплив на інвестиційну стійкість:

- підвищує прозорість діяльності підприємства та довіру інвесторів;

- створює умови для стабільного розвитку та ефективного використання інвестицій;
- дозволяє інвесторам оцінювати перспективи розвитку підприємства на основі даних;
- підвищує ефективність управління фінансовими та інформаційними ресурсами;
- підвищує надійність і стабільність функціонування підприємства;
- дозволяє прогнозувати фінансові ризики та інвестиційні можливості
- підвищує фінансову стабільність підприємства
- підвищує інвестиційну привабливість завдяки відповідності стандартам сталого розвитку.

3) Вплив на конкурентоспроможність підприємства:

- забезпечує швидку адаптацію до змін ринку та покращує якість управління;
- дозволяє підприємству виробляти більш конкурентоспроможну продукцію;
- підвищує здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринку;
- сприяє гнучкості та мобільності бізнес- процесів;
- дозволяє підвищити якість продукції та ефективність виробництва;
- сприяє створенню інноваційних продуктів і послуг;
- забезпечує доступ до глобальних ринків та нових клієнтів;
- формує позитивний імідж підприємства та підвищує його конкурентні позиції.

Поліпшення доступу до інформації та технологій також відкриває можливості для участі в інноваційному процесі більшої кількості організацій і приватних осіб, зокрема з менш розвинених регіонів [13].

2. Техніко-технологічна модернізація має на меті оновлення обладнання, нові технології, удосконалення виробничих процесів.

Підвищення продуктивності праці, зниження витрат та покращення якості продукції.

3. Управлінські інновації охоплюють зміни в організаційній структурі, впровадження нових методів управління, вдосконалення процесів планування і контролю, скорочення дублювання функцій, підвищення дій підрозділів.

4. Розвиток персоналу включає підвищення кваліфікації, навчання, впровадження нових підходів до мотивації.

5. Маркетингові та логістичні рішення передбачають зміну підходів до збуту продукції, використання нових каналів реалізації, оптимізацію логістичних процесів, що має вплив на швидкість обігу ресурсів і можливість розширення ринку збуту.

6. Фінансове забезпечення інновацій – залучення інвестицій, використання кредитних ресурсів, участь у програмах підтримки. У працях українських дослідників зазначається, що обмеженість фінансових ресурсів стримує інноваційний розвиток підприємств. Відповідно, фінансові інструменти створюють основу для реалізації інших напрямів змін.

Поточні та перспективні інструменти управління інноваційним розвитком підприємств в умовах післявоєнної відбудови національної економіки варто розрізняти за характером цілей. Поточні такі інструменти використовуються вже зараз суб'єктом господарювання, натомість перспективні є такими, які можуть застосовуватись у майбутньому.

В аналізованому контексті варто теж ввести класифікаційну ознаку рівня новизни, виокремлюючи типові та новітні інструменти управління інноваційним розвитком підприємств в умовах післявоєнної відбудови національної економіки. Типові такі інструменти ґрунтуються на вже відомих підходах, принципах, стандартах, методології; вони мають перевірену апробацію та ефективність, є більш стабільними і надійними. Своєю чергою, новітні інструменти управління інноваційним розвитком є більш інноваційними, часто мають широкий функціонал та відображають останні тренди в розвитку інноваційної діяльності [16].

Узагальнена інформація про виокремлені інструменти управління інноваційним розвитком підприємств в умовах післявоєнної відбудови національної економіки наведена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація інструментів управління інноваційним розвитком
підприємств за Ю. Гуцулом

Ознака класифікації	Інструменти управління
За змістом	–Інноваційні методології –Стратегія інноваційного розвитку –Моніторинг інноваційних трендів –Управління ризиками інноваційної діяльності –Управління портфелем інноваційних проєктів –Розвиток інноваційного потенціалу –Створення інноваційно спрямованих партнерств тощо
За стадіями інноваційного циклу	–Інструменти для генерування ідей –Інструменти для розроблення та тестування інновацій –Інструменти для впровадження інновацій –Інструменти для комерціалізації інновацій
За предметом інноваційної діяльності	–Інструменти продуктового характеру –Інструменти процесного характеру –Інструменти ринкового характеру
За сферою застосування	–Інструменти у постачанні, виробництві, збуті, маркетингу, дистрибуції, фінансах, зовнішньоекономічній діяльності тощо
За цільовою аудиторією	–Інструменти для керівної підсистеми –Інструменти для керованої підсистеми
За особливостями формування	–Детерміновані інструменти –Стохастичні інструменти
За джерелом походження*	–Інструменти, розроблені власними силами –Інструменти, залучені ззовні
За характером цілей*	–Поточні інструменти –Перспективні інструменти
За рівнем новизни*	–Типові інструменти –Новітні інструменти

Джерело: систематизовано на основі джерела [16]

Порівняємо характеристики інструментів (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Порівняння ефективності традиційних та інноваційних засобів
розвитку бізнесу

Критерій порівняння	Традиційні інструменти (реактивні)	Інноваційні інструменти (проактивні)	Результат трансформації
Ринкова адаптація	Ієрархічна, каскадна передача рішень	Оперативна, на основі аналізу Big Data	Підвищення антикризової стійкості
Ресурсна політика	Жорстка економія, лінійне розширення	Автоматизація, шеринг-моделі	Оптимізація собівартості
Клієнтська стратегія	Односторонній збут продукції	Формування клієнтської екосистеми	Максимізація показника LTV
Ризик-менеджмент	Страховання та уникнення загроз	Сценарне моделювання та прогнозування	Висока адаптивність до непередбачуваних змін

Джерело: систематизовано автором на основі [17]

У розрізі ринкової адаптації спостерігається перехід від ієрархічних методів прийняття рішень до аналітичних. Традиційна модель базується на каскадній передачі наказів, що визначає швидкість реакції підприємства на зовнішні подразники. Натомість інноваційний підхід передбачає використання Big Data, що змінює інформаційну базу управління та впливає на антикризову стійкість об'єкта.

Ресурсна політика при використанні традиційного інструментарію орієнтована на лінійне розширення та жорстку економію. В основі нової моделі лежить автоматизація та шерингові рішення, які допомагають оптимізувати собівартість. Схожі зміни відбуваються і в підходах до роботи з клієнтами:

- перехід від одностороннього збуту;
- формування екосистем зумовлює зміну пріоритетів у бік максимізації життєвого циклу клієнта (LTV).

Методи ризик-менеджменту в традиційній системі слугують для страхування та уникнення загроз як основні форми захисту. Використання сценарного моделювання та прогнозування в межах інноваційного підходу

змінює характер реагування на ризики. Таким чином, зіставлення показників показує зміну механізмів функціонування підприємства при переході від реактивної до проактивної моделі розвитку.

Висновки до розділу 1

Потенціал підприємства – здатність компанії ефективно їх використовувати для розвитку та захисту від ринкових загроз. Аналіз підходів показав, що сьогодні головним є інноваційний складник: важливо не лише володіти активами, а й вміти перетворювати нові ідеї на прибутковий продукт.

З'ясовано, що структура цього потенціалу складається з кількох блоків:

- технічного стану виробництва;
- фінансових можливостей;
- професійності кадрів;
- маркетингової активності.

Злагоджена робота всіх цих частин підприємству допоможе успішно проходити шлях створення технології та її продажу. Якісна комбінація ресурсів та розумного управління ними визначає, наскільки швидко та ефективно компанія зможе оновлюватися в майбутньому.

Розвиток сучасного бізнесу неможливий через просте накопичення ресурсів, бо він потребує конкретних інноваційних інструментів. Ми з'ясували, що такі інструменти працюють комплексно. Головна їхня перевага полягає у швидкості.

Порівняння традиційних та інноваційних підходів показало докорінну різницю в логіці роботи. Якщо стара модель була «реактивною» (просте страхування від ризиків та економія), то нова є «проактивною». Використання Big Data, сценарного моделювання та шеринг-технологій перетворює підприємство на екосистему. Отже, перехід до інноваційного інструментарію необхідна умова для виживання та стабільного прибутку в умовах постійної невизначеності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПОТЕНЦІАЛУ ФІЛІЇ АТ «ДПЗКУ» «ОДЕСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ»

2.1. Стан і розвиток борошномельної галузі України

Розвиток борошномельної галузі України пов'язаний зі станом агропромислового комплексу, рівнем забезпечення сировинною базою та ефективністю функціонування підприємств харчової промисловості. Україна традиційно належить до країн із потужним аграрним потенціалом, що формує основу для розвитку виробництва борошна та продуктів його переробки. Борошномельна промисловість займає вагоме місце у структурі харчового виробництва, оскільки забезпечує населення товарами першої необхідності та виступає основою діяльності хлібопекарських, макаронних і кондитерських підприємств [17].

У сучасних умовах розвиток борошномельної галузі визначається рівнем внутрішнього попиту, обсягами експорту, технічним оснащенням підприємств, логістичними можливостями та стабільністю постачання сировини. Попри складні економічні та воєнні умови, в Україні зберігається функціонування великих комбінатів хлібопродуктів, серед яких помітне місце займають підприємства системи АТ «ДПЗКУ», що спеціалізуються на виробництві борошна та його реалізації на внутрішньому і зовнішньому ринках [17]. Обсяги виробництва наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів виробництва борошна в Україні, млн т

Вид продукції	2018	2019	2020	2021	2022	Відношення 2022 р. до 2018 р., %
Пшеничне борошно	1,62	1,58	1,54	1,51	1,32	81,5
Житнє борошно	0,12	0,11	0,10	0,09	0,08	66,7
Суміші та інші види борошна	0,08	0,09	0,08	0,07	0,06	75,0
Усього, млн т	1,82	1,78	1,72	1,67	1,46	80,2

Джерело: розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України

З таблиці 2.1 видно, що у 2018–2022 рр. виробництво борошна в Україні характеризувалося поступовим скороченням. Якщо у 2018 р. загальний обсяг виробництва становив 1,82 млн т, то у 2022 р. він знизився до 1,46 млн т, або до 80,2 % рівня базового року. Причинами такого скорочення стали зменшення внутрішнього попиту, скорочення обсягів переробки сировини, порушення логістичних маршрутів та негативний вплив воєнних дій на виробничу інфраструктуру підприємств [18].

Найбільшу частку в структурі виробництва займає пшеничне борошно, яке використовується у хлібопекарській промисловості. У 2022 р. його виробництво становило 1,32 млн т, що на 18,5 % менше порівняно з 2018 р. Виробництво житнього борошна скоротилося більш суттєво, що пояснюється зміною структури споживчого попиту та зниженням обсягів виготовлення житньо-пшеничного хліба. Попри загальне зниження виробництва у 2022 році, у 2023 році спостерігалось поступове відновлення діяльності борошномельних підприємств, що стало наслідком адаптації виробників до нових логістичних умов, розширення альтернативних експортних шляхів та підтримки міжнародних партнерів.

У таблиці 2.2 наведено географічну структуру експорту борошна України за основними регіонами світу.

Таблиця 2.2

Географія експорту борошна України за основними країнами-імпортерами у 2022–2023 роках, %

Країна-імпортер	2022	2023
Польща	14,2	16,8
Молдова	12,1	13,7
Румунія	10,5	12,9
Іспанія	7,8	10,2
Туреччина	8,2	7,6
Ізраїль	5,9	6,3
Німеччина	4,7	5,1
Ліван	3,4	3,9
Інші країни	33,2	23,5

Джерело: систематизовано автором на основі джерела [18]

З аналізу таблиці 2.2 видно, що у 2023 році найбільшими імпортерами українського борошна стали Польща, Молдова та Румунія. Порівняно з 2022 роком зросли поставки до країн Європейського Союзу, що пояснюється зміцненням економічних зв'язків і переорієнтацією зовнішньої торгівлі. Одночасно зменшилася частка окремих традиційних ринків збуту, зокрема країн Близького Сходу.

Борошномельну галузь можна розглядати як конкурентний сегмент харчової промисловості, оскільки на ринку функціонує значна кількість виробників різного масштабу від великих комбінатів хлібопродуктів до приватних млинів. Конкуренція між підприємствами формується за рахунок рівня якості продукції, собівартості виробництва, енергоефективності, логістичних можливостей та доступу до сировинної бази [18].

Вплив основних підприємств ринку на загальну динаміку галузі (на прикладі комбінатів) показано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Розподіл часток провідних борошномельних підприємств у структурі харчової промисловості України

Підприємство	Профільна діяльність	Питома вага в секторі, %
ДПЗКУ	Зернові культури, борошномельні товари	7,5
Одеський комбінат хлібопродуктів	Виробництво борошна та хлібобулочних виробів	4,0
Київський комбінат хлібопродуктів	Виробництво борошна та хлібобулочних виробів	3,5
Львівський комбінат хлібопродуктів	Виробництво борошна та хлібобулочних виробів	3,0
Інші галузеві підприємства	Переробка сировини	82,0

Джерело: сформовано автором на основі джерела [17]

На рис. 2.1 відображено ринкові частки найбільших підприємств та рівень їхнього впливу на харчову індустрію України.

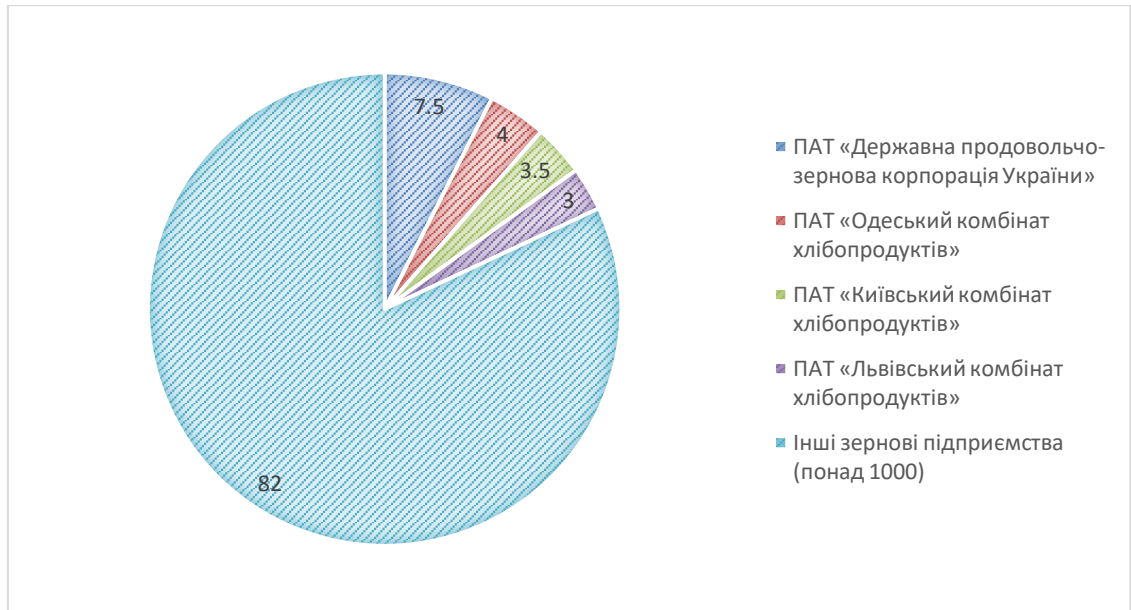


Рис.2.1. Ринкові частки підприємств хлібних промисловості, %

Джерело: побудоване автором на основі табл.2.3

Продукція АПК та харчової галузі дають понад 50% валютних надходжень України, що підтверджує їхню провідну роль у національному експорті (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка розвитку харчового виробництва України (2025 р.)

Показник	Значення
Кількість підприємств галузі	понад 2000
Частка аграрної продукції в експорті	близько 59 %
Основні напрямки виробництва	борошномельна, хлібопекарська, молочна, м'ясна
Основна сировина	зерно, олійні культури, молоко, м'ясо

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Результати аналізу табл. 2.4 підтверджують роль харчового сектору, представленого понад 2 тисячами переробних підприємств. Спеціалізація галузі зосереджена на борошномельній, виробництві м'ясо-молочних товарів та олійної продукції, що складає основу аграрного експорту України.

На основі викладеного можна сформулювати головні ризики, які стримують функціонування та розвиток борошномельної галузі України [18, 19]:

- військові та безпекові ризики пов’язані з руйнуванням виробничої інфраструктури, перебоями в постачанні сировини та ускладненням логістики. Через пошкодження транспортних шляхів і портової інфраструктури підприємства змушені адаптувати маршрути постачання продукції;

- економічні та фінансові ризики пов’язані зі зростанням вартості електроенергії, паливних ресурсів, пакувальних матеріалів і транспортних витрат, що підвищує собівартість борошна та знижує конкурентоспроможність підприємств;

- інфраструктурні ризики виникають через фізичне зношення виробничих потужностей та нестачу сучасного обладнання на окремих підприємствах галузі;

- соціальні ризики проявляються у нестачі кваліфікованого персоналу та міграції трудових ресурсів;

- екологічні ризики пов’язані з високою енергоємністю виробничих процесів і потребою модернізації технологій переробки.

Сучасна територіальна організація борошномельних потужностей визначається економічними та логістичними чинниками. У західних областях України простежується посилення співпраці з країнами Європейського Союзу та розвиток фасованої продукції. Центральні регіони концентрують значну частину потужностей, тоді як південні області, зокрема Одеська.

Попри складні умови функціонування, підприємства галузі продовжують адаптуватися до сучасних викликів, модернізувати виробництво та розширювати напрями збуту. У цьому контексті діяльність філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів» становить практичний інтерес для дослідження ефективності функціонування борошномельного підприємства в сучасних умовах господарювання.

Суб’єктами ринку борошна є виробники борошна, підприємства по зберіганню борошна, установи державного регулювання ринку, суб’єкти заставних закупок, акредитовані біржі та інші (рис.2.2).



Рис.2.2. Суб'єкти ринку борошна України

Джерело: сформовано автором на основі джерела [17]

Таким чином, борошномельна галузь України залишається складовою харчової промисловості, що забезпечує продовольчу безпеку країни та підтримує стабільність внутрішнього ринку.

2.2. Загальна характеристика філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів»

Філія Акціонерного товариства «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Одеський комбінат хлібопродуктів» є відокремленим підрозділом одного з найбільших державних операторів зернового ринку України. Підприємство функціонує як стратегічний логістичний вузол, що поєднує внутрішні виробничі потужності аграрного сектору з глобальними ланцюгами постачання через морські порти Одеської агломерації [20].

Основні відомості про організаційно-правову форму та функціональне спрямування діяльності філії «Одеський комбінат хлібопродуктів» представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Паспортні дані та спеціалізація філії «Одеський комбінат хлібопродуктів»

Параметр	Відомість
Повна назва	Філія АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів»
Галузева приналежність	Переробна промисловість, логістика АПК
Форма власності	Державна (у складі акціонерного товариства)
Основний КВЕД	52.10 Складське господарство
Ключові послуги	Приймання, сушіння, очищення, зберігання, відвантаження
Географічне охоплення	Південний регіон України, експортні ринки

Джерело: сформовано автором на основі джерела [20]

Філія була створена як частина вертикально інтегрованої структури ДПЗКУ з метою формування державного резерву зерна та стимулювання експортного потенціалу країни. Правовий статус філії визначається Положенням про філію, згідно з яким вона не окрема юридична особа, але володіє господарською самостійністю у межах наданих корпорацією повноважень [20].

Головна місія підприємства полягає у безперебійному та якісному циклу зберігання зернових ресурсів, а також у наданні високотехнологічних послуг із перевалки збіжжя для реалізації експортного потенціалу агропромислового комплексу України. Для досягнення головної місії діяльність підприємства структурована за наступними стратегічними напрямками [20]:

1. Державна місія (формування, оновлення та надійне зберігання державного резерву зерна; стабільність внутрішнього ринку продовольства у кризові періоди; виконання міждержавних контрактів щодо постачання сільськогосподарської продукції).

2. Виробничо-технологічна місія (впровадження сучасних технологій доробки зерна (очищення, сушіння) для досягнення світових стандартів якості; мінімізація кількісно-якісних втрат продукції під час тривалого зберігання на

елеваторних потужностях; підтримка технічної справності складської та транспортної інфраструктури в умовах інтенсивної експлуатації).

3. Економічна місія (підвищення рентабельності послуг у межах господарської самостійності, наданої Положенням про філію; ефективне використання наданих корпорацією ресурсів для зменшення витрат на одиницю збереженої продукції; конкурентоспроможність підприємства серед приватних зернових терміналів Одеського регіону).

Асортимент хлібопродуктів у структурі діяльності філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів» формується на основі переробки зернових культур, насамперед пшениці та жита, які є базовою сировиною для виробництва борошна та хлібобулочних виробів (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Асортимент хлібопродуктів, пов'язаних із діяльністю філії АТ «ДПЗКУ»
«Одеський комбінат хлібопродуктів»

Група хлібопродуктів	Види продукції	Характеристика
Борошно пшеничне	Борошно вищого гатунку	Використовується для здобних виробів, білого хліба, випічки
	Борошно першого гатунку	Основна сировина для масового хліба
	Борошно другого гатунку	Використовується для житньо-пшеничного хліба
Борошно житнє	Житнє обдирне борошно	Основна сировина для житнього хліба
	Сіяне житнє борошно	Використовується для традиційних видів хліба
Хлібобулочні вироби (як кінцевий продукт галузі)	Пшеничний хліб	Основний продукт масового споживання
	Житній хліб	Продукт підвищеної харчової цінності
	Батони та булочні вироби	Вироби з пшеничного борошна вищого гатунку
	Дієтичний хліб	Виготовляється з суміші різних видів борошна

Джерело: сформовано автором на основі джерела [20]

Аналіз даних з таблиці 2.6 показує, що асортимент хлібопродуктів формується переважно за рахунок пшеничного та житнього борошна різних гатунків. Основну частку займає пшеничне борошно першого гатунку, яке

використовується для виробництва масових видів хліба. Борошно вищого та другого гатунків забезпечує випуск здобних, дієтичних і традиційних сортів хлібобулочних виробів. Загалом структура асортименту відображає орієнтацію на забезпечення потреб масового ринку хлібопродуктів.

У таблиці 2.7 наведені фінансові показники підприємства за 2024–2025 роки.

Таблиця 2.7

Динаміка фінансово-господарської діяльності за 2024–2025 рр. (млн грн)

Показник	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення (%)
Чистий дохід (виручка)	1 626	618	-1 008	-62,0
Собівартість реалізації	1 450	950	-500	-34,5
Чистий прибуток (збиток)	6 951	8 540	1 589	22,9
Активи (всього)	7 097	5 896	-1 201	-16,9
Власний капітал	1 365	2 491	1 126	82,5
Зобов'язання	5 732	8 387	2 655	46,3

Джерело: сформовано автором на основі джерела [20]

На рис.2.3 зображена діаграма фінансово- господарської діяльності.

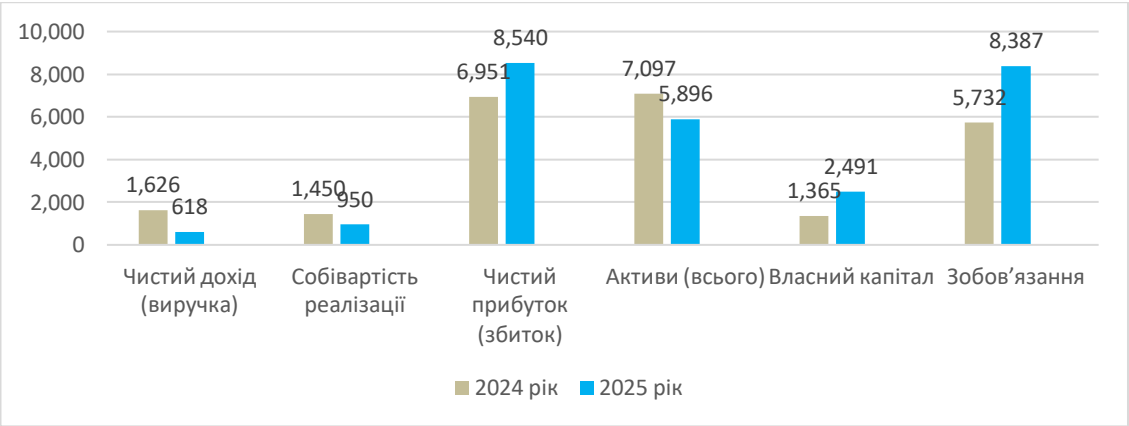


Рис.2.3. Структура фінансово-господарської діяльності за 2024–2025 рр. (млн грн).

Джерело: побудовано автором на основі табл.2.7.

Аналіз динаміки фінансово-господарських показників філії за 2024–2025 рр. в таблиці 2.9 вказує на структурні зміни в діяльності підприємства.

Чистий дохід скоротився на 62,0% (1 008 млн грн), що перевищує темпи зниження собівартості реалізації (34,5%). Попри падіння виручки, зафіксовано зростання чистого прибутку на 22,9%, що досягло 8 540 млн грн у 2025 році, вказуючи на вплив інших доходів або позареалізаційних чинників на формування фінансового результату.

Майнове становище підприємства характеризується скороченням вартості активів на 16,9% (1 201 млн грн). Відбулося нарощення власного капіталу на 82,5% (1 126 млн грн) на фоні збільшення обсягу зобов'язань на 46,3% (2 655 млн грн). Випереджальні темпи зростання зобов'язань порівняно з власним капіталом підвищили фінансову залежність підприємства та зміну структури джерел фінансування в бік позикових коштів.

Ефективність функціонування комбінату за складних умов забезпечується лінійно-функціональною структурою управління. кожен співробітник розуміє свої завдання та має знати, до кого звертатися за рішеннями, у такому порядку комбінат може одночасно керувати і складними технічними процесами, і великими обсягами паперової роботи, не втрачаючи контролю над ситуацією. Дана модель дозволяє поєднувати оперативність лінійного керівництва зі спеціалізованою експертизою функціональних підрозділів (див.рис.2.4).

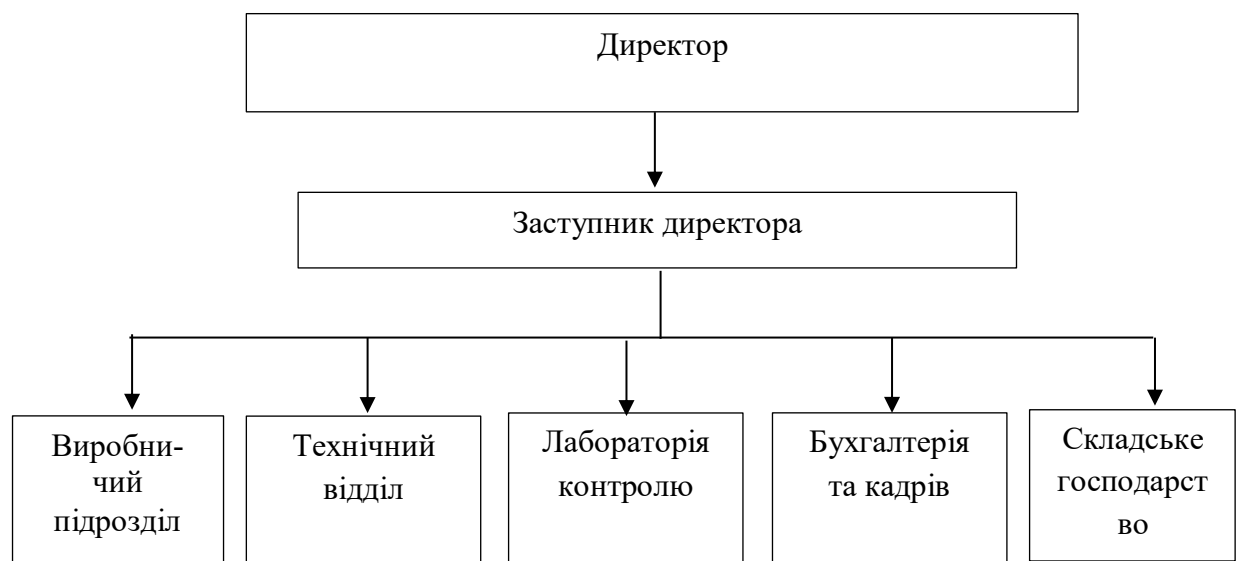


Рис.2.4. Організаційна структура АТ «ДПЗКУ»

Джерело: побудовано автором на основі джерела [20]

Згідно з організаційною схемою на рис. 2.4, система управління філією «Одеський комбінат хлібопродуктів» побудована на чіткій детермінації функцій між підрозділами. Керівництво підприємством здійснює директор, який реалізує стратегічне адміністрування, координацію персоналу та моніторинг виконання цільових показників.

Профільний виробничий відділ відповідає за технологічну обробку збіжжя, що охоплює вхідний контроль вантажів, очищення, сушіння та нагляд за дотриманням регламентів зберігання. Технічна служба підтримує експлуатаційну готовність механізмів і проводить планові ремонти для запобігання виробничим простоям. Ведення фінансової звітності та систематизація господарських операцій належать до компетенції бухгалтерії. Кадровий підрозділ орієнтований на комплектування штату та адміністрування трудових відносин [20].

Структуру та функціональне навантаження кадрового складу філії, що визначає оперативну спроможність підприємства показано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Штатний розпис та функціональний розподіл персоналу

Категорія персоналу	Завдання	Сфера відповідальності
Адміністративно-управлінський (АУП)	Стратегічне планування, фінансовий контроль, юридичний супровід та управління HR-процесами	Загальне адміністрування та дотримання бюджетної дисципліни
Інженерно-технічний (ІТП)	Технічний нагляд, розробка графіків ППР, впровадження систем автоматизації та модернізація потужностей	Технологічна готовність та енергоефективність виробництва
Виробничий (оперативний) персонал	Експлуатація елеваторного обладнання, лабораторний контроль, приймання та відвантаження зернових вантажів	Виконання виробничих планів та дотримання стандартів якості
Допоміжний персонал	Забезпечення внутрішньої безпеки, транспортна логістика, утримання інфраструктури та складське обслуговування	Безперебійність сервісних процесів та захист активів

Джерело: сформовано автором на основі джерела [20]

З аналізу таблиці 2.8 бачимо, що на «Одеському комбінаті хлібопродуктів» колектив поділено на кілька категорій: керівники, інженерно-

технічні фахівці, робітники та адміністративний склад. Кожна група виконує визначені завдання відповідно до займаних посад. Щодо кожної спеціалізації, то працівники мають закріплені ролі у виробничому процесі, для того, щоб розмежовувати обов'язки та підтримувати роботу підприємства на всіх рівнях.

Попри фінансову кризу, Філія намагається зберігати кваліфіковані кадри (елеваторників, технологів) шляхом виплати стабільної заробітної плати та забезпечення соціальних гарантій, передбачених Колективним договором.

2.3. Аналіз потенціалу підприємства та ефективності його використання

Ефективність роботи заводу залежить від ресурсів та того, як ними розпоряджаються. Для зернового сектору робиться поєднання технічної бази, потужностей та навченого штату, що тримає основні процеси. Як ми вже дослідили, Одеський комбінат хлібопродуктів (філія ДПЗКУ) спеціалізується на прийманні, переробці та зберіганні зерна. Матеріальна база підприємства включає виробничі будівлі, елеватори, транспортні вузли, а також лінії для очищення та сушіння продукції [20].

Виробничий цикл підприємства має послідовні стадії [20]:

1. На початковому етапі відбувається приймання зерна від постачальників з обов'язковим відбором проб для лабораторного визначення показників якості.

2. Після підтвердження характеристик сировина проходить механічне очищення від сторонніх домішок, а у разі виявлення надлишкової вологості проводиться термічне сушіння зернової маси.

3. Оброблена продукція спрямовується до зерносховищ для забезпечення належного режиму зберігання до моменту подальшої переробки або відвантаження замовникам.

При таких виробничих потужностях підприємство може виконувати основні операції із зерновою продукцією (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Основні складові ресурсного потенціалу підприємства

Вид ресурсів	Характеристика
Матеріальні	виробничі приміщення, зерносклади, складські площі
Технічні	обладнання для транспортування, очищення та сушіння зерна
Трудові	працівники виробничих і технічних спеціальностей
Організаційні	система управління підприємством

Джерело: сформовано автором на основі джерела [20]

Ефективність роботи підприємства залежить від кадрового забезпечення та розподілу професійних обов'язків між підрозділами (див. табл. 2.10).

– Найбільша частина штату зосереджена безпосередньо на виробництві. Сюди входять оператори, лаборанти та інші робітники, які відповідають за приймання збіжжя, його очистку, сушіння і транспортування всередині елеватора.

– Технічний стан парку обладнання контролюють інженери та механіки. Вони проводять планові ремонти, стежать за справністю механізмів і виконують сервісне обслуговування вузлів.

– Адміністративний персонал виконує управлінські функції. Фахівці займаються плануванням графіків, організацією загальних процесів та координацією роботи всієї структури.

Таблиця 2.10

Структура персоналу підприємства

Категорія працівників	Частка
Робітники виробничих підрозділів	60 %
Інженерно-технічні працівники	25 %
Адміністративний персонал	15 %

Джерело: сформовано автором на основі джерела [20]

З аналізу табл. 2.10 бачимо, що структура кадрового складу об'єкта дослідження відповідає галузевим стандартам зернопереробного сектору, де переважання виробничого персоналу (60 %) зумовлене високою

інтенсивністю ручних та апаратурних операцій. Висока потреба в технічному обслуговуванні застарілого обладнання вказує на доцільність модернізації матеріальної бази для зниження експлуатаційних витрат.

Розподіл персоналу підприємства за основними категоріями працівників станом на звітний період подано на рис.2.5.

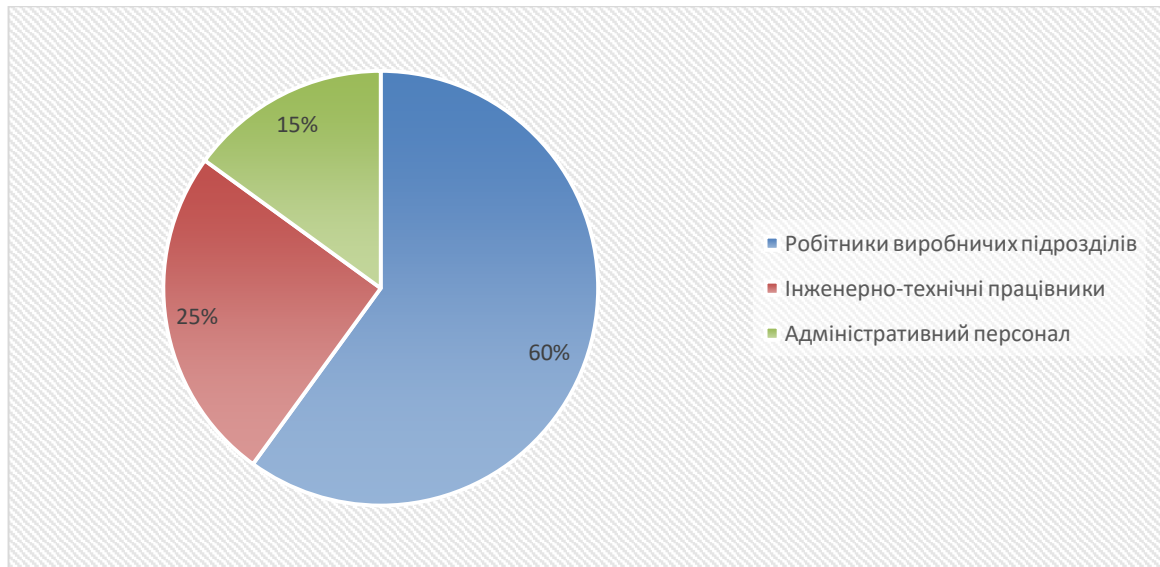


Рис.2.5. Співвідношення основних груп працівників АТ «ДПЗКУ»

Джерело: побудовано автором на основі табл.2.10.

Для оцінки ринкового потенціалу філії «Одеський КХП» ПАТ «ДПЗКУ» застосуємо метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, що регламентований чинними методичними рекомендаціями кафедри. Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможним є те підприємство, де найкращим чином організована робота всіх його служб і підрозділів. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає аналіз ефективності використання ним наявних ресурсів.

В основі даного методу покладено оцінку 4-х груп показників або критеріїв конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Алгоритм розрахунку передбачає три поступові етапи. На першому етапі розраховуються одиничні показники та переводяться у відносні величини (бали) шляхом порівняння з базовими показниками за минулі відрізки часу.

Для аналізу використано дані фінансово-господарської діяльності філії за 2024–2025 рр. (табл. 2.7). Матрицю критеріїв, техніку розрахунку та бальну оцінку для філії «Одеський КХП» ПАТ «ДПЗКУ» зведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Критерії та показники оцінки потенціалу підприємства

№	Критерії та показники конкурентоспроможності	Базове значення	Значення підприємства	Бальна оцінка (5, 10, 15)
1	Показники ефективності виробничої діяльності (ВД)			
1.1	Показник витрат на одиницю продукції (собівартість зберігання 1 т зерна, грн)	165,00	178,50	5
1.2	Фондовіддача	1,18	1,04	5
1.3	Рентабельність продукції (послуг)	11,2%	8,4%	5
1.4	Показник продуктивності праці	320,5	338,2	15
2	Фінансове положення підприємства (ФП)			
2.1	Коефіцієнт автономії	0,55	0,42	5
2.2	Коефіцієнт платоспроможності	1,50	1,22	5
2.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,22	0,11	5
2.4	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	4,20	4,85	15
3	Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)			
3.1	Рентабельність продаж	8,5%	6,2%	5
3.2	Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,12	0,18	5
3.3	Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей	0,78	0,65	5

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення результатів аналізу діяльності філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів» [20].

На другому етапі розраховуються узагальнюючі критерії за кожною групою як середнє арифметичне отриманих балів:

Для переведення показників у відносні величини використовується затверджена 15-бальна шкала:

- 5 балів значення показника є гіршим за базовий рівень;
- 10 балів значення показника перебуває на рівні базового;
- 15 балів значення показника є кращим за базовий (більше за базовий).

1. Критерій ефективності виробничої діяльності (ВД):

$$ВД = \frac{5 + 5 + 5 + 15}{4} = \frac{30}{4} = 7,5 \text{ балів}$$

2. Критерій фінансового положення (ФП):

$$ФП = \frac{5 + 5 + 5 + 15}{4} = \frac{30}{4} = 7,5 \text{ балів}$$

3. Критерій ефективності організації збуту та просування (ЕЗ):

$$ЕЗ = \frac{5 + 5 + 5}{3} = \frac{15}{3} = 5,0 \text{ балів}$$

На третьому етапі визначається підсумковий коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (Ккп):

$$К_{кп} = \frac{ВД + ФП + ЕЗ}{3}$$

Найбільш проблемною зоною є сфера організації збуту та просування послуг ($ЕЗ = 5,0$), що зумовлено зниженням коефіцієнта завантаження елеваторних потужностей до 0,65 та зростанням показника затовареності. Негативний вплив також мають зростання собівартості послуг і падіння фондівіддачі у виробничій сфері, а також незадовільні показники ліквідності у фінансовому стані підприємства.

Для оцінювання поточного стану та визначення напрямів розвитку підприємства доцільно здійснити SWOT-аналіз, який допоможе виявити його

сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози. Результати аналізу наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз передумов впровадження інноваційних інструментів розвитку філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів»

SWOT-аналіз	Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
	- Наявність елеваторних потужностей для приймання та зберігання зерна - Стратегічне розташування в Одеському регіоні - Державна форма власності (підтримка стабільності діяльності) - Відпрацьовані технології очищення, сушіння та зберігання зерна	- Зношеність технологічного обладнання (сушарки, сепаратори) - Високі енергетичні витрати - Втрати зерна під час обробки (2–3%) - Ручний або частково автоматизований облік - Низька оборотність запасів
Можливості (Opportunities)	S + O (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	O + W (подолання слабких сторін через можливості)
- Впровадження ERP-систем та цифрового обліку зерна - Модернізація сушильного та очисного обладнання - Автоматизація виробничих процесів - Встановлення систем енергомоніторингу - Підвищення продуктивності персоналу через навчання	- Розширення потужностей завдяки модернізації елеваторів - Посилення позицій на ринку зернопереробки - Залучення інноваційних технологій у виробничі процеси	- Використання наявної інфраструктури для впровадження ERP-систем - Автоматизація процесів очищення та сушіння зерна - Встановлення енергомоніторингу для зниження витрат - Скорочення втрат зерна через сучасні сепаратори
Загрози (Threats)	S + T (як сильні сторони допомагають зменшити загрози)	T + W (посилення слабких сторін під впливом загроз)
- Посилення конкуренції з боку приватних елеваторів	- Використання державного статусу для стабілізації діяльності в умовах ринку	- Посилення конкуренції через приватні сучасні елеватори
- зернового ринку - Логістичні обмеження	- Використання інфраструктурної бази	- Зростання витрат через енергоємне застаріле обладнання -

Продовження табл.2.12

зернового ринку - Логістичні обмеження	для утримання конкурентних позицій	- Фінансові ризики через високу частку зобов'язань - Логістичні перевантаження та простої
---	---------------------------------------	--

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення результатів аналізу діяльності філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів» [20].

SWOT-аналіз з таблиці 2.12 свідчить, що філія АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів» має достатній виробничо-ресурсний потенціал, зокрема завдяки наявності елеваторної інфраструктури та вигідному розташуванню. Водночас ключовими проблемами залишаються зношеність обладнання, високі енерговитрати та недостатній рівень цифровізації процесів. Поєднання слабких сторін із зовнішніми загрозами посилює ризики зниження ефективності діяльності.

Висновки до розділу 2

Борошномельна галузь України є важливою складовою харчової промисловості у забезпеченні продовольчої безпеки держави. Незважаючи на скорочення обсягів виробництва борошна у 2018–2022 рр. та вплив воєнних, економічних і логістичних викликів, підприємства галузі продовжують функціонувати та адаптуватися до нових умов господарювання. Відбувається переорієнтація експортних поставок на європейські ринки, модернізація виробничих процесів і пошук нових каналів збуту продукції, що створює передумови для подальшого розвитку борошномельної галузі та підвищення ефективності діяльності її підприємств.

Одеський комбінат хлібопродуктів (філія АТ «ДПЗКУ») діє як логістичний вузол, що реалізує повний технологічний цикл від приймання до експортного відвантаження зерна. Завдяки наявності силосного елеватора та виходу до транспортних магістралей підприємство стабільно функціонує на міжнародних агрологістичних маршрутах. Проаналізувавши фінансові

показники за 2024-2025 роки виявили зростання чистого прибутку до 8 540 млн грн на тлі падіння виручки на 62,0% та збільшення заборгованості. Попри статус державного оператора, поточні показники вимагають коригування стратегії менеджменту для подолання наслідків фінансової дестабілізації.

Проведений аналіз показав, що філія АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів» володіє достатнім виробничо-ресурсним потенціалом, який забезпечується наявністю елеваторних потужностей, розвиненою матеріально-технічною базою та кваліфікованим персоналом. Водночас оцінка ефективності використання потенціалу свідчить про наявність низки проблем, зокрема зростання собівартості послуг, зниження фондівіддачі, недостатній рівень ліквідності та низьку ефективність організації збуту. Результати SWOT-аналізу підтвердили необхідність модернізації обладнання, автоматизації виробничих процесів і впровадження цифрових систем управління. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, покращенню використання ресурсів та зміцненню його ринкових позицій.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ

3.1. Запропоновані інноваційні інструменти розвитку потенціалу підприємства

Сутність запропонованої інноваційної бізнес-ідеї полягає у проведенні комплексної модернізації та цифровізації технологічних ліній зберігання, фасування та відвантаження готового борошна філії «Одеський комбінат хлібопродуктів». Головний замисел проєкту спрямований на трансформацію традиційних складських та пакувальних процесів у високотехнологічну, енергоефективну та повністю цифровізовану логістичну систему, щоб підприємство змогло перейти від застарілих та витратних методів обробки готової продукції до автоматизованого безперебійного циклу, мінімізуючи вплив людського фактора та ліквідуючи невиробничі втрати муки.

Впровадження інновацій у діяльність комбінату покликане вирішити низку стратегічних завдань [25]:

- перехід від застарілих енергоємних технологій до ресурсоощадних моделей знизить собівартість перевалки зерна.
- цифровізація черг та управління потоками вплине на зміни в графіках експортних відвантажень, мінімізуючи простой транспорту.
- автоматизація процесів сепарації та сушіння – дотримання жорстких кондицій зерна для виходу на міжнародні ринки.
- підвищення швидкості оборотності ресурсів – резерви для розширення клієнтської бази без залучення значних додаткових площ.

Вибір на користь інноваційних інструментів має базуватися на глибокому аналізі слабких місць підприємства.

З аналізу діяльності філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів» встановлено, що на підприємстві є зниження

ефективності використання ресурсного потенціалу, що проявляється у скороченні обсягів реалізації, зростанні витрат та погіршенні фінансових результатів (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Виявлені проблеми діяльності філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський КХП»

№	Проблема	Прояв
1	Падіння доходу	Скорочення виручки з 1626 до 618 млн грн (недовантаження елеваторних потужностей)
2	Збитковість операцій	1,54 грн витрат на 1 грн доходу
3	Висока енергоємність сушіння	Використання застарілих приладів (перевитрати газу до 25–30%)
4	Втрати борошна	Недосконала система очищення та транспортування (втрати до 2-3% обсягу)
5	Повільна логістика	Черги вагонів і авто на прийманні (простої 12-24 год)
6	Низька оборотність	Тривале зберігання партій (замороження оборотних коштів)
7	Відсутність цифрового контролю	Ручний облік потоків (помилки, затримки)
8	Недовантаження персоналу	Нерівномірне завантаження змін

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

З огляду на виявлені недоліки діяльності філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів» (табл.3.1):

1. Використання застарілих приладів призводить до перевитрат газу на рівні 25–30%, що збільшує собівартість послуг;
2. Триваліший цикл сушіння обмежує пропускну здатність елеватора, що частково пояснює утворення черг транспорту, де простої сягають 12–24 годин.
3. Втрати борошна на рівні 2–3% також відбуваються системно і пов'язані з недосконалістю обладнання для очищення та транспортування;
4. Ручний облік неактуальний, та заважає оперативно виявляти відхилення, що ускладнює контроль за збереженням продукції. Тому підприємство несе як прямі фінансові втрати, так і непрямі, пов'язані зі зниженням довіри контрагентів;

Ми пропонуємо розробити інноваційні рішення. В основі розробки лежатимуть заходи, які сформується для того, щоб зменшити витрати та мінімізувати втрати. Взаємозв'язок між наявними проблемами та методами їх розв'язання наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Пропоновані інноваційні рішення для Одеського КХП

№	Проблема	Пропоноване рішення
1	Висока енергоємність	Встановлення модульної печі (типу GSI), що дасть економію газу до 20%
2	Втрати	Автоматичні сепаратори, досягти зниження витрат до 1%
3	Черги транспорту	Система електронної черги (TMS), приблизне скорочення простоїв до 4-6 годин
4	Ручний облік	ERP (облік, партій, складів)
5	Низька оборотність	Оптимізація відвантаження в порт, прискорення обороту на 25-30%
6	Високі витрати енергії	Система енергомоніторингу
7	Низька продуктивність	Навчання операторів додасть 15-20% продуктивності

Джерело: сформовано автором на основі джерела [26]

Ми пропонуємо саме ці рішення розв'язання проблем філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський КХП», оскільки вони спрямовані одразу на два напрямки:

1. Ресурсозбереження (модернізація технологічного обладнання, підвищення продуктивності праці на 15–20%);
2. Логістичну оптимізацію (автоматизація систем обліку, технологічне оновлення вузлів відвантаження).

Щоб підприємство реально конкурувало на ринку, необхідно перейти до повної модернізації. Починати треба з очисної ділянки. Якщо поставити сучасні сепаратори від KMZ Industries або OLIS, можливо прибрати зайві втрати сировини і тоді вкластися в норматив 1% втрат, що при великих обсягах дасть відчутний прибуток майже одразу.

Пропонуємо запровадження системам типу Smart Logistics System. Систему цього типу може скоротити очікування до 4-6 годин. Сушильний комплекс (тут краще орієнтуватися на обладнання GSI) працюватиме ритмічно, без перебоїв та зайвих витрат енергії.

Для цієї пропозиції можна залучити кредити від EBRD.

Етапи впровадження автоматизованої системи управління підприємством:

1) *Централізація управління через впровадження ERP-системи.* Інтеграція рішень на базі IT-Enterprise або BAS для забезпечення моніторингу руху в реальному часі та мінімізації помилок персоналу.

2) *Адаптація програмного забезпечення.* Налаштування функціоналу системи під специфіку облікових процесів та технологічних циклів конкретного підприємства.

3) *Навчання та сертифікація співробітників.* Організація освітніх заходів із залученням фахівців AgriLab для підготовки персоналу до роботи з новим софтом.

Пропанові зміни допоможуть нам не просто зрізати витрати на 10–15%, а й підготувати бізнес до серйозного розширення.

Заходи, строки їх реалізації та відповідальних осіб наведено у таблицях 3.3 та 3.4

Таблиця 3.3

Програма та етапи впровадження інноваційного проекту модернізації філії

Етап проекту	Зміст робіт та технологічних заходів	Термін виконання	Відповідальні особи
1. Підготовчо-технічний аудит	Дефектація силосів безтарного зберігання борошна, аналіз стану шнеків, формування ТЗ для ліній фасування.	1–2 місяць	Головний інженер
2. Проектування та тендери	Розробка проекту модернізації фасувального цеху, вибір постачальників обладнання та BAS.	3–4 місяць	Директор, технічний відділ
3. Фінансове забезпечення	Оформлення кредитної лінії під оновлення основних засобів, акумулювання власних коштів.	5 місяць	Головний бухгалтер
4. Будівельно-монтажні роботи	Демонтаж застарілих дозаторів, монтаж автоматизованої лінії фасування борошна та аспіраційних систем.	6–8 місяць	Підрядник, головний інженер

Продовження табл.3.3

5. Цифровізація та ІТ-монтаж	Інтеграція складських ваг з BAS ERP, розгортання датчиків та штрихкодування партій борошна.	9–10 місяць	Начальник ІТ-відділу
6. Персональне навчання	Навчання операторів пакувальних ліній, комірників та диспетчерів транспортної черги.	11 місяць	Менеджер з персоналу
7. Пуск налагодження та запуск	Тестування пакування та відвантаження під навантаженням, перехід у робочий режим.	12 місяць	Директор, комісія

Джерело: сформовано автором на основі джерел [23, 25]

Маркетингова стратегія просування оновлених послуг та готового борошна філії спрямована на повернення втрачених клієнтів (хлібозаводів) та залучення нових великих контрагентів з метою максимізації завантаження оновлених фасувальних потужностей (до цільового рівня 85–90%).

Бюджет маркетингових заходів сформовано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Бюджет маркетингового супроводу інноваційного проєкту (тис. грн)

Напрямок маркетингової активності	Зміст та інструменти реалізації заходу	Проектні витрати	Очікуваний комунікативний ефект
B2B-директ-маркетинг	Проведення прямих переговорів з великими пекарнями та кондитерськими фабриками регіону.	45,0	Формування пулу стабільних замовників на готову муку
Цифрове просування	Оптимізація веб-ресурсу, запуск реклами про наявність великих партій фасованого борошна.	60,0	Збільшення вхідних заявок від дистриб'юторів
Презентаційні заходи	Участь у регіональних агропродовольчих виставках, презентація оновлених стандартів якості фасування.	75,0	Покращення ділової репутації філії як стабільного постачальника
Разом витрат		180,0	

Джерело: розраховано автором за ринковими ставками агенцій

Послідовність впровадження інноваційних рішень наведено на рис. 3.1 і передбачає поетапний перехід від аналізу до повноцінної експлуатації модернізованої системи.

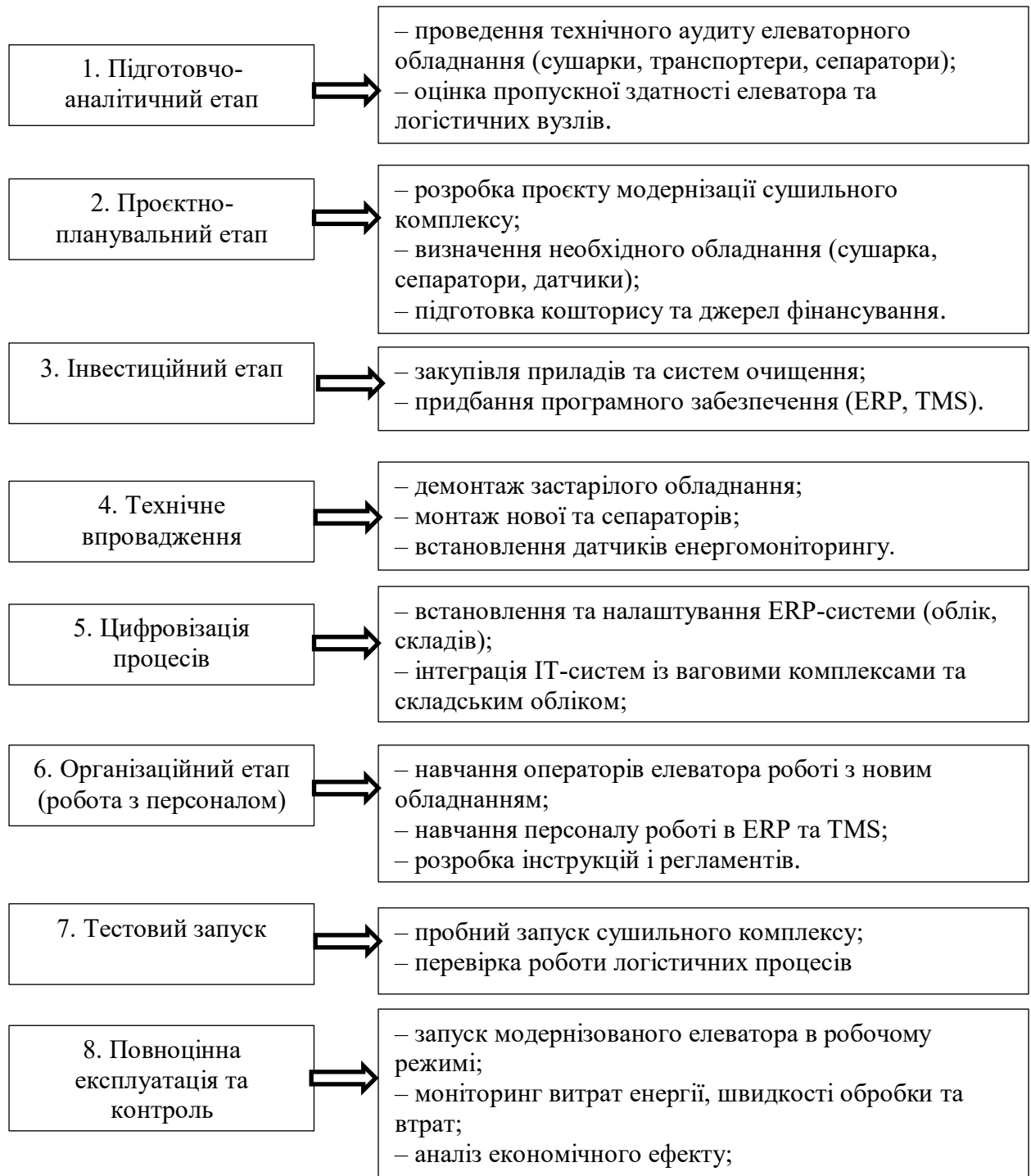


Рис. 3.1. Етапи реалізації інноваційної програми на філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський КХП»

Джерело: побудовано автором на основі джерел [25, 26, 27]

Маємо зауважити, що у сфері сектору на елеваторних підприємствах інноваційний процес супроводжується специфічними загрозами, які можуть

перешкодити досягненню запланованого економічного ефекту або порушити встановлені терміни окупності інвестицій (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Система ризиків впровадження інноваційної програми на філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський КХП»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Для усунення ризиків, що можуть виникнути під час реалізації інноваційної програми на філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський КХП», пропонуються рішення. З огляду на застарілість наявної бази, технічні збої можливі. Для їх уникнення необхідно:

1. Включення у договори з постачальниками (GSI, KMZ) пунктів про шеф-монтаж та розширену гарантію, що перекладає відповідальність за некоректне підключення на виробника.

2. Проведення пусконаладжувальних робіт до початку сезону активної перевалки, щоб уникнути зупинки елеватора під час пікового навантаження.

3. Фіксувати вартість обладнання у валюті або за передоплатою для захисту від інфляції.

4. Залучення фінансування EBRD.

3. Призначити відповідальних осіб (головного інженера, енергетика, начальника IT-відділу) для щотижневого звітування перед керівництвом філії.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Кошторис витрат наведений у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Кошторис витрат на реалізацію програми інноваційного розвитку

Найменування елементів інвестицій	Одиниця виміру	Кількість	Вартість одиниці, млн грн	Загальна сума, млн грн
Автоматизована лінія фасування борошна	шт.	1	16,20	16,20
Шнекові дозатори та системи аспірації	шт.	2	3,25	6,50
Програмне забезпечення та ліцензії BAS ERP	комплекс	1	1,15	1,15
Апаратне забезпечення системи TMS (електронна черга)	комплект	1	0,85	0,85
Будівельно-монтажні та пусконаладжувальні роботи	% від обладн.	15%	—	3,41
Допоміжне обладнання складської логістики	% від обладн.	12%	—	2,77
Загальний обсяг капітальних інвестицій (I_0)	млн грн			30,88

Джерело: сформовано автором

Відповідно до методики, для забезпечення стабільного старту проекту розраховується потреба в додатковому нормативі оборотних коштів для покриття первинних витрат на пакувальні матеріали, енергоносії та операційну діяльність складів. Розрахунок базується на тривалості обороту ($t = 30$ днів):

$$\Delta ObK = \frac{V_{річ} \times t}{360} = \frac{18,0 \times 30}{360} = 1,50 \text{ млн грн.}$$

Отже, повна сума первісних інвестиційних витрат становить:

$$I_{\text{повне}} = I_0 + \Delta ObK = 30,88 + 1,50 = 32,38 \text{ млн грн.}$$

Фінансування проєкту передбачається здійснити за змішаною схемою: 30% власні кошти підприємства (9,71 млн грн), 70% залучений банківський кредит (22,67 млн грн) під 12% річних терміном на 3 роки.

Проєктні зміни кардинально трансформують калькуляційні статті повної собівартості зберігання та фасування 1 тонни готового борошна (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Калькуляція повної собівартості послуг зберігання та обробки борошна
(грн/т)

Статті витрат за калькуляцією	Базовий рівень (2025 р.)	Проєктний рівень	Абсолютна зміна (+/-)
Електроенергія та утримання складських силосів	92,40	69,30	-23,10
Витрати на оплату праці з нарахуваннями (ЄСВ 22%)	41,10	36,50	-4,60
Технологічні втрати муки при фасуванні (розпил, брак)	26,20	10,50	-15,70
Амортизаційні відрахування (прямолінійний метод)	4,80	11,20	+6,40
Загальновиробничі та накладні витрати	14,00	12,50	-1,50
Повна собівартість 1 тонни готової муки (S)	178,50	140,00	-38,50

Джерело: розраховано автором на основі технологічних нормативів.

Зниження собівартості тонни обробки та пакування на 38,50 грн досягається передусім ліквідацією втрат готового борошна (через розпил та неточне дозування) за рахунок сучасних герметичних ліній та аспірації. Завдяки автоматизації процесів та усуненню простоїв автотранспорту прогнозується зростання фізичного обсягу відвантаження борошна з поточних дестабілізованих показників до базового проєктного рівня в 450 тис. тон на рік. При встановленій середній ціні послуг/продукції у 210 грн/т річна виручка (чистий дохід) становитиме 94,5 млн грн.

Для оцінки фінансової результативності інноваційних інструментів сформовано прогноз грошових потоків на п'ятирічний горизонт планування. Розрахунок здійснюється за дисконтною ставкою $r = 12\%$, що відповідає

вимогам методичних вказівок для переробного та логістичного сектору (таблиця 3.7).

Типова формула дисконтування грошового потоку:

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Таблиця 3.7

Прогнозні грошові потоки та фінансові індикатори проєкту (млн грн)

Показники ефекту проєкту	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Обсяг відвантаженого борошна, тис. т	380	450	450	450	450
Чистий дохід (виручка без ПДВ)	79,80	94,50	94,50	94,50	94,50
Повна собівартість операцій	53,20	63,00	63,00	63,00	63,00
Балансовий прибуток	26,60	31,50	31,50	31,50	31,50
Податок на прибуток (18%)	4,79	5,67	5,67	5,67	5,67
Чистий прибуток (NP)	21,81	25,83	25,83	25,83	25,83
Амортизаційні відрахування (A)	5,04	5,04	5,04	5,04	5,04
Сумарний грошовий потік (CF)	26,85	30,87	30,87	30,87	30,87
Коефіцієнт дисконтування (r=12%)	0,8929	0,7972	0,7118	0,6355	0,5674
Дисконтований грошовий потік (PV)	23,97	24,61	21,97	19,62	17,52

Джерело: розраховано автором.

На основі інтеграції даних таблиці 3.7 проведено фінальний розрахунок обов'язкових критеріїв ефективності інвестиційного проєкту:

1. Чистий приведений дохід (ЧПД / NPV):

$$\begin{aligned} \text{ЧПД} &= \sum_{t=1}^5 PV_t - I_{\text{повне}} = (23,97 + 24,61 + 21,97 + 19,62 + 17,52) - 32,38 \\ &= 107,69 - 32,38 = 75,31 \text{ млн грн.} \end{aligned}$$

Оскільки ЧПД > 0, то інноваційний проєкт є абсолютно життєздатним і генерує суттєву додану вартість для філії при роботі з готовою мукою.

Індекс прибутковості інвестицій (ІП / PI):

$$ІП = \frac{\sum P V_t}{I_{\text{повне}}} = \frac{107,69}{32,38} = 3,33$$

Значення $ІП = 3,33 > 1$ вказує на високу капіталовіддачу: кожна інвестована в автоматизацію складів гривня принесе 3,33 грн дисконтованого доходу.

Термін окупності інвестицій (ТОІ / РР):

$$ТОІ_{\text{дисконтований}} = \frac{I_{\text{повне}}}{\text{Середньорічний } PV}$$

$$ТОІ_{\text{дисконтований}} = \frac{32,38}{21,54} = 1,50 \text{ року (близько 18 місяців).}$$

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження та виявлення проблем у діяльності філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський КХП», зокрема високої енергомісткості виробництва (перевитрати газу до 30%) та втрат (до 3%), обґрунтовано необхідність впровадження комплексної інноваційної стратегії розвитку. Запропонований поетапний план реалізації інноваційних заходів, розрахований на 2026–2027 рр., зробить перехід від ручного обліку та застарілих енергоємних моделей до автоматизованого ресурсощадного циклу. Систематизація супутніх ризиків та розробка заходів із їх нівелювання (через інструменти шеф-монтажу, гарантійного обслуговування та диверсифікації джерел фінансування) підтверджують організаційно-технічну реалістичність запропонованих рішень.

Розроблений проєкт комплексної модернізації та цифровізації технологічних ліній зберігання і фасування готового борошна філії «Одеський хлібопродукт» забезпечує повну ліквідацію деструктивних чинників, виявлених у процесі SWOT-аналізу. Заміна застарілих дозаторів та впровадження ERP/TMS-систем дозволяє знизити повну собівартість обробки

та пакування муки на 21,6% (до 140 грн/т) та звести втрати продукції до нормативного 1,0%. Розраховані за офіційною методикою критерії ефективності свідчать про фінансову стійкість проєкту: чистий приведений дохід становить +75,31 млн грн, індекс прибутковості 3,33, а повна дисконтована окупність капітальних витрат досягається за 1,5 року з моменту запуску автоматизованого комплексу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено узагальнення наукових і практичних результатів дослідження, на основі яких сформульовано такі висновки:

1. Сформовано теоретичне підґрунтя розвитку потенціалу підприємства, який визначено як здатність компанії ефективно використовувати ресурси для захисту від загроз та забезпечення зростання. Встановлено, що сучасний потенціал складається з технічного, фінансового, кадрового та маркетингового блоків. Доведено, що в умовах невизначеності інноваційні інструменти (Big Data, сценарне моделювання, шеринг-технології) мають вагому роль, які перетворюють підприємство на проактивну екосистему, здатну швидко адаптуватися до змін ринку.

2. Проведено аналіз діяльності філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів» на тлі розвитку борошномельної галузі України. З'ясовано, що попри скорочення обсягів виробництва борошна у 2018–2022 рр. та вплив воєнних, економічних і логістичних викликів, підприємства галузі продовжують функціонувати та адаптуватися до нових умов господарювання. Виявлено значне боргове навантаження, падіння виручки на 62,0% та операційну дестабілізацію (витрати перевищують доходи на 1,54 грн), що показує розрив між наявними ресурсами та ефективністю їх використання, що вимагає негайного оновлення виробничого потенціалу.

3. Запропонована бізнес-ідея полягає в комплексній модернізації та цифровізації технологічних ліній зберігання, фасування та логістики готового борошна філії «Одеський КХП». Розрахунки підтверджують високу економічну ефективність та доцільність інвестицій обсягом 32,38 млн грн: Чистий приведений дохід становить 75,31 млн грн, Індекс прибутковості 3,33, а Дисконтований термін окупності 1,5 року (18 місяців). Проєкт є фінансово стійким та гарантує підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку збуту борошна.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дорошкевич К., Колінко Н., Дзвоник Р. Інноваційний розвиток підприємства: сутність, значення та візуалізація складових. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 8–14.
2. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ: Києво-Могилянська академія, 2011. 242 с
3. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №14. С. 354-359.
4. Алієв Р. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 9. С. 54–59
5. Приймак В. Модель професійних компетенцій сучасного менеджера. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2012. № 137. С. 49-52.
6. Дашкін В. І., Хачатурян О. С. Інноваційні моделі розвитку підприємництва в умовах економічної нестабільності. *Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах*. 2021. С. 68–70. URL :<https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/382e4a93-6954-4322-ad52-3a61720dd424/content> (дата звернення: 22.03.2026).
7. Балахонова О. В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Т. 20, № 2 (48). С. 98–115.
8. Дончак Л. Г., Мартусенко І. В., Шкварук Д. Г. Інноваційний потенціал підприємства та напрями підвищення ефективності його використання. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2021. № 1 (48). С. 65–69.

9. Смолич Д. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 75-82.
10. Василик Н. М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 3. С. 154–161.
11. Круш П. В., Дергалюк М. О. Обґрунтування складових економічного потенціалу підприємства як системи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 21. С. 11–14.
12. Зибарева О., Шилепницький П. Характеристика складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.
13. Вознюк М. А. Інструменти активізації інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості. *Київський економічний науковий журнал*. 2026. № 12. С. 21–27.
14. Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Черевко О. Л. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посібник. Дніпро :Акцент ПП, 2017. 404 с.
15. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів :ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
16. Гуцул Ю. В. Інструменти управління інноваційним розвитком підприємств в умовах післявоєнної відбудови національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-139>
17. Т. В. Кузнєцова, С. О. Левицька, С. М. Мороз, Л. М. Акімова. Управління потенціалом підприємства :навч. посіб. Рівне :НУВГП, 2019. 210 с.
18. Про зерно та ринок зерна в Україні :Закон України від 04.07.2002 № 37-IV. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-15> (дата звернення: 09.03.2026).

19. Міністерство аграрної політики та продовольства України :офіційний вебсайт. URL:<https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 10.03.2026).
20. Статистичний щорічник України за 2024 рік / Державна служба статистики України. Київ :Держстат України, 2025. 450 с.
21. Державна продовольчо-зернова корпорація України :офіційний вебсайт. URL:<https://www.pzcu.gov.ua> (дата звернення: 13.03.2026).
22. Гурман О., Коханський Д. Впровадження технології ощадливого виробництва just-in-time на підприємстві. Scientific practice:modern and classical research methods. 2023. URL:<https://doi.org/10.36074/logos-22.12.2023.013> (дата звернення: 01.05.2026).
23. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 року. Одеса:Одеський національний технологічний університет, 2026. – 732 с.
24. Каличева Н. Є., Колесніков С. В. Роль ощадливого виробництва в оптимізації виробничих процесів підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 19–25. URL :<https://doi.org/10.18664/btie.86.309851> (дата звернення: 29.04.2026).
25. Шиян Н. І. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2019. 245 с.
26. Котвицька Н., Скородід С. Інноваційний потенціал підприємств: організаційно-економічні детермінанти його формування та використання. *Розвиток міста*. 2025. № 1 (05). С. 50–56.
27. Лисиця Ю. Стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4315/4241> (дата звернення: 29.04.2026).
28. Крамар І., Гапон В. Конкурентний потенціал підприємства в сучасних ринкових умовах. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. № 1 (30). С. 118–130.

29. Ярмус С. Проектування системи моніторингу та оцінювання ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5251/5195> (дата звернення: 29.04.2026).

30. Методичні вказівки до підготовки та захисту кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальність D3 (073) «Менеджмент» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування») всіх форм навчання / Укл. І. О. Седікова, І. І. Савенко, К. Б. Козак, Ю. В. Дьяченко, Н. М. Корсікова. Одеса, ОНТУ, 2025. 91 с.

ДОДАТКИ

Додаток А**ТЕЗИ**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ
ім. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

**ТЕЗИ**

**VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ:
ПОГЛЯД МОЛОДІ»**

**16 – 17 квітня 2026 р.
м. Одеса**

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЗЕРНОВОЇ ГАЛУЗІ

**Самсонова О.О., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ
Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса**

Трансформація підприємств зернової індустрії в сучасних умовах зумовлена активним впровадженням нових технологічних рішень та оптимізацією виробничих циклів. Для Одеської філії АТ «ДПЗКУ» актуальність модернізації підтверджується фізичним зносом наявних потужностей та зростанням логістичних і енергетичних витрат.

Дослідження базується на аналізі виробничих показників філії «Одеський комбінат хлібопродуктів». Використано методи системного аналізу, порівняння та табличного узагальнення даних для визначення пріоритетних векторів технологічного оновлення.

Пріоритетний вектор розвитку підприємства полягає у комплексному технічному переоснащенні основних фондів [1]. Інтенсивна експлуатація вузлів очищення, сепарації та сушіння зерна зумовлює їхнє прогресуюче фізичне старіння, що спричиняє зростання операційних витрат на підтримання працездатності парку обладнання. Інтеграція технологічних агрегатів нового покоління сприяє інтенсифікації обробки сировини та забезпечує відповідність фінальної продукції високим якісним стандартам. Завдяки зниженій ресурсомісткості сучасних установок досягається пряма економія на одиницю продукції, що позитивно позначається на рівні собівартості послуг [2].

Так само важливою складовою модернізації ми вважаємо діджиталізацію процесів обліку. Застосування цифрових платформ забезпечує моніторинг складських запасів, що розуміється як відстеження залишків у реальному часі та прозорість руху зернових потоків, що дає змогу оптимізувати роботу з документами і підвищити якість управлінських рішень [2]. При дослідженні цього питання ми виявили, що доступ до оперативної аналітики прискорює реагування на ситуацію, тобто замість застарілих даних керівництво використовує актуальну інформацію про стан підприємства.

В дослідженнях науковців йдеться про те, що вдосконалення взаємодії із зовнішніми логістичними контрагентами вимагає застосування інноваційних інструментів. Пропускна здатність пунктів, де приймають та відвантажують зерно, безпосередньо корелює з рівнем координації транспортних потоків. Використання прикладного програмного забезпечення для диспетчеризації перевезень розуміється як спосіб планування, що дозволяє нівелювати ризики простоїв рухомого складу. Так само зафіксовано дотримання встановлених часових регламентів, тобто зусилля щодо виконання графіків прибуття транспорту з фокусуванням на ритмічності логістичних процесів.

З огляду на те, що процес сушіння зерна є найбільш енергоємним у виробничому циклі, впровадження автоматизованих систем контролю за

споживанням енергії має вирішальне значення для ефективного використання ресурсів. Узагальнення основних напрямів інноваційного розвитку підприємства подано в таблиці 1.

Таблиця 1 – Напрями впровадження інновацій на підприємстві [1; 3]

Напрямок	Характеристика	Можливий результат
Оновлення обладнання	встановлення сучасних систем очищення та сушіння зерна	підвищення продуктивності роботи
Автоматизація обліку	використання електронних систем контролю зерна	точніший облік і контроль запасів
Оптимізація логістики	застосування програм планування перевезень	скорочення часу транспортування
Енергозбереження	використання сучасних сушильних установок та систем контролю енергії	зменшення витрат на енергоресурси
Підготовка персоналу	навчання працівників роботі з новими технологіями	ефективніше використання обладнання

Як видно з таблиці 1, реалізація запропонованих заходів забезпечує поетапне підвищення ефективності роботи підприємства. Технічне переоснащення та оновлення парку обладнання спрощує процес зниження виробничих витрат, тоді як реалізація спеціалізованого програмного забезпечення для обліку та планування перевезень автоматизує контроль і мінімізує помилки, зумовлені людським фактором. Окремим чинником оптимізації є скорочення енергоспоживання, що безпосередньо впливає на загальну собівартість продукції. Проте результативність цих нововведень залежить від рівня підготовки персоналу. У разі відсутності у працівників навичок роботи з новими інструментами, економічний ефект від модернізації буде низьким. Розвиток компанії неможливий й без навчання людей. Коли фахівці знають свою справу, техніка й колектив працюють як один механізм.

Технічне переоснащення вузлів очищення та сушіння зерна суттєво знизить енергоємність виробництва й мінімізує операційні витрати. Застосування цифрових платформ для обліку та диспетчеризації логістичних потоків прискорить обробку вантажів і забезпечить точність управлінських рішень у реальному часі. Оптимізація енергоспоживання безпосередньо підвищить рентабельність послуг, що зміцнить позиції підприємства на ринку. Фінансовий успіх цих змін залежатиме від системної підготовки персоналу, оскільки лише кваліфіковані фахівці зможуть ефективно використовувати нові технологічні інструменти.

Література:

1. Державна продовольчо-зернова корпорація України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.pzcu.gov.ua> (дата звернення: 13.03.2026).

2. Лазоренко Л.В. Сучасні інструменти менеджменту як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 74. С. 45-51.

3. Гросул В. А., Зубков С. О. Інноваційний потенціал підприємства: зміст та структура в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>

Додаток Б

Класифікація методів оцінювання економічної ефективності інновацій [28]



Додаток В

*Схема забезпечення точності оцінки економічної ефективності
очікуваних інновацій[28]*

