

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ГАЛУЗІ
РОСЛИННИЦТВА ТА НАПРЯМИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ
В ТОВ «ЯГОРЛИК» ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ
ОБЛАСТІ**

здобувачки вищої освіти **Праведної Анастасії Геннадіївни**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту
Дідур Ганна Іванівна_____

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри
економічної теорії та економіки
підприємства Одеського державного
аграрного університету Шевченко А.А..

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
« ____ » _____ 2025 р.

ОДЕСА – 2025

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина ЗАПША
«30» грудня 2024р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ
Праведної Анастасії Геннадіївни

1. Тема роботи: «Управління інноваційним розвитком галузі рослинництва та напрями його удосконалення в ТОВ «Ягорлик» Подільського району Одеської області».

керівник роботи к.е.н. Дідур Г.І., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від “30” грудня 2024р. № 349

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2025 р.

3. Об'єкт дослідження – *процеси управління інноваційним розвитком галузі рослинництва сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах.*

4. Предмет дослідження – *теоретичні, методологічні та методичні аспекти управління інноваційним розвитком галузі рослинництва.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– *узагальнити теоретичні підходи до визначення суті та значення інновацій у сільському господарстві;*

– *дослідити теоретичні підходи до управління інноваційною діяльністю у рослинництві;*

– *визначити методи оцінювання ефективності інноваційного розвитку аграрного підприємства.*

5.2. Аналітичний розділ:

– *дати загальну характеристику підприємства;*

– *проаналізувати виробничо-економічної діяльності в галузі рослинництва;*

– *визначити досягнутий рівень результативності та ефективності управління.*

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

– *обґрунтувати стратегічні напрямків інноваційного розвитку підприємства;*

- запропонувати заходи з організації процесу управління інноваційною діяльністю;
- розробити інноваційний проєкт розвитку галузі рослинництва.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Підходи до визначення поняття «інновації». Переваги впровадження інновацій. Характерні риси процесного підходу. Функції управління інноваційною діяльністю в галузі рослинництва. Основні характеристики ситуаційного підходу. Підходи до сутності управління інноваціями. Підходи до оцінки ефективності інноваційного розвитку аграрних підприємств. Методи оцінки ефективності інноваційного розвитку аграрних підприємств.

6.2. До аналітичного розділу:

PEST-аналіз зовнішнього середовища для ТОВ «Ягорлик». Організаційна структура управління ТОВ «Ягорлик». Вартість та структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТОВ «Ягорлик». Розміри ТОВ «Ягорлик». Склад та структура посівних площ ТОВ «Ягорлик». Забезпеченість виробничими засобами ТОВ «Ягорлик». Склад і структура оборотних активів на кінець року в ТОВ «Ягорлик». Забезпеченість трудовими ресурсами ТОВ «Ягорлик». Урожайність основних видів сільськогосподарських культур. Економічна ефективність використання виробничих ресурсів. Фінансові результати діяльності ТОВ «Ягорлик», тис. грн. Фінансові результати діяльності ТОВ «Ягорлик». Показники ділової активності ТОВ «Ягорлик».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Матриця SWOT- аналізу ТОВ «Ягорлик». Стратегічні рішення щодо інноваційного розвитку ТОВ «Ягорлик». Характеристика напрямків діяльності відповідно до інноваційної стратегії у структурі стратегічного управління ТОВ «Ягорлик». Дерево-цілей інноваційного розвитку ТОВ «Ягорлик». Основні напрямки діяльності координаційного дорадчого центру управління інноваційною діяльністю ТОВ «Ягорлик». Організаційна структура управління координаційного дорадчого центру управління інноваційною діяльністю підприємства. Функції членів координаційного дорадчого центру управління інноваційною діяльністю ТОВ «Ягорлик». Очікувані результати за завданнями інноваційного проєкту для ТОВ «Ягорлик». Індикатори досягнення результатів інноваційного проєкту ТОВ «Ягорлик». План реалізації інноваційного проєкту ТОВ «Ягорлик». Діаграма Ганта реалізації проєкту. Витрати на реалізацію інноваційного проєкту. Основні показники ефективності інноваційного проєкту впровадження технологій точного землеробства в ТОВ «Ягорлик».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі акти державної влади України, дані Державного комітету статистики України, фінансово - економічна та статистична звітність ТОВ «Ягорлик» Подільського району Одеської області

8. Дата видачі завдання 30.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційн ої роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.12.24 – 30.12.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	02.01.25– 10.02.25	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.25– 15.03.25	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.25– 15.04.25	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.25– 12.05.25	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.25 – 20.05.25	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.25– 25.05.25	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.25 – 5.06.25	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	5.06.25– 8.06.25	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	09.06.25	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.25 – 17.06.25	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.25– 19.06.25	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.25 – 22.06.25	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.25 – 28.06.25	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «Бакалавр» _____ Анастасія ПРАВЕДНА

Наукова керівниця _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Праведна А.Г. Управління інноваційним розвитком галузі рослинництва та напрями його удосконалення в ТОВ «Ягорлик» Подільського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації агропромислового комплексу України та активних військових дій особливої значущості набуває питання забезпечення сталого розвитку галузі рослинництва на основі інновацій. Сільське господарство, зокрема рослинництво, виступає одним із стратегічних секторів національної економіки, що формує продовольчу безпеку країни, забезпечує валютні надходження через експорт та створює зайнятість у сільських громадах. Разом із тим, ефективність функціонування рослинницьких підприємств дедалі більше залежить від рівня технологічної модернізації, цифровізації виробничих процесів, запровадження новітніх агротехнологій і використання інтелектуальних систем управління.

Мета та завдання дослідження Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних і прикладних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління інноваційним розвитком галузі рослинництва сільськогосподарських підприємств.

У відповідності до поставленої мети визначено і вирішено наступні завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення суті і значення інновацій у сільському господарстві;
- дослідити теоретичні підходи до управління інноваційною діяльністю у рослинництві;
- визначити підходи до оцінювання ефективності інноваційного розвитку аграрного підприємства;
- дати загальну характеристику підприємства;
- здійснити аналіз виробничо-економічної діяльності в галузі рослинництва;
- проаналізувати досягнутий рівень результативності та ефективності управління;
- обґрунтувати стратегічні напрямки інноваційного розвитку підприємства;
- запропонувати заходи з організації процесу управління інноваційною діяльністю;
- розробити інноваційний проєкт розвитку галузі рослинництва.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси управління інноваційним розвитком галузі рослинництва сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та методичні аспекти управління інноваційним розвитком галузі рослинництва.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять роботи українських та зарубіжних вчених у галузі управління інноваційним розвитком галузі рослинництва.

В процесі дослідження застосовувалися такі методи: системний метод, фінансово-економічний аналіз для дослідження фінансово-економічного стану підприємства; методи оцінки економічної ефективності виробничої діяльності підприємства; графічний (для наочного подання результатів дослідження); PEST-аналіз та SWOT-аналіз для аналізу середовища функціонування ТОВ «Ягорлик»; методи побудови «дерева цілей» та розрахунковий для обґрунтування ефективності проєкту, проєктний підхід при визначенні напрямків розвитку галузі рослинництва підприємства.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методичні основи управління інноваційним розвитком у рослинництві» узагальнено теоретичні підходи до визначення суті і значення інновацій у сільському господарстві; досліджено теоретичні підходи до управління інноваційною діяльністю у рослинництві; визначено методи оцінювання ефективності інноваційного розвитку аграрного підприємства.

У другому розділі «Аналіз сучасного стану інноваційного розвитку галузі рослинництва в ТОВ «Ягорлик» Подільського району Одеської області» дано загальну характеристику підприємства; проаналізовано виробничо-економічну діяльність в галузі рослинництва; визначено досягнутий рівень результативності та ефективності управління.

У третьому розділі «Напрями удосконалення управління інноваційним розвитком галузі рослинництва в ТОВ «Ягорлик» Подільського району Одеської області» обґрунтовано стратегічні напрямки інноваційного розвитку підприємства; запропоновано заходи з організації процесу управління інноваційною діяльністю; розроблено інноваційний проєкт розвитку галузі рослинництва.

Практичне значення одержаних результатів У процесі дослідження виявлено недоліки в управлінні інноваційною діяльністю галузі рослинництва ТОВ «Ягорлик» та запропоновано шляхи його удосконалення: запропоновано створення координаційного дорадчого центру; розроблено інноваційний проєкт розвитку галузі рослинництва підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати дослідження були оприлюднені на Науково-практичному форумі «Розвиток агропромислового комплексу та сільських територій під час війни» (29 травня 2024 року. М. Одеса, ОДАУ). За результатами дослідження опубліковано 1 тези доповіді.

Кваліфікаційна робота містить 76 сторінок, 25 таблиць, 10 рисунків, 4 додатків. Перелік посилань нараховує 117 найменувань.

Ключові слова: управління інноваціями, інноваційний розвиток, стратегія, інноваційний проєкт, аграрні підприємства, координаційний дорадчий центр.

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ У РОСЛИННИЦТВІ	6
1.1. Сутність і значення інновацій у сільському господарстві	6
1.2. Теоретичні підходи до управління інноваційною діяльністю у рослинництві	12
1.3. Методика оцінювання ефективності інноваційного розвитку аграрного підприємства	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА В ТОВ «ЯГОРЛИК» ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	27
2.1. Загальна характеристика підприємства	27
2.2. Аналіз виробничо-економічної діяльності в галузі рослинництва	34
2.3. Досягнутий рівень результативності та ефективності управління	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА В ТОВ «ЯГОРЛИК» ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	49
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямків інноваційного розвитку підприємства	49
3.2. Організація процесу управління інноваційною діяльністю	58
3.3. Інноваційний проєкт розвитку галузі рослинництва	65
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації агропромислового комплексу України та активних військових дій особливої значущості набуває питання забезпечення сталого розвитку галузі рослинництва на основі інновацій. Сільське господарство, зокрема рослинництво, виступає одним із стратегічних секторів національної економіки, що формує продовольчу безпеку країни, забезпечує валютні надходження через експорт та створює зайнятість у сільських громадах. Разом із тим, ефективність функціонування рослинницьких підприємств дедалі більше залежить від рівня технологічної модернізації, цифровізації виробничих процесів, запровадження новітніх агротехнологій і використання інтелектуальних систем управління.

Актуальність обраної теми зумовлена також необхідністю розробки дієвих управлінських рішень, які дозволять аграрним підприємствам підвищити рівень продуктивності, знизити виробничі витрати, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. У цьому контексті особливої уваги заслуговує вивчення інноваційного потенціалу галузі рослинництва, оцінка ефективності впровадження новітніх технологій та розробка організаційно-економічних моделей, що сприятимуть її сталому розвитку.

Питання управління інноваційного розвитку галузі рослинництва розглянуто у працях таких науковців як: Бричко А. [6], Власенко Т., Ларіна Т., Дзюбановська Н. [10], Водянка Л. Д., Підгірна В. С., Антохова І. М. [11], Геєць В.М.[15,16], Готра В. В., Ігнатко М. І. [20], Дем'яненко С.І. [24], Дудар Т. В. [27], Кватернюк А. О. [44,45], Лобас М. Г., Россоха В. В., Соколов Д. О. [52] Уніят Л. М. [88], Шпикуляк О.Г. [100-104], Drucker P. [107] та інш. Однак не зважаючи, на значну кількість наукових видань вивчення та дослідження особливостей управління інноваційною діяльністю галузі рослинництва в сучасних умовах є дуже актуальним та потребує більш детального аналізу.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних і прикладних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління інноваційним розвитком галузі рослинництва сільськогосподарських підприємств.

У відповідності до поставленої мети визначено і вирішено наступні завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення суті і значення інновацій у сільському господарстві;
- дослідити теоретичні підходи до управління інноваційною діяльністю у рослинництві;
- визначити методи оцінювання ефективності інноваційного розвитку аграрного підприємства;
- дати загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати виробничо-економічної діяльності в галузі рослинництва;
- визначити досягнутий рівень результативності та ефективності управління;
- обґрунтувати стратегічні напрямки інноваційного розвитку підприємства;
- запропонувати заходи з організації процесу управління інноваційною діяльністю;
- розробити інноваційний проєкт розвитку галузі рослинництва.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси управління інноваційним розвитком галузі рослинництва сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та методичні аспекти управління інноваційним розвитком галузі рослинництва.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять роботи українських та зарубіжних вчених у галузі управління інноваційним розвитком галузі рослинництва.

В процесі дослідження застосовувалися такі методи: системний метод, фінансово-економічний аналіз для дослідження фінансово-економічного стану підприємства; методи оцінки економічної ефективності виробничої діяльності підприємства; графічний (для наочного подання результатів дослідження); PEST-аналіз та SWOT-аналіз для аналізу середовища функціонування ТОВ «Ягорлик»; методи побудови «дерева цілей» та розрахунковий для обґрунтування ефективності проєкту, проєктний підхід при визначенні напрямків розвитку галузі рослинництва підприємства.

Інформаційною базою стали законодавчі акти державної влади України, дані Державного комітету статистики України, фінансово - економічна та статистична звітність ТОВ «Ягорлик» Подільського району Одеської області.

Практичне значення одержаних результатів. У процесі дослідження виявлено недоліки в управлінні інноваційною діяльністю галузі рослинництва ТОВ «Ягорлик» Подільського району Одеської області та запропоновано шляхи його удосконалення.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. За результатами досліджень надруковано тези доповіді на конференцію:

Праведна А.Г., Дідур Г.І. Роль та значення земельних ресурсів у виробничої діяльності аграрних підприємств. *Розвиток агропромислового комплексу та сільських територій під час війни: Збірник матеріалів Науково-практичного форуму*, 29 травня 2024 року. Одеса, ОДАУ. 2024. с. 109-112. URL: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/Zbirnyk-NF-ROZVYTOK-AGRO-29052024.pdf>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ У РОСЛИННИЦТВІ

1.1. Сутність і значення інновацій у сільському господарстві

У сучасних умовах ринкової економіки інновації виступають важливим чинником підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору, зокрема рослинництва.

Автори колективної монографії «Інноваційне забезпечення розвитку сільського господарства України» [41] підкреслюють, що впровадження новітніх технологій, організаційних форм та управлінських рішень сприяє підвищенню ефективності сільськогосподарського виробництва. Інновації розглядаються як ключовий фактор модернізації аграрного сектору. Особливо наголошується на необхідності державної підтримки інноваційної діяльності та створенню сприятливого інституційного середовища для її розвитку.

Нагорна Т.М. [62] акцентує увагу на практичному аспекті інноваційної діяльності в аграрному секторі. Вона зазначає, що впровадження інноваційних технологій у рослинництві та тваринництві є необхідною умовою для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Однак, наявні проблеми, такі як недостатнє фінансування та обмежений доступ до сучасних технологій, стримують активізацію інноваційної діяльності в регіоні.

Дем'яненко С. І. [24] розглядає інновації як стратегічний ресурс для забезпечення стабільності та сталого розвитку агропромислового комплексу України. Він підкреслює, що інноваційна діяльність є вирішальним чинником підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору, особливо в умовах глобалізації та інтеграції до світового ринку. Автор також наголошує на необхідності формування ефективної інноваційної політики та стимулювання науково-дослідних розробок у сільському господарстві.

Загалом, усі автори сходяться на думці, що інновації є важливим чинником модернізації та підвищення ефективності сільського господарства України.

Сутність поняття «інновація» розкривається у численних наукових працях, що підкреслюють її багатогранність та стратегічне значення для розвитку сільського господарства (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «інновації»

Автор	Визначення поняття «інновація»
Класичні підходи	
Й. Шумпетер [117]	Нове поєднання виробничих факторів, що веде до створення нового продукту, процесу або ринку. Визначає інновацію як рушійну силу економічного розвитку.
П. Друкер [107]	Інновація — це специфічний інструмент підприємництва, за допомогою якого зміни сприймаються як можливості для нового бізнесу чи послуг.
М. Портер [115]	Інновації — це впровадження нових або значно покращених продуктів і процесів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності національних економік.
Менеджерські підходи	
О. А. Череп [94]	Інновація — це нововведення, що має практичне застосування та забезпечує приріст ефективності, конкурентоспроможності або якості життя.
Руденко Г.Р. [78]	Інновації - зміни, що вноситься суб'єктом господарювання у діяльність підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку.
Інституційний та соціальний підхід	
Д. Норт [113]	Інновації — це зміни в інституціях, технологіях або правилах, які змінюють траєкторію економічного розвитку.
Геєць В. М. [16]	Інновації — це системна категорія, що охоплює технологічні, організаційні, соціальні та інші зміни, що мають економічну ефективність.
Шпикуляк О.Г. [103]	Інновації не лише як результат науково-технічного прогресу, але й як соціально-економічне явище, що виникає внаслідок взаємодії різноманітних інституційних чинників.

Джерело: Побудовано автором

Аналіз наукових публікацій дозволив виокремити три основних підходи до визначення поняття «інновації»:

1. Класичні підходи згідно яких, автори розглядають інновації як рушійну силу економічного розвитку та конкурентних переваг.

2. Автори підходу з точки зору управління акцентують увагу на комерціалізації інновацій та їх зв'язку з практичним ефектом.

3. Інституційні та соціальні підходи розглядають інновації ширше — як зміни в суспільстві, організації, інституціях, не лише в технологіях.

Таке багатогранне трактування дозволяє гнучко адаптувати поняття інновації до різних сфер діяльності — економіки, управління, соціальних наук.

За визначенням Лупенка Ю. О. [102] та Могильної Л. М. [60], інновація в аграрному виробництві – це цілеспрямоване впровадження нових або значно вдосконалених технологій, методів управління, організаційних рішень та продуктів, що забезпечують підвищення ефективності аграрної діяльності. Дослідники наголошують, що інноваційна діяльність є не просто впровадженням новизни, а безперервним процесом адаптації до зовнішніх змін.

Схожої думки дотримується і Саблук П. Т., який вважає, що інновації в аграрному секторі повинні розглядатися не як разові проекти, а як довгострокова стратегія розвитку підприємств, що передбачає зміни в структурі управління, фінансуванні та маркетингу [79]. Це підтверджує необхідність системного підходу до інноваційного менеджменту.

Чорна М. В. та Глухова С.В. підкреслюють економічну складову інновацій, акцентуючи увагу на тому, що результатом інноваційної діяльності повинно бути не лише технологічне оновлення, а й економічна вигода: зростання продуктивності, зменшення витрат, підвищення рентабельності [97]. Такий підхід є надзвичайно актуальним для галузі рослинництва, де рівень технічної та технологічної модернізації напряму впливає на кінцевий результат.

У контексті теоретичного осмислення, Опружак С. С. виділяє інновації як процес генерації, дифузії та впровадження нових знань, що мають практичну цінність для аграрного виробництва [64]. Така позиція акцентує на знаннєво-інформаційній природі інновацій, що особливо важливо для аграрної науки та освіти.

Інституційний підхід до визначення поняття «інновації» в аграрній сфері, запропонований О. Г. Шпикуляком, зосереджується на ролі інститутів та інституцій у формуванні сприятливого середовища для інноваційної діяльності. Таким чином, інституційний підхід за О.Г. Шпикуляком до визначення інновацій в аграрній сфері підкреслює важливість системного аналізу інституційного середовища, що забезпечує умови для ефективного впровадження та розвитку інновацій. Цей підхід сприяє розумінню того, що успішна інноваційна діяльність в аграрному секторі залежить не лише від технологічних нововведень, але й від наявності сприятливих інституційних умов [79].

Важливим аспектом поняття сутності інновацій є їх класифікація. Куц Л.Л. пропонує поділ на технологічні, організаційно-управлінські, маркетингові та екологічні інновації, що дозволяє комплексно оцінити їх вплив на розвиток агропідприємств [50]. Особливої актуальності в останні роки набувають саме екологічні інновації, орієнтовані на сталий розвиток [61].

Сіренко Н. М., Мельник О. І. зазначають, що впровадження інновацій в аграрному секторі України часто ускладнюється низьким рівнем інвестиційної активності та браком фахових знань серед сільськогосподарських виробників [80]. Це вимагає удосконалення державної політики у сфері підтримки інновацій.

Таким чином, аналіз наукової літератури засвідчує, що інновації у сільському господарстві, зокрема в рослинництві, є багатовимірним явищем, яке охоплює як технологічний, так і соціально-економічний вимір. Ефективне управління інноваціями має ґрунтуватися на стратегічному підході, комплексній підтримці та адаптації до глобальних викликів.

Отже, інновації в аграрній сфері можна визначити як процес створення, впровадження та поширення новітніх технологічних, організаційних, екологічних та управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, раціональне використання

ресурсів, забезпечення продовольчої безпеки та сталого розвитку сільських територій.

Це визначення охоплює як технологічну складову (нові машини, добрива, сорти), так і управлінсько-економічну (цифровізація, нові моделі управління господарством), а також соціально-екологічні аспекти.

Значення інновацій для розвитку підприємств, зокрема в аграрному секторі, є надзвичайно важливим, оскільки інновації виступають рушієм економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до сучасних викликів (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Переваги впровадження інновацій

Джерело: Побудовано автором на основі [1,6,10,12]

Інноваційні технології дозволяють оптимізувати використання ресурсів (землі, праці, енергії), що безпосередньо впливає на зменшення витрат і підвищення врожайності. У рослинництві це може стосуватися, наприклад, впровадження точного землеробства, автоматизації поливу, новітніх систем захисту рослин.

Використання інноваційних рішень забезпечує підприємству переваги над конкурентами завдяки вищій якості продукції, ефективнішому виробництву, адаптації до ринкових змін і швидшій реакції на попит [49].

Завдяки інноваціям підприємства можуть створювати нові види продукції, поліпшувати їх властивості, відповідати сучасним стандартам безпеки та екологічності, що є особливо актуальним у харчовій галузі [88].

Інновації сприяють зменшенню виробничих ризиків, пов'язаних із кліматичними умовами, шкідниками або ринковими коливаннями [13]. Наприклад, використання стійких до посухи сортів або аналітичних систем для прогнозування врожайності.

Інноваційно активні підприємства мають більше шансів залучити внутрішні та зовнішні інвестиції, оскільки вони демонструють потенціал зростання, ефективне управління та готовність до змін [86]. Впровадження інновацій вимагає висококваліфікованих кадрів, що стимулює професійний розвиток працівників, підвищення їхньої компетентності та мотивації [63].

Сучасні інновації орієнтовані не лише на прибуток, але й на сталий розвиток. Вони дозволяють зменшити навантаження на довкілля, впроваджувати біо- та органічні технології, а також покращувати умови праці та життя у сільських громадах [84].

Таким чином, інновації не лише забезпечують економічну ефективність аграрного виробництва, а й формують нову модель ведення господарства — більш технологічну, екологічну та орієнтовану на довгострокові перспективи.

1.2. Теоретичні підходи до управління інноваційною діяльністю у рослинництві

Інноваційна діяльність у рослинництві потребує чіткого управлінського підходу, який забезпечує ефективне впровадження нових технологій, агротехнічних прийомів, сортів рослин, методів організації виробництва та управління підприємством. Теоретичні підходи до управління цією діяльністю базуються на класичних концепціях інновацій, адаптованих до специфіки аграрного виробництва.

Першочергово слід виділити еволюційний підхід, який походить із праць Й. Шумпетера, де інновації розглядаються як рушійна сила економічного розвитку через «творче руйнування» [117]. За цим підходом, розвиток рослинництва відбувається через впровадження радикальних змін у технологіях обробітку ґрунту, захисту рослин, цифрового моніторингу та біотехнологій.

Еволюційний підхід до управління інноваційною діяльністю розглядає інновації як результат поступового, безперервного розвитку знань, технологій, організаційних форм і ринкових умов. Він акцентує не на раптових проривах, а на накопиченні змін, пристосуванні підприємств до динамічного середовища та відборі найефективніших рішень у ході конкуренції.

Й. Шумпетер [117] виділив п'ять основних типів інновацій: впровадження нового продукту, нових методів виробництва, відкриття нових ринків, джерел сировини та нових форм організації бізнесу . У сфері рослинництва це може означати, зокрема, впровадження нових сортів рослин, точного землеробства, біотехнологій, цифрових агроплатформ тощо.

Еволюційний підхід розглядає інновації не як одиничні прориви, а як безперервний процес пошуку, адаптації та вдосконалення. На думку Р. Нельсона та С. Вінтера [112], інноваційна діяльність є результатом «рутин» підприємств – повторюваних моделей поведінки, які повільно змінюються під впливом зовнішнього середовища. Це особливо актуально для аграрних

підприємств, які змінюють свої підходи не миттєво, а поступово — через адаптацію нових технологій у рамках існуючих виробничих процесів.

Особливу увагу еволюційний підхід приділяє інституційним і поведінковим аспектам, наголошуючи на тому, що інноваційний розвиток залежить не лише від наявності нових технологій, а й від здатності підприємств до навчання, змін, кооперації та прийняття ризику.

У колективній монографії «Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління» В. А. Омеляненко розглядає інституційно-еволюційний підхід до розроблення та реалізації інноваційної політики. Автор підкреслює важливість системного аналізу сучасних трендів управління інноваційним розвитком, зокрема в контексті високотехнологічних секторів національної інноваційної системи.

М. М. Бережанський аналізує чотири етапи розвитку наукових поглядів на інновації. Автор акцентує увагу на поступовому характері змін та адаптації підприємств до нових умов, що відповідає еволюційному підходу [3].

В колективній монографії «Управління інноваційною діяльністю: теорія і практика» [90] автори розглядаються концептуальні теоретико-емпіричні напрями наукового підходу до управління інноваційними процесами, зокрема в аграрній сфері. Дослідники підкреслюють важливість адаптації та поступового вдосконалення управлінських практик у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі.

Українські дослідники Мамчур, В. та Студінська, Г. [55] також підтримують цей підхід, адаптуючи його до умов економіки України. Зокрема, підкреслюється, що інновації в аграрному секторі реалізуються через етапну модернізацію технологічної бази, формування партнерських зв'язків між наукою та виробництвом, а також підвищення ролі людського капіталу.

У практичному контексті еволюційний підхід означає, що управління інноваціями повинно бути довгостроковим, гнучким, адаптивним і здатним реагувати на постійні зміни, характерні для аграрної галузі, зокрема рослинництва.

Процесний підхід до управління інноваційною діяльністю розглядає інноваційну діяльність як безперервний, логічно послідовний процес, що охоплює всі стадії – від генерації ідеї до її комерціалізації. У цьому підході інновація не є одноразовою подією, а системою взаємопов'язаних дій, які можуть бути керовані, вимірювані та оптимізовані.

Згідно з процесним підходом, інновації — це не поодинокі події, а системний процес, що складається з етапів: генерація ідеї, наукові дослідження, розробка, впровадження та комерціалізація [116]. У рослинництві це проявляється в інтеграції наукових розробок (наприклад, селекції нових сортів) з їх практичним використанням у господарствах.

Ілляшенко С. М. визначає інноваційний процес як сукупність взаємопов'язаних дій, які реалізуються в межах стратегічного управління підприємством. «Процесний підхід в управлінні інноваційною діяльністю полягає у розгляді інновації як сукупності взаємопов'язаних процесів, що забезпечують послідовний перехід від ідеї до отримання економічного результату» [39].

Руденко Г. Р. [78] розглядає впровадження інновацій як управлінський процес з чітко вираженою етапністю та потребою в ресурсному забезпеченні.

Ретельний аналіз літературних джерел дозволив виявити основні характерні риси процесного підходу (рис.1.2):

- інновація як бізнес-процес. Інноваційна діяльність структурована як набір операцій (етапів), що мають вхід (ресурси, ідеї) і вихід (готовий продукт, технологія або рішення).

- системність і циклічність. Управління інноваціями охоплює не лише розробку ідеї, а й дослідження, дослідно-конструкторські роботи (ДКР), впровадження, маркетинг, контроль, аналіз результатів.

- інтеграція у загальну систему управління підприємством. Інноваційний процес повинен бути пов'язаний з іншими функціями менеджменту — фінансами, маркетингом, кадрами, стратегічним плануванням.

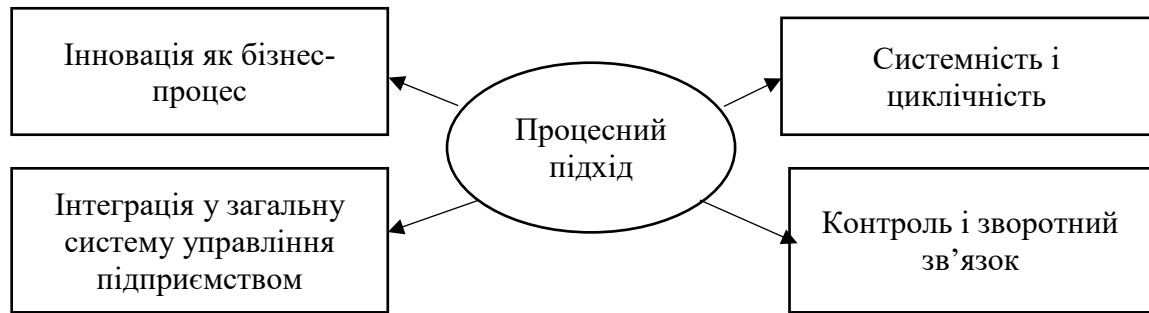


Рисунок 1.2 -Характерні риси процесного підходу

Джерело: Побудовано автором

- контроль і зворотний зв'язок. Передбачається постійний моніторинг на кожному етапі процесу та коригування дій на основі отриманої інформації.

Системний підхід до управління інноваційною діяльністю розглядає інновації як частину складної взаємозалежної системи, яка включає сукупність елементів: підприємства, науку, державу, освітні установи, ринок, інфраструктуру тощо. Основна ідея — інновації не виникають і не реалізуються ізольовано, а є результатом взаємодії численних компонентів.

Омельяненко В. А. [40] зазначає, що «системний підхід в управлінні інноваційною діяльністю передбачає розгляд інновацій як результату взаємодії елементів національної інноваційної системи, які мають узгоджені цілі, структуру, ресурси та зворотні зв'язки».

Ілляшенко С. М. [39] розглядає інноваційну діяльність як елемент загальної системи стратегічного управління, що взаємодіє з ринком, споживачами, постачальниками.

Розуміння національних інноваційних систем допомагає пояснити, чому деякі країни є більш інноваційними, ніж інші, і як політика може впливати на інноваційні результати [110].

Гейц В.М. [16] у своїх роботах підкреслював важливість державної участі у формуванні цілісної інноваційної системи та розвитку взаємодії її компонентів.

Системний підхід передбачає, що інноваційна діяльність в аграрному секторі функціонує як частина цілісної агроінноваційної системи. Це охоплює

взаємодію між науковими установами, аграрними підприємствами, державними органами та ринком [114].

Функціональний підхід, запропонований П. Друкером, фокусується на тому, що інновації мають управлятись так само, як будь-яка інша функція підприємства [107].

Функціональний підхід до управління інноваційною діяльністю зосереджений на аналізі функцій, які виконуються в процесі інноваційного розвитку — незалежно від організаційної форми або структури. Його суть полягає у визначенні та впорядкуванні ключових функціональних завдань, що забезпечують ефективне управління інноваціями.

При застосуванні функціонального підходу увага приділяється не формі організації чи її підрозділам, а саме функціям, які мають бути реалізовані - наприклад, прогнозування, дослідження, розробка, фінансування, комерціалізація, маркетинг інновацій тощо.

Інноваційний процес розбивається на логічні функціональні блоки, кожен з яких має свої цілі, ресурси та результати.

Це підхід дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, уникнути дублювання функцій та зосередитися на «вузьких місцях» у системі управління.

Універсальність функцій дозволяє адаптувати управлінські рішення до різних організацій, галузей, рівнів.

Для галузі рослинництва це означає, що процес упровадження нововведень повинен мати чітку стратегію, оцінку ризиків, контроль результатів, забезпечення зворотного зв'язку і ін. (Табл. 1.2).

Ситуаційний підхід передбачає, що ефективне управління інноваціями не може бути універсальним — воно залежить від конкретних умов, в яких перебуває підприємство або галузь.

Таблиця 1.2 - Функції управління інноваційною діяльністю в галузі рослинництва

Функція управління	Зміст функції	Завдання та приклади реалізації в рослинництві
Аналітична	Аналіз агрокліматичних умов, ґрунтів, врожайності, ринку збуту, конкурентів, стану технічного забезпечення господарства	Моніторинг урожайності за культурами Аналіз попиту на нові сорти Вивчення стану агротехніки
Прогнозна	Прогнозування аграрного ринку, технологічних трендів (біотехнології, точне землеробство), змін клімату	Прогноз зміни кліматичних умов для вибору культур Передбачення трендів попиту на органічну продукцію
Планувальна	Визначення обсягів посівів, бюджету на інновації, вибору культур, що впроваджуються	Планування впровадження нових гібридів Бюджетування під системи точного землеробства
Організаційна	Формування структури інноваційного впровадження: агрономічні групи, R&D відділ, співпраця з НДІ	Організація польових випробувань нових сортів Залучення науковців або агрономів-консультантів
Мотиваційна	Створення стимулів для персоналу до пошуку та реалізації нововведень	Надбавки за ініціативи в агротехнологіях Конкурси на найкращі інноваційні практики на полі
Координаційна	Забезпечення взаємодії між агрономами, технічним персоналом, лабораторіями, інвесторами	Координація між виробництвом, науковцями та постачальниками насіння або добрив
Регулятивна	Розробка стандартів і процедур агроінновацій: застосування ЗЗР, ГМО, сертифікація продукції	Створення протоколів випробувань нових добрив Регламенти впровадження біопрепаратів
Контрольна	Контроль результатів нововведень (урожайність, рентабельність, якість продукції), оцінка економічного ефекту	Аналіз врожайності по ділянках Економічна оцінка впровадження систем GPS-контролю
Інформаційна	Збір і поширення агротехнологічної інформації, знань про сорти, нові препарати, технології обробітку	Створення цифрових карт полів Каталоги інноваційних агротехнологій Використання мобільних агроплатформ
Комунікаційна	Ефективна передача інформації між учасниками процесу – від агронома до інвестора, участь у виставках, конференціях	Проведення «Днів поля» для обміну досвідом Онлайн-групи для аграріїв - Співпраця з дорадчими службами

Джерело: Побудовано автором

Тобто, управлінські рішення повинні прийматися з урахуванням ситуаційних факторів, таких як зовнішнє середовище, стан ринку, рівень технологічного розвитку, ресурси, масштаб підприємства, кадровий потенціал тощо.

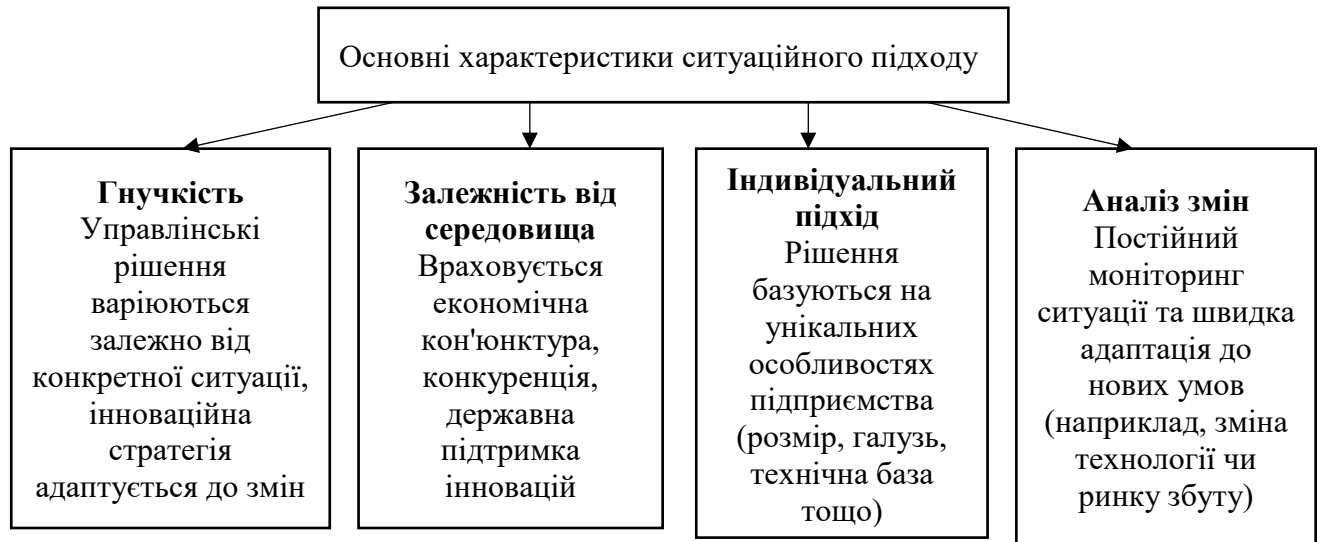


Рисунок 1.3 - Основні характеристики ситуаційного підходу

Джерело: Побудовано автором на основі [5, 82]

Цей підхід особливо важливий в умовах нестабільного ринку, кліматичних змін або кризи, коли стандартні рішення не працюють.

Прикладами застосування ситуаційного підходу в галузі рослинництва є те, що якщо підприємство працює в зоні ризикованого землеробства, впровадження інновацій буде орієнтовано на кліматостійкі сорти. У період нестабільності на ринку добрив або ЗЗР — акцент робиться на агроекологічні технології, біопрепарати або системи точного дозування. Велике агропідприємство з доступом до інвестицій може реалізовувати капіталомісткі інновації (GPS, дрони), а мале — використовувати організаційно-управлінські або маркетингові інновації.

Також варто згадати маркетингово-орієнтований підхід, згідно з яким інновації в рослинництві повинні виходити з аналізу ринку, споживчого попиту на екологічно чисту продукцію та змін у глобальних ланцюгах постачання.

Маркетингово-орієнтований підхід до управління інноваційною діяльністю полягає в тому, що усі інноваційні рішення приймаються з урахуванням потреб, запитів і поведінки споживачів, а також ринкових тенденцій. Основна мета — створити інноваційний продукт або послугу, яка реально потрібна ринку й забезпечить конкурентну перевагу підприємству [39, 81, 115].

Суть цього підходу відображується в тому що інновація розглядається не просто як новизна, а інновація = корисність + новизна + ринковий попит.

Прикладами використання маркетингово-орієнтованого підходу в галузі рослинництва є впровадження нових сортів пшениці, заснованих на попиті виробників на посухостійкість, розробка органічних добрив на основі зростаючого тренду до еко-продуктів, виведення на ринок інноваційного посівного матеріалу після польових демонстрацій для фермерів.

На рівні практичного застосування в аграрних підприємствах, українські науковці Швиданенко Г. О., Криворучкіна О. В., Матукова Д. Г. [98] виділяють еколого-економічний підхід, який передбачає поєднання інновацій із принципами екологічної сталості, адаптації до змін клімату та підвищення ресурсоефективності у рослинництві.

Як зазначають Бендасюк О.О., Зіновчук Н.В., Сахарнацька Л.І. [2, с.18]: «Екологічні інновації відіграють важливу роль у процесах екологізації господарської діяльності, забезпечуючи систему природоохоронної діяльності новачками».

Еколого-економічний підхід передбачає, що інновації повинні бути не лише економічно вигідними, а й сприяти збереженню екологічної рівноваги. Це означає, що розробка та впровадження інновацій мають відповідати принципам сталого розвитку і мінімізації впливу на навколишнє середовище. У цьому підході ключовим є принцип сталого розвитку, що вимагає поєднання економічних вигод з екологічною відповідальністю.

Еколого-економічний підхід в управлінні інноваціями базується на інтеграції двох важливих аспектів:

- екологічний аспект - врахування впливу інновацій на навколишнє середовище, зменшення забруднення, раціональне використання природних ресурсів:

- економічний аспект - оцінка економічної ефективності інновацій, які мають сприяти зростанню продуктивності та конкурентоспроможності підприємств і національної економіки в цілому.

Узагальнення підходів до сутності управління інноваціями представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Підходи до сутності управління інноваціями

Підхід	Основні характеристики	Представники
Еволюційний підхід	постійне вдосконалення та адаптація організації до змін зовнішнього середовища шляхом відбору найбільш ефективних рішень через конкуренцію та внутрішнє навчання	Schumpeter J. A. [117], Nelson R. R., Winter S. G. [112]; Freeman C. [108] Бережанський М. М. [3] Омельяненко В. А. [40]
Процесний	управління як послідовність взаємопов'язаних етапів реалізації інноваційної ідеї	Rogers E. M. [116] Ілляшенко С. М. [39] Руденко Г. Р. [78]
Системний	взаємозв'язок елементів системи управління для досягнення оптимальних економічних результатів	Ілляшенко С. М., [39] Омельяненко В. А. [40] Lundvall B.A. [110] Гейсц В. М. [16]
Функціональний	фокус на основних функціях управління: планування, організація, мотивація, контроль, регулювання	Drucker P. [107] Брюшкова Н. О., Луць В. Ю. []
Ситуаційний	адаптація управлінських методів до конкретних умов та ситуацій інноваційної діяльності	P. Drucker [107] M. Porter [115] Бондар-Підгурська О.В.
маркетингово-орієнтований підхід	стратегія управління інноваційною діяльністю, в якій споживач і ринок виступають головними орієнтирами для генерації ідей, розробки та впровадження інноваційних рішень	M. Porter [115] Ілляшенко С. М. [39], Ступак С.М. [81] Телишевська Л.І., Майборода Т.А. [87]; Підвальна К.С. []
еколого-економічний підхід	створення та впровадження інновацій, які одночасно сприяють економічному розвитку та збереженню навколишнього середовища.	North D. C. [113]; Швиданенко Г. О., Криворучкіна О. В., Матукова Д. Г. [98]; Бендасюк О.О., Зіновчук Н.В., Сахарнацька Л.І. [2] Plic, S., Petrovic, T., Djukic, G. [109]

Джерело: Побудовано автором

Таким чином, сучасне управління інноваційною діяльністю у рослинництві ґрунтується на поєднанні класичних теорій інновацій з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва, особливо в умовах кліматичних викликів, цифровізації та трансформації ринку агропродукції.

1.3. Підходи до оцінювання ефективності інноваційного розвитку аграрного підприємства

Оцінювання ефективності інноваційного розвитку аграрного підприємства є інструментом для визначення результативності впроваджених нововведень та формування стратегій подальшого розвитку. Цей процес включає аналіз економічних, технологічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності підприємства.

Аналіз досліджень [30, 48, 22, 101] щодо оцінки потенціалу інноваційного розвитку підприємств дозволив виявити основні підходи до оцінювання ефективності цього процесу (рис.1.4):

- індикативний підхід, що передбачає використання системи індикаторів для оцінки рівня інноваційного розвитку підприємства. До таких індикаторів належать показники інноваційного потенціалу, маркетингового забезпечення інноваційної продукції та соціального розвитку. Цей підхід акцентує увагу на оцінці потенціалу інноваційного розвитку підприємства, враховуючи фінансову спроможність, технологічну готовність, інноваційний клімат та ринкові можливості. Особливу увагу приділяється фінансовому аналізу, включаючи оцінку інвестиційної привабливості інноваційних проєктів за допомогою показників ROI, NPV та IRR. Застосування цього підходу дозволяє комплексно оцінити інноваційну активність підприємства та визначити напрямки для подальшого розвитку;

- оцінка з точки зору гармонізації інноваційного розвитку. Цей підхід спрямований на досягнення балансу між економічними, екологічними та соціальними аспектами інноваційного розвитку. Він передбачає розробку структурно-логічної послідовності оцінки гармонійного інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо доцільності впровадження інновацій;

- управлінський підхід, що є важливим інструментом для підвищення ефективності діяльності підприємства. Він орієнтований на створення та впровадження нових ідей, технологій, продуктів і процесів, які сприяють поліпшенню якості, збільшенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

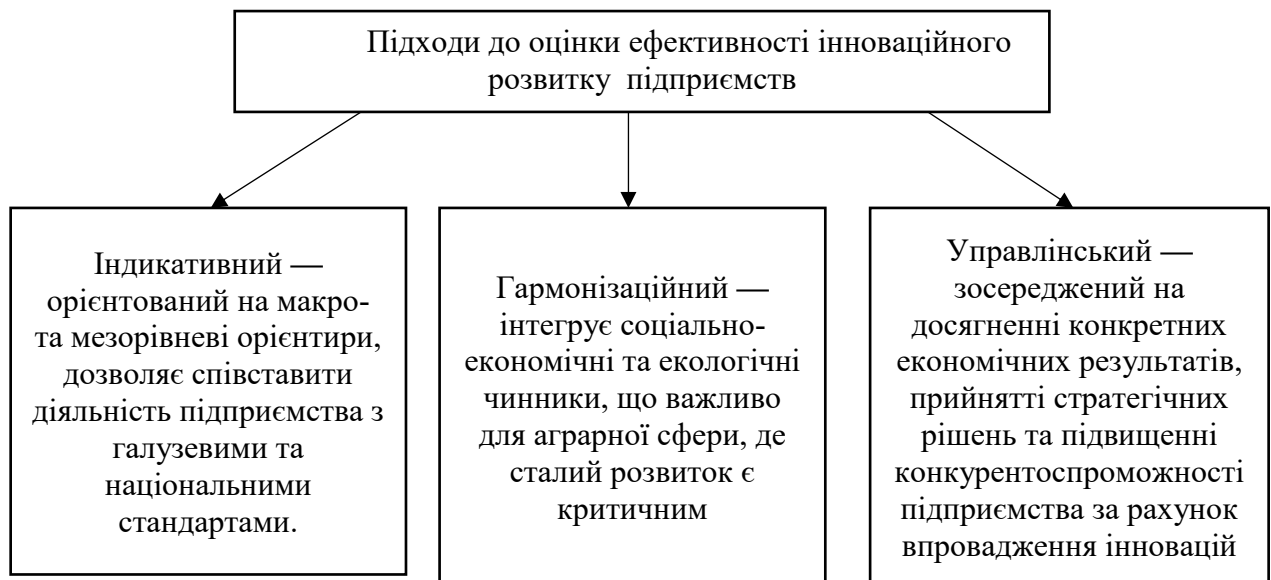


Рисунок 1.4 - Підходи до оцінки ефективності інноваційного розвитку аграрних підприємств

Джерело: Побудовано автором

Індикативний підхід до оцінювання ефективності інноваційного розвитку підприємства передбачає системне використання набору кількісних показників (індикаторів), які відображають різні аспекти інноваційної діяльності. Цей підхід дозволяє комплексно оцінити стан інноваційного розвитку, виявити проблемні зони та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення ефективності інноваційної діяльності.

Індикативний підхід базується на побудові системи індикаторів, які охоплюють ключові напрями інноваційної діяльності підприємства. Ці індикатори можуть бути згруповані за функціональними підсистемами, такими як науково-дослідна діяльність, виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом тощо. Для кожної підсистеми визначаються найбільш результативні показники, встановлюються алгоритми їх розрахунку та обґрунтовуються критичні значення. Це дозволяє здійснювати систематичний аналіз інноваційної діяльності та надавати рекомендації щодо її покращення [48, 73].

І.О. Беспалько акцентує увагу на необхідності комплексного підходу до оцінювання інноваційної діяльності, враховуючи фінансові, матеріальні, кадрові, інтелектуальні та інші ресурси підприємства [4].

М.В. Чорна та С.В. Глухова у монографії «Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств» пропонують вдосконалення інструментарію оцінки ефективності інноваційної діяльності, включаючи комплексну систему показників та модель споживчого вибору інноваційної продукції [97].

Індикативний підхід дозволяє підприємствам системно аналізувати свою інноваційну діяльність, виявляти слабкі місця та приймати обґрунтовані рішення для підвищення ефективності інноваційного розвитку. Застосування цього підходу сприяє формуванню стратегій, які враховують реальний стан підприємства та його потенціал до інновацій [42].

Індикативний підхід до оцінки потенціалу інноваційного розвитку підприємства передбачає системне використання кількісних та якісних індикаторів, що охоплюють різні аспекти інноваційної діяльності. Цей підхід дозволяє комплексно оцінити стан інноваційного розвитку, виявити проблемні зони та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення ефективності інноваційної діяльності.

Оцінка інноваційного розвитку з позиції гармонізації передбачає інтеграцію інноваційної політики з іншими сферами суспільного розвитку —

соціальною, промисловою, екологічною. Такий підхід дозволяє забезпечити збалансований розвиток, який враховує не лише економічні показники, але й соціальні та екологічні аспекти [28].

Гармонізаційний підхід до оцінки інноваційного розвитку полягає в узгодженні інноваційної діяльності з іншими напрямками державної політики. Це означає, що інноваційні процеси повинні сприяти не лише економічному зростанню, але й соціальному добробуту, екологічній безпеці та сталому розвитку [92].

Гармонізація інноваційного розвитку полягає у створенні умов, за яких інноваційна діяльність сприяє не лише економічному зростанню, але й соціальному добробуту, екологічній безпеці та культурному розвитку. Це вимагає координації між різними секторами та рівнями управління, а також врахування інтересів усіх зацікавлених сторін [92, 32].

У колективній монографії «Оцінка інноваційного розвитку та структурні трансформації в економіці України» під редакцією І. Ю. Єгорова та Ю. В. Кіндзерського зазначено, що гармонізація інноваційної політики з соціальною та промисловою політиками є ключовим чинником для досягнення прогресивних структурних змін в економіці. Автори підкреслюють необхідність розробки методичного інструментарію, який дозволяє оцінювати рівень інноваційного розвитку з урахуванням міжнародних стандартів, зокрема стандартів ЄС [28].

Застосування гармонізаційного підходу до оцінки інноваційного розвитку дозволяє забезпечити комплексний аналіз інноваційної діяльності, враховуючи її вплив на різні сфери суспільного життя. Це сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на досягнення сталого та збалансованого розвитку.

Оцінка ефективності інноваційного розвитку з точки зору управлінського підходу ґрунтується на принципах менеджменту та передбачає використання інструментів стратегічного, тактичного й операційного

управління. Вона орієнтована на виявлення управлінських рішень, які сприяють досягненню цілей інноваційної діяльності підприємства.

Управлінський підхід розглядає інноваційний розвиток як керований процес, який повинен бути узгоджений із загальною стратегією підприємства. Основна увага приділяється ефективності прийнятих управлінських рішень у сфері інновацій; системності управління ресурсами, ризиками, знаннями; оцінці результативності інноваційних проєктів; впливу управлінських дій на інноваційну спроможність підприємства [48, 31, 22].

Методи оцінювання ефективності інноваційного розвитку аграрного підприємства дають змогу кількісно та якісно оцінити результати впровадження інновацій. Вони охоплюють як економічні, так і технологічні, екологічні та соціальні показники, що відображають досягнення підприємства у впровадженні нововведень (Таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 - Методи оцінки ефективності інноваційного розвитку аграрних підприємств

Підхід	Методи оцінки	Інструменти	Приклади використання
Індикативний	Порівняльний аналіз з індикаторами галузі Оцінка динаміки ключових показників	Індикатори ЄС (R&D, рівень інноваційної активності, патентна активність) - Національні рейтинги	Аналіз результатів участі у програмах держпідтримки інновацій (наприклад, підтримка точного землеробства)
Гармонізаційний	Комплексна оцінка соціально-еколого-економічної результативності - SWOT-аналіз	Екологічні та соціальні KPI - ESG-індекси, екосертифікація, біоекономічні показники	Впровадження енергозберігаючих технологій, що знижують викиди CO ₂ та покращують соціальні умови праці у господарстві
Управлінський	Економічна ефективність інновацій (ROI, NPV) - Баланс інноваційного портфеля	Бюджетування інновацій - KPI, SCOR-модель, BSC (збалансована система показників)	Оцінка ефективності цифрових технологій обліку врожаю, автоматизації зрошення або систем управління господарством

Побудовано автором на основі [48, 22]

Управлінський підхід до оцінювання інноваційного розвитку дає змогу не лише зафіксувати досягнення, а й виявити «вузькі місця» в системі управління, скоригувати стратегію та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Він є ключовим для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах інноваційної економіки [38].

Практика функціонування сучасних аграрних підприємств підтверджує ефективність комплексного підходу до оцінювання інновацій. Використання методів ROI, NPV, BSC, ESG-індикаторів у поєднанні з галузевими показниками дозволяє не лише оцінити поточний стан, а й сформулювати обґрунтовану інноваційну стратегію. Такий підхід сприяє підвищенню економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності аграрного бізнесу.

Отже, оцінка ефективності інноваційного розвитку аграрного підприємства потребує системного підходу, який враховує не лише фінансові показники, але й соціальні, екологічні та управлінські чинники. З огляду на це, доцільним є використання комбінованої моделі оцінювання, що базується на індикативному, гармонізаційному та управлінському підходах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО РІВНЯ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА В ТОВ «ЯГОРЛИК» ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Ягорлик» — це сільськогосподарське підприємство, розташоване в селі Ткаченка Подільського району Одеської області. Юридична адреса: 67934, Україна, Одеська область, Подільський район, село Ткаченка, вул. Шкільна, буд. 37. Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що передбачає обмежену відповідальність учасників за зобов'язаннями товариства в межах їх внесків до статутного капіталу, який становить 51 000,00 грн (за даними станом на 21.04.2024 року).

Підприємство було засноване 1 березня 2000 року. Основним видом його діяльності є вирощування зернових культур (крім рису), бобових та олійних культур. Крім того, ТОВ «Ягорлик» займається розведенням сільськогосподарських тварин, зокрема коней, овець, кіз та свиней, а також надає в оренду сільськогосподарську техніку та обладнання.

Місією підприємства є сприяння сталому розвитку аграрного сектору, виробництво якісної сільськогосподарської продукції з дотриманням принципів екологічної відповідальності. Компанія прагне досягати поставлених цілей шляхом впровадження сучасних агротехнологій, підвищення рівня інноваційності виробництва та участі в розвитку сільських громад. Такий підхід забезпечує не лише підвищення ефективності виробництва, а й зміцнення соціально-економічного потенціалу території.

Географічне розташування підприємства сприяє ефективному веденню сільськогосподарської діяльності. Місцевість характеризується хвилястою рівниною з ярами й балками, що прилягає до річки Ягорлик та має кілька ставків. Клімат регіону — помірно континентальний, із м'якою зимою та жарким літом, що є сприятливим для вирощування більшості польових

культур. Ґрунтовий покрив представлений переважно чорноземами, які відзначаються високою родючістю. Також у регіоні наявні поклади будівельного каменю.

Таким чином, поєднання сприятливих природно-кліматичних умов, економічно ефективної форми господарювання та орієнтація на інноваційний розвиток створюють підґрунтя для подальшого удосконалення виробничих процесів у галузі рослинництва підприємства.

Відстань до районного центру міста Подільськ складає 53 км. До обласного центру м. Одеса - 196 км. Відстань до міжнародної траси Кишинів-Харків складає 11 км.

Розглядаючи транспортне сполучення, можна сказати, що село пов'язане з районним центром та іншими населеними пунктами автодорогами, а до найближчої залізничної станції Петрашевська (Молдова) - 10 км.

Метою господарської діяльності ТОВ «Ягорлик» є отримання прибутку. Необхідно відзначити, що підприємство здійснює свою діяльність відповідно до Закону України «Про господарські товариства» [34] та «Господарського кодексу» [19].

У сучасних умовах функціонування аграрного підприємства потребує постійного моніторингу зовнішнього середовища, яке впливає на його стратегічні пріоритети та операційну діяльність. Одним із дієвих інструментів стратегічного аналізу є PEST-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на розвиток підприємства. З огляду на специфіку діяльності ТОВ «Ягорлик», доцільно дослідити, яким чином зовнішнє середовище формує передумови для впровадження інновацій у галузі рослинництва, а також визначити потенційні загрози та можливості.

В таблиці 2.1 наведено результати PEST-аналізу підприємства за ключовими підфакторами.

Таблиця 2.1 - PEST-аналіз зовнішнього середовища для ТОВ «Ягорлик»

Фактор	Підфактор	Опис впливу на підприємство	Характер впливу
1	2	3	4
Політичні	Державна аграрна політика	Програми дотацій та компенсацій для аграріїв стимулюють інвестиції в технології та інновації.	Позитивний
	Регулювання експорту та імпорту	Експортні квоти та митні бар'єри можуть як стимулювати, так і стримувати зовнішні поставки.	Нейтральний
	Законодавство про землю	Лібералізація ринку землі відкриває можливості для розширення площ, але потребує юридичної гнучкості.	Переважно позитивний
	Податкова політика	Зміни в оподаткуванні агросектору впливають на фінансову стійкість підприємства.	Залежить від політики (нейтрально-позитивний)
Економічні	Економічна стабільність	Макроекономічна нестабільність знижує інвестиційну привабливість галузі.	Негативний
	Вартість сировини та ресурсів	Постійні коливання цін на добрива, насіння, паливе ускладнюють фінансове планування.	Негативний
	Доступність кредитних ресурсів	Високі ставки та складність доступу до кредитів гальмують інноваційні проекти.	Негативний
	Рівень безробіття	Може забезпечити доступ до трудових ресурсів, але часто без належної кваліфікації.	Нейтральний
	Валютний курс	Девальвація гривні сприяє експорту, але збільшує вартість імпортованих ресурсів.	Змішаний
Соціальні	Демографічна ситуація	Відтік молоді до міст зменшує доступність трудових ресурсів у сільській місцевості.	Негативний
	Освітній рівень працівників	Потреба у кваліфікованому персоналі зростає з поширенням сучасної техніки.	Переважно негативний
	Зміна споживчих пріоритетів	Попит на екологічно чисту продукцію створює нові ринкові ніші.	Позитивний
	Урбанізація	Призводить до скорочення населення в селах, ускладнюючи найм працівників.	Негативний
Технологічні	Агроінновації та технології	Використання точного землеробства, дронів, систем GPS підвищує врожайність і рентабельність.	Позитивний
	Інформаційні технології в агроуправлінні	ERP-системи, супутниковий моніторинг та інші ІТ-рішення оптимізують виробничі процеси.	Позитивний

Продовження таблиці 2.1

	2	3	4
	Дослідження і селекція	Нові сорти культур дозволяють адаптуватися до кліматичних змін і підвищити стійкість рослин.	Позитивний
	Механізація та автоматизація	Дає змогу зменшити витрати на ручну працю та підвищити ефективність виробництва.	Позитивний

Джерело: Побудовано автором

Аналіз зовнішнього середовища засвідчив, що для ТОВ «Ягорлик» найбільш сприятливими є технологічні та частково політичні чинники, зокрема — активне впровадження агроінновацій, підтримка цифровізації та можливості залучення державної підтримки. Разом з тим, економічна нестабільність, труднощі з доступом до фінансування та демографічні тенденції сільських територій створюють виклики для сталого розвитку. В умовах глобалізації та кліматичних змін підприємству важливо враховувати результати PEST-аналізу під час розробки стратегії інноваційного розвитку, орієнтуючись на зменшення впливу ризиків і максимізацію можливостей зовнішнього середовища.

На рисунку 2.1 представлено Організаційна структура ТОВ «Ягорлик». Керівник підприємства Демиров Георгій Іванович.

Форма організації основного виробництва на підприємстві є департаменту рослинництва, який очолює Директор департаменту.

Йому підпорядковуються робітники тракторного парку і підрозділу обслуговування сільськогосподарського виробництва.

У організаційній структурі управління наявні лінійні і функціональні управлінські зв'язки. Керівник департаменту рослинництва лінійно підпорядковуються керівнику (Виконавчому директору), а функціонально головним спеціалістам (агроному, головному економісту, головному бухгалтеру) .

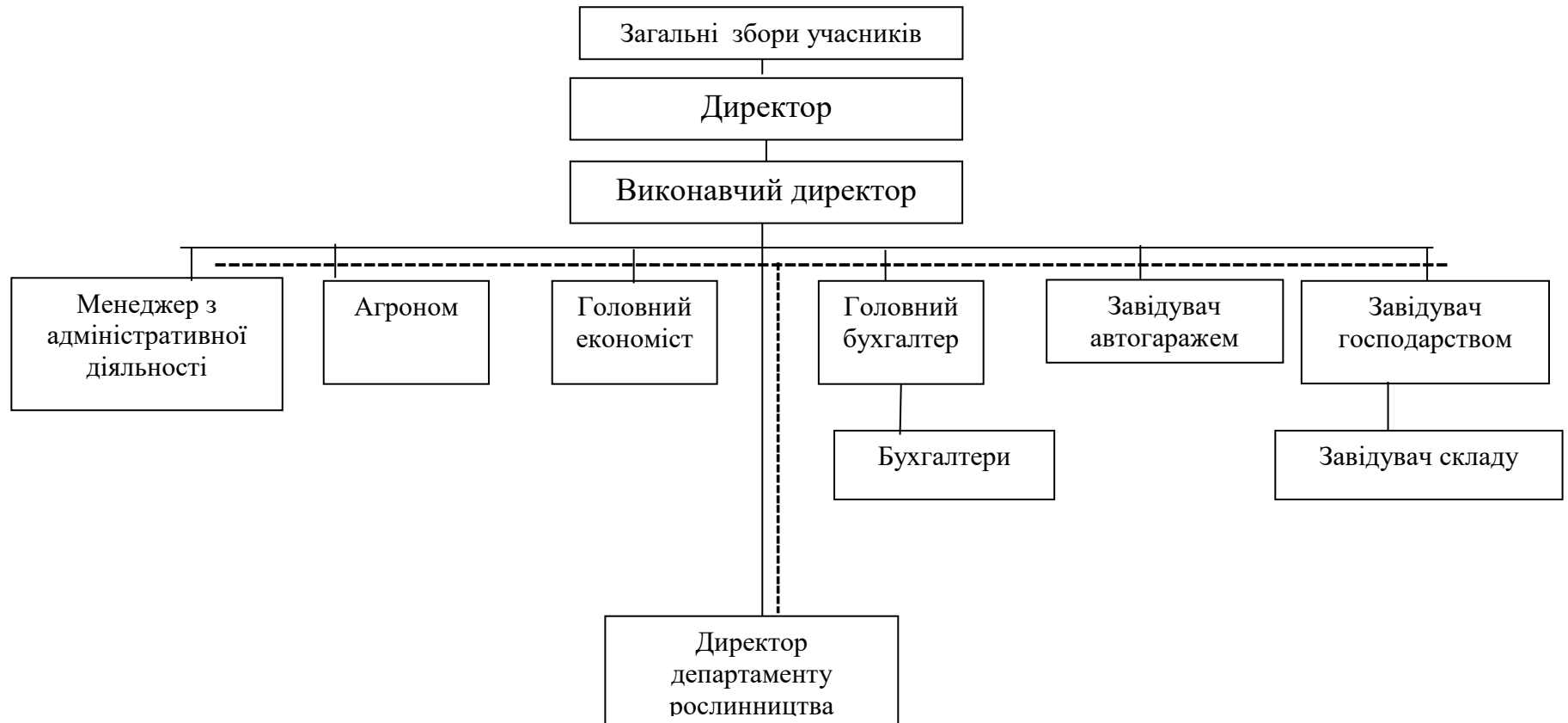


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «Ягорлик».

Джерело: Побудовано автором

Структура управління є двоступеневою: другу ступінь утворює керівник господарства разом з головними спеціалістами, а першу Керівник департаменту рослинництва.

Серед недоліків даної структури управління слід віднести те, що головні спеціалісти, особисто не несуть відповідальності за результати роботи департаменту рослинництва. Ця відповідальність частково переносяться на виконавчого директора, і частково на керівника департаменту рослинництва.

При цьому відбувається дублювання функцій управління: Керівник департаменту рослинництва підпорядковуються одночасно і виконавчому директору і головним фахівцям.

Невід'ємною частиною організації підприємницької діяльності є його спеціалізація. В процесі визначення спеціалізації діяльності ТОВ «Ягорлик». необхідним є представлення основних показників вартості та структури чистого доходу від реалізації продукції за 2022-2024 роки (таблиця 2.2).

Спеціалізація виробництва є проявом суспільного поділу праці, що відображається у розмежуванні функцій між окремими галузями національного господарства, підприємствами, а також усередині окремих галузей та виробничих одиниць на різних етапах технологічного процесу. Вона тісно пов'язана з кооперацією виробництва, оскільки передбачає узгоджене виконання взаємодоповнювальних функцій. Для спеціалізованого виробництва характерні однорідність виготовлюваної продукції, уніфіковані технологічні операції, застосування специфічного обладнання, а також наявність кваліфікованих кадрів відповідного профілю.

Інформаційними джерелами для проведення аналізу є фінансова звітність ТОВ «Ягорлик» з 2022 року до 2022 роки (Додатки).

Таблиця 2.2 – Вартість та структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТОВ «Ягорлик»

Види продукції	2022р.		2023р.		2 024 р.		За 2022-2024 роки в середньому	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис.грн.	%
Рослинництво, всього	142793,85	100,0	191920,66	100,0	120159,65	100,0	151624,7	100,0
Зернові та зернобобові	74368,37	52,1	98425,29	51,3	100762,60	83,9	91185,4	60,1
пшениця озима	42260,34	29,6	75704,34	39,4	91160,78	75,9	69708,5	46,0
кукурудза на зерно	9384,50	6,6	5476,49	2,9	0,00	0,0	4953,7	3,3
ячмінь озимий	22723,53	15,9	17244,47	9,0	9601,82	8,0	16523,3	10,9
Соняшник	9874,75	6,9	12103,31	1,6	0,00	0,0	7326,0	4,8
Ріпак озимий	58550,73	41,0	81392,05	0,0	19397,05	16,1	53113,3	35,0
Всього по господарству	142793,85	100,0	191920,66	100,0	120159,65	100,0	151624,7	100,0

Джерело: Розраховано автором на основі додатків

Розрахунки представлені в таблиці 2.2 свідчать про те, що в ТОВ «Ягорлик» галузь рослинництва є домінуючою. Її частка становить 100% від загального обсягу реалізованої продукції, в середньому за 2022-2024 рр.. При цьому така ситуація склалася за останні 3 роки. Тобто товариство чистий дохід отримувало від реалізації продукції рослинництва.

Найбільшу питому вагу в галузі рослинництва ТОВ «Ягорлик» складає реалізація зернових та зернобобових культур – 60,1 % в середньому за 2022-2024 роки. Технічні приносять господарству майже 40% чистого доходу. Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «Ягорлик» зерно-технічний виробничий напрямок.

2.2. Аналіз виробничо-економічної діяльності в галузі рослинництва

Важливою складовою аналізу організаційної структури та ресурсного забезпечення господарської діяльності сільськогосподарського підприємства є оцінка його розмірних характеристик. Рациональні (оптимальні) розміри підприємств, галузей або їх структурних підрозділів у сільському господарстві визначаються таким співвідношенням виробничих факторів, яке, з урахуванням специфіки спеціалізації, рівня інтенсивності виробництва, ступеня механізації та наявних трудових ресурсів, забезпечує найефективніше використання ресурсного потенціалу. Це дає змогу досягти максимальної продуктивності з одиниці земельної площі при мінімальних витратах праці та фінансових ресурсів.

Оптимальні розміри сільськогосподарського підприємства, а також його підрозділів, повинні бути економічно обґрунтованими з точки зору раціонального використання землі, основних виробничих фондів, трудових ресурсів і рівня капітальних витрат. Важливим чинником є також забезпечення ефективного управління виробництвом та створення належних соціально-побутових умов для працівників.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення системи показників, які характеризують розміри підприємства. Існуючі методики, запропоновані вченими-аграрниками, мають як переваги, так і обмеження. З огляду на це, наведемо систему показників, яка найбільш комплексно та об'єктивно відображає розміри сільськогосподарського підприємства (Таблиця 2.3).

Одним з головних показників розміру аграрного підприємства є площа сільськогосподарських угідь ТОВ «Ягорлик». У 2024 році площа зменшилась на 29 га, що пов'язано із виходом орендодавців з ТОВ зі своїми паями. Вся площа сільськогосподарських угідь підприємства розорана.

Таблиця 2.3 – Розміри ТОВ «Ягорлик»

Показники	2 022 р.	2 023 р.	2 024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				(+;-)	%
Площа сільськогосподарських угідь, га	3662,41	3636,43	3633,83	-29	99,2
з них рілля	3662,41	3636,43	3633,83	-29	99,2
Кількість працівників, зайнятих в с.-г. виробництві, осіб.	44	45	45	1	102,3
Вартість валової продукції в постійних цінах 2016 р., тис.грн.	79783,5	68236,0	59213,5	-20570	74,2
Середньорічна вартість авансового капіталу, тис. грн.	221582,4	259757,0	285469,2	63887	128,8
Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	173885,4	212294,8	223798,4	49913	128,7
Середньорічна первісна вартість основних засобів, тис.грн.	78013,9	102294,4	125230,1	47216	160,5
в т. ч. на 100 га с/г угідь, тис.грн.	2130,1	2813,0	3446,2	1316	161,8
на 1-го середньорічного працівника, тис.грн.	1773,0	2273,2	2782,9	1010	157,0
Приходиться ріллі на 1-го працівника, га	83,2	80,8	80,8	-2	97,0

Джерело: Розраховано автором на основі додатків

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Ягорлик» у 2024 році зросла на 1 особу в порівнянні з 2022 роком.

Зменшення площі сільськогосподарських угідь негативно відбилося на зростанні вартості валової продукції у постійних цінах 2016 року. Зменшення склало майже 25 %. Середньорічна вартість основних виробничих засобів щорічно зростає, так у 2024 році в порівнянні з 2022 роком зростання склало 60,5%, або на 47216 тис. грн., що пов'язано з придбанням нової техніки.

Основним джерелом фінансового забезпечення діяльності підприємства виступає власний капітал. Він репрезентує сукупну вартість ресурсів, які належать підприємству на правах власності та використовуються для формування певної частини його активів. Фінансовий стан суб'єкта господарювання визначається не лише обсягами власного капіталу, а й структурою активів, їхнім розміщенням і ефективністю використання, а також джерелами формування цих ресурсів.

Стабільне зростання підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі тісно пов'язане з динамікою нарощування власного капіталу, зокрема за рахунок нерозподіленого прибутку, який є основним внутрішнім, постійно відтворюваним джерелом фінансування. У цьому контексті показник чистих активів набуває особливого значення, оскільки він відображає реальну величину власного капіталу підприємства, тобто ту частину майна, яка може бути використана для покриття зобов'язань у разі виникнення фінансових ризиків або несприятливих обставин.

Цифрові матеріали таблиці 2.3 свідчать, що середньорічна вартість власного капіталу підприємства значно зросла на 28,7%, що є позитивним явищем.

Середньорічна вартість авансового капіталу ТОВ «Ягорлик» також зросла на 63887 тис. грн., або 28,8 %, що свідчить про підвищення рівня платоспроможності організації.

Раціональне використання посівних площ є ключовим чинником забезпечення ефективності функціонування сільськогосподарського підприємства, особливо в умовах ринкової конкуренції та кліматичних змін. Структура посівних площ відображає напрям спеціалізації господарства, рівень інтенсифікації виробництва, ресурсну забезпеченість та адаптацію до попиту на аграрну продукцію. Аналіз складу й структури посівних площ дозволяє оцінити доцільність розподілу земельного фонду між окремими культурами, виявити наявні тенденції в організації рослинництва та сформулювати рекомендації щодо його подальшого розвитку.

У таблиці 2.4 наведено дані щодо складу та структури посівних площ ТОВ «Ягорлик», що дає змогу дослідити особливості формування посівної політики підприємства та визначити ступінь його спеціалізації.

Таблиця 2.4 – Склад та структура посівних площ ТОВ «Ягорлик»

Види продукції	2022р.		2023 р.		2024 р.		За 2022-2024 роки в середньому	
	га	%	га	%	га	%	га	%
Зернові та зернобобові	1653,05	45,1	2305,64	63,4	2483,71	68,3	2147,47	58,9
пшениця озима	1176,15	32,1	1997,43	54,9	1873,77	51,6	1682,45	46,2
кукурудза на зерно	297,35	8,1	0,00	0,0	329,22	9,1	208,86	5,7
ячмінь озимий	179,55	4,9	308,21	8,5	280,72	7,7	256,16	7,0
Соняшник	291,46	8,0	0,00	0,0	906,97	25,0	399,48	11,0
Ріпак озимий	1717,90	46,9	1330,79	36,6	243,15	6,7	1097,28	30,1
Всього посівів	3662,41	100,0	3636,43	100,0	3633,83	100,0	3644,22	100,0

Джерело: Розраховано автором на основі додатків

З даних таблиці 2.4, можна зробити висновок, що основну частину у структурі посівних площ складають зернові та зернобобові (58,9 %) та технічні культури (40,1%), причому у 2023 році помічено відсутність площ під кукурудза на зерно і соняшнику, водночас у господарстві відзначається зростання площі вирощування озимої пшениці.

Перед ТОВ «Ягорлик» стоїть завдання отримання максимально можливого врожаю з 1 га посівних площ та раціоналізація структури посівів її оптимізації.

Вивчення забезпеченості підприємства виробничими засобами це наступний етап аналізу.

Узагальнюючими показниками, що характеризують рівень забезпеченості організації основними виробничими засобами, є капіталозабезпеченість та капіталоозброєність праці (Таблиця 2.5).

Середньорічна вартість основних виробничих засобів підприємства зросла на 60,5 %, за рахунок оновлення матеріально-технічної бази, що забезпечило зростання капіталозабезпеченості та капіталоозброєності на 116,3% та 57% відповідно.

Таблиця 2.5 – Забезпеченість виробничими засобами ТОВ «Ягорлик»

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 р. у % до 2021 р.
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн	78013,9	102294,4	125230,1	160,5
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	149509,1	169599,6	181251,3	121,2
Припадає оборотних засобів на 1000 грн. основних, грн.	1916,4	1658,0	1447,3	75,5
Капіталовіддача, грн.	1,02	0,67	0,47	46,2
Капіталоємність, грн	0,98	1,50	2,11	216,3
Капіталозабезпеченість, тис. грн.	21,3	28,1	34,5	161,8
Капіталоозброєність, тис.грн.	1773,0	2273,2	2782,9	157,0
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	0,99	1,21	0,76	x
Тривалість одного обороту, днів	363,3	297,0	475,9	131,0

Джерело: Розраховано автором на основі додатків

Середньорічна вартість оборотного капіталу ТОВ «Ягорлик» зросла лише на 21,2%, що вплинуло на зменшення співвідношення основних і оборотних засобів, а також на зменшення коефіцієнту обороту оборотного капіталу та відповідно зросла тривалість одного обороту на 31%, що свідчить про зменшення ефективності використання оборотних засобів.

Одним із основних ресурсів підприємства, що потребує детального аналізу, є оборотний капітал (див. таблицю 2.6). Саме наявність достатнього обсягу оборотних коштів забезпечує безперервність виробничого процесу, стабільне надання послуг та реалізацію продукції. Оборотні кошти являють собою фінансові ресурси, авансовані на формування оборотних виробничих фондів і фондів обігу, які безпосередньо беруть участь у поточній господарській діяльності.

Оборотний капітал охоплює частину капіталу підприємства, інвестовану у короткострокові активи в межах одного операційного циклу. На відміну від основного капіталу, він повністю споживається в процесі виробництва, а його вартість повністю включається до собівартості готової продукції або наданих

послуг. Таким чином, ефективність управління оборотним капіталом є критичним чинником фінансової стійкості та операційної ефективності господарства.

Таблиця 2.6 - Склад і структура оборотних активів на кінець року в ТОВ «Ягорлик»

Показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік		2024р. до .2022 р.р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Запаси	11640,0	6,6	58307,7	35,7	93419,2	46,9	81779,2	40,3
готова продукція	60575,3	34,5	34652,7	21,2	50214,5	25,2	-10360,8	-9,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2477,3	1,4	8569,4	5,2	10751,1	5,4	8273,8	4,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:								
з бюджетом	3214,1	1,8	250,7	0,2	850,1	0,4	-2364,0	-1,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	66466,5	37,8	81939,9	50,1	76686,2	38,5	10219,7	0,7
Гроші та їх еквіваленти	8998,7	5,1	7488,3	4,6	5837,4	2,9	-3161,3	-2,2
готівка	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-2,0	0,0
Витрати майбутніх періодів	23,2	0,01	42,0	0,01	120,2	0,1	97,0	0,01
Інші оборотні активи	487,2	0,3	6829,8	4,2	3471,2	1,7	2984,0	1,5
Всього оборотних активів	175771,4	100,0	163427,8	100,0	199074,7	100,0	23303,3	0,0

Джерело: Розраховано автором на основі додатків

З таблиці 2.6 видно, що найбільшу питому вагу у структурі оборотних активів займають виробничі запаси (46,9%) та Інша поточна дебіторська заборгованість (38,5%). Це борги компаній, фізичних осіб чи держави перед підприємством.

Найважливішим ресурсом ТОВ «Ягорлик», що здатний забезпечити його ефективний розвиток, особливо інноваційний є його персонал (трудові ресурси).

Таблиця 2.7 - Забезпеченість трудовими ресурсами ТОВ «Ягорлик»

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 р. у % до 2022 р.
Середньорічна кількість працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві, чол.	44	45	45	102,3
Забезпеченість працівниками на 100 га, чол.:				
сільгоспугідь	1,20	1,24	1,24	103,1
ріллі	1,20	1,24	1,24	103,1
Припадає на 1 працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві:				
сільськогосподарських угідь, га	83,2	80,8	80,8	97,0
ріллі, га	83,2	80,8	80,8	97,0
посівів, га	83,2	80,8	80,8	97,0

Джерело: Розраховано автором на основі додатків

ТОВ «Ягорлик» в достатній мірі забезпечений трудовими ресурсами. Середньорічна кількість працівників складала у 2024 році 45 осіб. За період, що досліджується, чисельність персоналу залишається майже не змінною. Таке становище пов'язане з постійними розмірами площі сільськогосподарських угідь та ріллі.

2.3. Досягнутий рівень результативності та ефективності управління

В аграрному виробництві ключовим показником економічної ефективності та досягнутих результатів виступає приріст чистого доходу за умов мінімізації витрат як живої, так і уречевленої праці. Досягти цього

можливо шляхом оптимального використання всіх наявних виробничих ресурсів, зокрема земельних, матеріально-технічних, трудових та фінансових. Рівень ефективності використання ресурсів проявляється через результати господарської діяльності, які можуть оцінюватися як у натуральному (кількісному), так і у вартісному (грошовому) вираженні.

Економічна ефективність відображає ступінь досягнення підприємством своїх економічних цілей і потреб та визначається за допомогою комплексу вартісних показників, що характеризують прибутковість і продуктивність діяльності.

Показники ефективності виробництва формуються як система двох взаємопов'язаних компонентів. Перший з них — це часткові показники, які відображають окремі аспекти виробничого процесу та характеризують рівень використання окремих видів ресурсів. Другий — це узагальнюючі показники, що комплексно оцінюють вплив тих чи інших ресурсів на загальну ефективність виробництва; водночас їхнє формування значною мірою залежить від рівня часткових показників.

Зокрема, для оцінки ефективності використання земельних ресурсів та якості ґрунтів, а також для аналізу результативності діяльності рослинницької галузі, одним з основних показників є урожайність сільськогосподарських культур (див. таблицю 2.8).

Таблиця 2.8 - Урожайність основних видів сільськогосподарських культур

Види продукції	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 р. у % до 2022 р.
пшениця озима	40,0	59,5	51,0	127,4
кукурудза на зерно	31,1	0	24,0	77,1
ячмінь озимий	51,7	70,3	58,5	113,3
соняшник	29,8	0	18,0	60,3
ріпак озимий	33,7	20,6	39,7	117,8

Джерело: Розраховано автором на основі додатків

З даних таблиці 2.8 можна зробити висновок, що урожайність сільськогосподарських культур в ТОВ «Ягорлик» залежить від впливу

природно-кліматичних умов. У 2024 році за сприятливих кліматичних умов в господарстві спостерігався високій рівень урожайності зернових та ріпаку. В 2023 році господарство не виробляло соняшник та кукурудзу на зерно.

Для оцінки ефективності використання виробничих ресурсів використано систему вартісних показників (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Економічна ефективність використання виробничих ресурсів

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	В середньому за 2022- 2024 рр.	2024р. +/- до 2022 р.
Отримано валової продукції в постійних цінах 2016 р., тис.грн.	79783,5	68236,0	59213,5	69077,7	-20570,0
Отримано чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, тис.грн.	148149,7	205550,1	137103,3	163601,0	-11046,4
Отримано чистого прибутку, тис.грн.	64858,3	35640,2	32394,9	44297,8	-32463,4
Вироблено на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн.				0,0	0,0
валової продукції	2178,4	1876,5	1629,5	1894,8	-548,9
чистого доходу	4045,1	5652,5	3773,0	4490,2	-272,2
чистого прибутку	1770,9	980,1	891,5	1214,2	-879,4
Отримано на 1000 грн. вартості основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення, грн.:				0,0	0,0
валової продукції	1022,7	667,1	472,8	720,9	-549,8
чистого доходу	1899,0	2009,4	1094,8	1667,7	-804,2
чистого прибутку	64858,3	35640,2	32394,9	44297,8	-32463,4
Отримано на одного середньорічного працівника, грн.				0,0	0,0
валової продукції	1813,3	1516,4	1315,9	1548,5	-497,4
чистого доходу	3367,0	4567,8	3046,7	3660,5	-320,3
чистого прибутку	1474,1	1439,0	792,0	1235,0	-682,0
Рівень рентабельності, % підприємства	99,8	25,4	37,7	54,3	-62,1
Норма прибутку	0,44	0,17	0,24	0,3	-0,2

Джерело: Розраховано автором на основі додатків

Аналіз представлених в таблиці 2.9 показав, що ефективність використання ресурсів ТОВ «Ягорлик» за період 2022-2024 роки значно скоротилася, про що свідчить зменшення вартості валової продукції у постійних цінах 2016 року, що була отримана на 100 га сільськогосподарських угідь та на одного працівника зайнятого у сільськогосподарському виробництві на 548,9 тис. грн. та на 497,4 тис. грн. відповідно. Також спостерігається зниження продуктивності праці у 2024 році і за показниками отриманих чистого доходу та чистого прибутку в розрахунку на одного працівника на 320,3 тис. грн. та на 682,0 тис. грн. відповідно. Отже, господарству необхідно переглядати свою стратегію розвитку.

Ефективність використання основних виробничих засобів в ТОВ «Ягорлик» також має тенденцію до зменшення, про що свідчить скорочення обсягів отриманих на 1000 грн. основних засобів валової продукції, чистого доходу та чистого прибутку.

Такий результативний показник, як рівень рентабельності зменшився більше ніж у 2 рази.

Таким чином, господарству слід розробити заходи, щодо збільшення ефективності використання виробничих ресурсів, серед яких важливе значення має впровадження інноваційних технологій.

Фінансові результати є важливим індикатором ефективності господарської діяльності підприємства, відображаючи рівень прибутковості, рентабельності та загальної фінансової стабільності. Аналіз фінансових результатів дає змогу оцінити, наскільки раціонально підприємство використовує наявні ресурси, наскільки ефективною є його виробнича та комерційна діяльність, а також виявити напрями для подальшого вдосконалення управлінських рішень.

У таблиці 2.10 наведено основні показники, що характеризують динаміку доходів, витрат і прибутку ТОВ «Ягорлик», що дозволяє здійснити оцінку результативності функціонування підприємства за відповідний період.

Таблиця 2.10 - Фінансові результати діяльності ТОВ «Ягорлик», тис. грн.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. до 2022 р., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, всього, тис.грн.	148149,7	205550,1	137103,3	92,5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції рослинництва, тис.грн.	142794	191921	120160	84,1
в т.ч. від реалізації				
Зернові та зернобобові	74368,4	98425,3	100762,6	135,5
пшениця озима	42260,3	75704,3	91160,8	215,7
ячмінь озимий	22723,5	17244,5	9601,8	42,3
Соняшник	9874,7	12103,3	0,0	х
Ріпак озимий	58550,7	81392,0	19397,0	33,1
Прибуток від реалізації	83151	65261,9	51225,2	61,6

Джерело: Розраховано автором

Наведені показники свідчать про зменшення загального обсягу отриманого доходу (виручки) від реалізації продукції, за винятком зростання отримання доходу від реалізації пшениці озимої. За рахунок зменшення обсягів реалізації ячменю, соняшнику, ріпаку загальний дохід господарства зменшився на 7,5%, що вплинуло на зменшення прибутку.

Зменшення обсягу отриманого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку разом зі зростанням собівартості реалізованої продукції на 32,1% негативно вплинуло розмір чистого прибутку підприємства. Наочно це представлено на рис. 2.2.

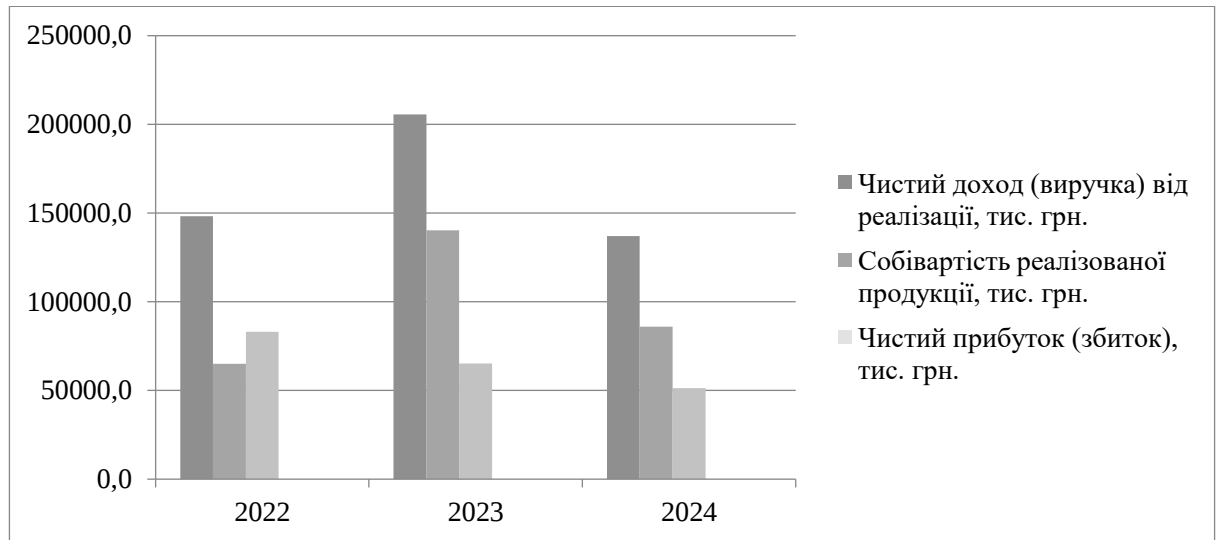


Рисунок 2.2 - Фінансові результати діяльності ТОВ «Ягорлик»

Джерело: Побудовано автором

Найважливішими показниками, що характеризують результативність та ефективність господарської діяльності є валова продукція, чистий дохід від реалізації продукції та собівартість реалізованої продукції.

Показники ділової активності дають змогу оцінити інтенсивність використання підприємством власних ресурсів у процесі господарської діяльності, а також ефективність управління майном, капіталом і дебіторсько-кредитними зобов'язаннями. Аналіз ділової активності є важливою складовою фінансової діагностики, оскільки відображає швидкість обороту активів і дозволяє оцінити фінансову гнучкість та операційну ефективність підприємства.

У таблиці 2.11 наведено динаміку основних коефіцієнтів ділової активності ТОВ «Ягорлик» за 2022–2024 роки, що дає змогу прослідкувати зміни в ефективності використання ресурсів та виявити тенденції, що можуть впливати на інноваційний потенціал підприємства.

Коефіцієнт ресурсовіддачі (оборотності активів) у 2022 р. становив 0,17, однак у 2024 р. знизився до 0,12, що свідчить про зменшення ефективності використання активів. Падіння на 0,05 порівняно з 2022 р. вказує на уповільнення обігу активів та можливе накопичення неефективно задіяних ресурсів.

Таблиця 2.11 - Показники ділової активності ТОВ «Ягорлик»

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. до 2022 р., +/-
Коефіцієнт ресурсовіддачі (оборотності активів)	0,17	0,20	0,12	-0,05
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,25	0,30	0,19	-0,06
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,63	0,38	0,38	-0,25
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,66	5,32	2,56	-2,10
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0,93	0,74	0,51	-0,42
Коефіцієнт оборотності основних засобів (капіталовіддача)	0,47	0,50	0,27	-0,20
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,21	0,24	0,15	-0,06

Джерело: Розраховано автором

Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився з 0,25 у 2022р. до 0,19 у 2024 р, що також сигналізує про зниження ефективності використання поточних активів. Зменшення на 0,06 свідчить про зростання залишків матеріалів, готової продукції та уповільнення обігу коштів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості знизився з 0,63 до 0,38 (- 0,25), що свідчить про погіршення платіжної дисципліни контрагентів та неефективну роботу з боржниками.

Спостерігається суттєве зменшення коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості з 4,66 до 2,56, тобто на 2,10. Це свідчить про подовження термінів розрахунків із постачальниками, що є ознакою проблем із ліквідністю і є результатом зростання обсягу закупівель у кредит.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів за три роки зменшився на 0,42, що вказує на накопичення надлишкових запасів та зниження ефективності управління матеріальними ресурсами.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (капіталовіддача) після зростання до 0,50 у 2023 році, у 2024 р. впав до 0,27, що означає зниження ефективності використання основних засобів. Зменшення на 0,20 за два роки є негативною тенденцією для довгострокової фінансової стійкості.

Зниження коефіцієнт оборотності власного капіталу з 0,21 до 0,15 на тлі коливань свідчить про зменшення прибутковості власного капіталу та його неефективне використання.

Підсумовуючи, слід зазначити, що більшість показників ділової активності ТОВ «Ягорлик» зазнали негативної динаміки у 2024 році. Це свідчить про зниження ефективності використання як основного, так і оборотного капіталу. Особливу увагу слід приділити управлінню дебіторською заборгованістю, матеріальними запасами та активами загалом, оскільки ці елементи безпосередньо впливають на оборотність ресурсів і здатність підприємства реалізовувати інноваційні проєкти. Впровадження сучасних цифрових рішень для обліку та управління запасами, а також посилення фінансового контролю сприятимуть стабілізації фінансових результатів і зростанню операційної ефективності.

Підвищення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва є однією з найважливіших умов забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства. Основними напрямками досягнення цієї мети виступають нарощування обсягів валової продукції, зниження витрат на її виробництво, а також оптимізація системи збуту, що сприяє підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності господарства.

Значний вплив на кінцеві виробничо-фінансові результати має рівень матеріальних і фінансових витрат, пов'язаних із виробництвом і реалізацією продукції. Економія витрат базується, насамперед, на раціональному використанні земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів підприємства. Таким чином, забезпечення ефективності господарської діяльності вимагає комплексного підходу до організації виробництва на основі сучасних управлінських і технологічних рішень.

Розв'язання завдань, що стоять перед сільськогосподарським підприємством у контексті ефективного використання ресурсного потенціалу, передбачає широке впровадження досягнень науково-технічного прогресу в усі ланки аграрного виробництва. Серед основних заходів слід виокремити:

- технологізацію виробничих процесів, яка забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці, застосування високопродуктивної сільськогосподарської техніки, багатофункціональних агрегатів, оптимізацію графіків та організацію їх експлуатації;

- удосконалення інформаційного забезпечення шляхом впровадження сучасних цифрових технологій, використання систем автоматизованого управління та поширення передового досвіду;

- формування висококваліфікованих кадрів, зокрема механізаторів та агроспеціалістів, через системну професійну підготовку, підвищення кваліфікації та адаптацію персоналу до сучасних умов виробництва.

Разом з тим, ефективне використання традиційних виробничих ресурсів має супроводжуватися активним залученням додаткових факторів розвитку, таких як формування науково-технічного та інноваційного потенціалу підприємства, удосконалення організаційних форм виробництва, розширення ринків збуту, модернізація системи управління, посилення взаємодії з державними структурами щодо регуляторної підтримки та підвищення рівня людського капіталу.

Комплексна реалізація зазначених напрямів сприятиме не лише підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства, а й забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності галузі рослинництва в умовах ринкової трансформації та глобальних викликів аграрного сектору.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА В ТОВ «ЯГОРЛИК» ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямків інноваційного розвитку підприємства

У сучасних умовах ведення аграрного бізнесу інноваційний розвиток стає найважливішим чинником підвищення ефективності виробництва, адаптації до ринкових викликів та забезпечення сталого зростання підприємства. Інноваційна активність господарств аграрного сектору, зокрема в галузі рослинництва, безпосередньо пов'язана з такими стратегічними орієнтирами, як технологічна модернізація, раціональне використання ресурсного потенціалу, впровадження цифрових рішень, оновлення продукційної структури та екологізація виробництва.

Формування стратегічних напрямів інноваційного розвитку неможливе без комплексної оцінки зовнішнього середовища функціонування підприємства. З цією метою в другому розділі було здійснено PEST-аналіз ТОВ «Ягорлик», який дозволив виявити як фактори сприяння, так і обмеження, що впливають на виробничу й інноваційну діяльність підприємства.

Згідно з результатами проведеного аналізу, технологічні чинники відіграють провідну роль у формуванні передумов для модернізації виробництва: широкі можливості для впровадження точного землеробства, інформаційних систем агромоніторингу, нових сортів сільськогосподарських культур і автоматизованої техніки створюють потенціал для підвищення врожайності та зниження витрат. Також позитивний вплив політичних факторів, зокрема державної підтримки, лібералізації земельних відносин і

регіональних програм розвитку сільських територій, посилює інноваційні спроможності підприємства.

Разом із тим, економічні фактори — такі як нестабільність макроекономічного середовища, зростання цін на ресурси, складність доступу до фінансування — створюють ризики для реалізації довгострокових інноваційних програм. Соціальні виклики, зокрема дефіцит кваліфікованих кадрів і урбанізаційні процеси, ускладнюють забезпечення сталого функціонування галузі рослинництва.

Таким чином, на основі PEST-аналізу сформовано стратегічну картину взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Для деталізації напрямків інноваційного розвитку доцільно здійснити SWOT-аналіз, який дозволить виявити сильні та слабкі сторони внутрішнього потенціалу підприємства, а також можливості та загрози, зумовлені зовнішніми чинниками. Це, у свою чергу, стане підґрунтям для формування системи практичних заходів щодо удосконалення інноваційної діяльності ТОВ «Ягорлик» у галузі рослинництва (табл. 3.1).

У процесі обґрунтування стратегічних напрямів інноваційного розвитку ТОВ «Ягорлик» важливе значення має узагальнення результатів попереднього аналізу внутрішнього потенціалу підприємства та впливу зовнішнього середовища. Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити ключові сильні й слабкі сторони підприємства, а також актуальні можливості та загрози, зумовлені політичними, економічними, соціальними й технологічними чинниками.

На основі встановлених взаємозв'язків між цими елементами доцільно сформулювати стратегічні управлінські рішення, які сприятимуть реалізації конкурентних переваг, мінімізації ризиків, подоланню внутрішніх обмежень та ефективному використанню наявного і потенційного ресурсного забезпечення.

Таблиця 3.1 - Матриця SWOT- аналізу ТОВ «Ягорлик»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Сприятливі природно-кліматичні умови: родючі чорноземи, м'який клімат, наявність водних ресурсів (річка Ягорлик, ставки).	Зменшення ефективності використання як основних, так і оборотних засобів (зниження капіталовіддачі, оборотності активів).
Висока частка зернових у структурі посівних площ (понад 50%), стабільна спеціалізація.	Зниження урожайності та обсягів валової продукції у 2024 році порівняно з 2022 роком.
Поступове нарощування власного та авансового капіталу, зростання основних засобів (нове обладнання, техніка).	Висока частка боргів у структурі оборотних активів: значний обсяг дебіторської заборгованості та тривалість одного обороту понад 470 днів.
Впровадження агротехнологій, наявність організаційної структури управління департаментом рослинництва.	Недосконалість управлінської структури — дублювання функцій та відсутність чіткої відповідальності у спеціалістів.
Повна зайнятість сільськогосподарських угідь (100% ріллі), стабільна чисельність персоналу.	Залежність від ринку ріпаку та озимої пшениці, відсутність доходу від соняшнику та кукурудзи в окремі роки.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Державна підтримка аграрного сектору — субсидії, програми компенсацій, пільгове оподаткування.	Економічна нестабільність в країні, зниження купівельної спроможності, ускладнення доступу до кредитів.
Впровадження сучасних технологій (GPS, ERP-систем, автоматизовані машини) з метою підвищення продуктивності.	Залежність урожайності від погодних умов та кліматичних змін.
Розвиток ринку органічної продукції, екологічний тренд у споживанні.	Відтік молоді з сільської місцевості, дефіцит кваліфікованих кадрів.
Оптимізація структури посівів (розширення площ під високомаржинальні культури).	Зниження рентабельності виробництва, скорочення прибутку (падіння на понад 29 млн грн за 2022–2024 рр.).
Співпраця з дослідними установами й впровадження селекційних інновацій.	Девальвація гривні та коливання валютного курсу, що впливає на імпорт ресурсів.

Джерело: Побудовано автором

Наведені нижче стратегічні ініціативи розроблено з урахуванням чотирьох комбінацій SWOT-матриці: «сила + можливості» (SO), «сила + загрози» (ST), «слабкість + можливості» (WO) та «слабкість + загрози» (WT) (табл.3.2).

Такі стратегічні рішення можуть слугувати основою для середньо- і довгострокових програм інноваційного оновлення підприємства та підвищення його економічної ефективності в умовах зростаючої конкуренції на аграрному ринку.

Таблиця 3.2 - Стратегічні рішення щодо інноваційного розвитку ТОВ «Ягорлик»

Стратегії SO (Strengths + Opportunities)	Стратегії ST (Strengths + Threats)
1. Впровадити систему точного землеробства (GPS-моніторинг, агродрони) для підвищення врожайності зернових культур на родючих ґрунтах 2. Скористатись державною підтримкою для переходу на екологічно чисте вирощування (наприклад, озимих культур) з метою виходу на ринок органічної продукції 3. Автоматизувати облік посівів і витрат за допомогою цифрових рішень (ERP, 1С:Агро)	1. Оптимізувати структуру посівів: скоротити малорентабельні культури (соняшник, ріпак у 2024 р.), замінити на стабільні (озима пшениця) 2. Застосовувати форвардні контракти для зменшення ризиків валютних коливань і забезпечення реалізації врожаю за фіксованими цінами 3. Використовувати технічне оновлення для зниження питомих витрат на 1 га та підвищення енергоефективності
Стратегії WO (Weaknesses + Opportunities)	Стратегії WT (Weaknesses + Threats)
1. Залучити державні або партнерські гранти на впровадження інноваційних технологій (наприклад, зрошення, селекційне насіння) 2. Автоматизувати управління обліком і запасами для скорочення тривалості обороту та контролю за дебіторською заборгованістю 3. Реалізувати проєкти з кооперації для об'єднання ресурсів (машино-тракторний парк, зберігання продукції)	1. Диверсифікувати структуру посівів, зменшуючи залежність від 1–2 культур і враховуючи стійкість до кліматичних умов 2. Інвестувати у підготовку кадрів через співпрацю з аграрними коледжами, залучати молодь через стажування, житло, бонуси 2. Реформувати управлінську структуру — зменшити дублювання функцій, делегувати відповідальність і створити систему мотивації на результат

Джерело: Побудовано автором

Запропоновані стратегії дають змогу ТОВ «Ягорлик» зміцнити свої конкурентні переваги, подолати внутрішні обмеження та ефективно реагувати на зовнішні виклики. В основі обраного підходу — інтеграція інноваційних технологій, диверсифікація, підвищення управлінської ефективності та людського капіталу.

Слід підкреслити, що процес розробки стратегії інноваційного розвитку має низку специфічних особливостей, які необхідно враховувати при формуванні загального механізму стратегічного управління. Визначальним аспектом є те, що інновації в цьому контексті виступають не лише кінцевим результатом, але й засобом досягнення стратегічних цілей підприємства. Постійна потреба у нововведеннях, а також необхідність їх стратегічного

супроводу, зумовлюють динаміку розвитку підприємства, сприяють гармонізації внутрішньої взаємодії між структурними підрозділами та визначають потребу у формуванні цілісної інноваційної стратегії.

Запровадження інноваційної стратегії, у свою чергу, розширює спектр технологічних, організаційних та управлінських змін, стимулює перегляд існуючих управлінських підходів і стратегічних орієнтирів. Це формує нову якість підприємницької діяльності, підвищує гнучкість і адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Отже, в основі результативного управління інноваційною діяльністю лежить логічна послідовність взаємопов'язаних елементів: інновація — стратегія — інновація, яка функціонує у тісному зв'язку із загальною системою стратегічного управління. У межах цієї системи виокремлюють чотири ключові етапи: аналіз (виявлення потреб і ресурсів), планування (розробка інноваційної стратегії), реалізація (впровадження інноваційних заходів) та контроль (оцінювання результатів і корекція дій). Саме така структурована модель забезпечує цілісність і ефективність інноваційного розвитку підприємства (Табл. 3.3).

Мета інноваційної стратегії ТОВ «Ягорлик» повинна бути узгодженою із загальною стратегічною метою підприємства, водночас доповнюючи її зміст і сприяючи її реалізації. Інноваційна стратегія має орієнтуватися на ефективне впровадження нових видів продукції та послуг, забезпечення сталого економічного зростання, своєчасне реагування на глобальні економічні трансформації та формування рішень, здатних зміцнити ринкові позиції підприємства й підвищити його конкурентоспроможність. Таким чином, загальна стратегія підприємства виступає основою для розроблення інноваційної стратегії, яка, у свою чергу, конкретизує напрями інноваційної діяльності та визначає її змістове наповнення.

Таблиця 3.3 - Характеристика напрямків діяльності відповідно до інноваційної стратегії у структурі стратегічного управління ТОВ «Ягорлик»

Етапи стратегічного управління	Напрями діяльності інноваційної стратегії
1. Аналіз	- Оцінка внутрішнього інноваційного потенціалу підприємства (технічні ресурси, кадровий склад, фінансові можливості) - Виявлення зовнішніх викликів і можливостей (результати PEST- і SWOT-аналізів) - Визначення рівня інноваційності та ефективності поточних технологій
2. Планування	- Формування цілей інноваційного розвитку відповідно до загальної стратегії підприємства - Вибір типу інноваційної стратегії (технологічне оновлення, екологізація, диверсифікація продукції тощо) - Розробка програм упровадження інновацій (проекти, терміни, бюджети)
3. Реалізація	- Впровадження нових агротехнологій та техніки (точне землеробство, GPS-моніторинг, інноваційні сорти культур) - Підготовка та навчання персоналу - Модернізація матеріально-технічної бази - Налагодження партнерств і залучення інвестицій
4. Контроль	- Оцінювання результатів реалізації інноваційної стратегії (економічна ефективність, продуктивність, рентабельність) - Моніторинг впливу інновацій на екологію та якість продукції - Коригування стратегічних і тактичних планів на основі зворотного зв'язку

Джерело: Побудовано автором

На основі проведеного аналізу було сформульовано місію ТОВ «Ягорлик» як: забезпечення потреб споживачів якісною сільськогосподарською продукцією за конкурентоспроможною ціною з метою забезпечення сталого розвитку підприємства.

Для реалізації цієї місії доцільно розробити функціональні стратегії за основними напрямками діяльності: виробничим, фінансовим, соціальним та маркетинговим.

Всі зазначені цілі доцільно графічно зобразити у вигляді «дерева цілей» на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 - Дерево-цілей інноваційного розвитку ТОВ «Ягорлик»

У контексті формування інноваційної стратегії розвитку ТОВ «Ягорлик» визначено низку функціональних цілей, які охоплюють виробничий, фінансовий, соціальний та маркетинговий напрями й спрямовані на забезпечення сталого зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасних викликів аграрного сектору.

У виробничій сфері пріоритетом є підвищення врожайності основних сільськогосподарських культур за рахунок впровадження інноваційних агротехнологій, використання високоякісного насіннєвого матеріалу, а також застосування засобів точного землеробства. Особлива увага приділяється оптимізації структури посівних площ шляхом переорієнтації на більш рентабельні та кліматично стійкі культури, що забезпечить стабільність виробничих результатів. У межах модернізації матеріально-технічної бази передбачається оновлення парку сільськогосподарської техніки, зокрема за рахунок багатофункціональних агрегатів і обладнання з цифровими елементами управління. Це, у свою чергу, сприятиме зниженню собівартості продукції, раціоналізації витрат і зменшенню втрат у процесі вирощування та збирання врожаю.

Фінансова складова інноваційної стратегії орієнтована на досягнення фінансової стійкості підприємства, яка ґрунтується на зростанні прибутковості, ефективному використанні оборотного капіталу та зміцненні платоспроможності. Для досягнення цих цілей необхідно активізувати роботу з дебіторами, скоротити терміни обороту активів, а також залучати фінансові ресурси через участь у державних і міжнародних програмах підтримки інновацій в агросекторі.

Соціальна складова інноваційного розвитку передбачає створення сприятливих умов праці, підвищення рівня соціального захисту працівників та розвиток людського капіталу. Підвищення кваліфікації персоналу, зокрема механізаторів, агрономів та інженерів, є критично важливим у контексті впровадження нових технологій. Навчання та адаптація кадрів до сучасних цифрових рішень дозволять підвищити загальну ефективність виробничих

процесів. Підприємство також ставить за мету посилити свою участь у соціально-економічному розвитку громади, підтримуючи локальні ініціативи та інфраструктурні проєкти.

У маркетинговій сфері цілі зосереджені на розширенні ринків збуту шляхом орієнтації на нові сегменти, зокрема органічну продукцію та екологічно чисті технології вирощування. Важливим напрямом є формування позитивного іміджу підприємства через активну участь у виставках, агрофорумах та цифрову присутність у спеціалізованих платформах. Паралельно з цим необхідна оптимізація логістичних процесів і побудова ефективної системи дистрибуції, що дозволить зменшити втрати продукції під час транспортування та зберігання. Формування стабільних партнерських зв'язків із покупцями, постачальниками та кооперативами сприятиме посиленню позицій підприємства на аграрному ринку.

Таким чином, реалізація окреслених функціональних цілей створює основу для системного інноваційного оновлення підприємства, що забезпечить його стабільний розвиток у динамічному ринковому середовищі та сприятиме підвищенню загальної ефективності діяльності ТОВ «Ягорлик».

3.2. Організація процесу управління інноваційною діяльністю

Процес розробки стратегії охоплює системний аналіз ринкової ситуації та формування стратегічних орієнтирів, які згодом трансформуються у конкретні програми та проєкти. Ці стратегічні ініціативи адаптуються відповідно до зовнішніх умов і внутрішнього потенціалу підприємства. У цьому контексті інноваційна мета виступає невід'ємною складовою загальної стратегічної архітектури підприємства, представляючи собою цільовий результат, досягнення якого пов'язане із впровадженням нововведень у межах

обмежених часових, фінансових і матеріальних ресурсів. Такі інновації, як правило, мають радикальний характер і спрямовані на якісну трансформацію виробничо-господарської діяльності.

Одним із ключових факторів успішної реалізації інноваційної стратегії є відповідне ресурсне забезпечення, яке має бути тісно пов'язане із системою стратегічних цілей підприємства. Саме взаємозв'язок між цільовими орієнтирами інноваційного розвитку та наявними ресурсами визначає реалістичність і потенціал стратегічних нововведень. На основі такого підходу доцільно дослідити, яким чином поєднання цільових орієнтацій та ресурсної бази формує загальний інноваційний потенціал підприємства (див. рисунок 3.2). Важливо наголосити, що інноваційні цілі є логічним продовженням загальних стратегічних пріоритетів, а обсяг і якість ресурсного забезпечення зумовлюють масштаби й ефективність реалізації запланованих змін.

Ефективне управління інноваційною діяльністю вимагає чітко організованої структури управління та фінансово-організаційної автономності цього процесу. Така автономність створює передумови для підвищення гнучкості та адаптивності системи управління в умовах постійних змін і технологічного оновлення.

Організація процесу управління інноваційною діяльністю повинна відповідати низці важливих вимог. По-перше, інноваційна діяльність має узгоджуватися з викликами ринкового середовища. По-друге, її масштаби та інтенсивність повинні відповідати ресурсному потенціалу підприємства. По-третє, інноваційне управління повинно мати системний характер і бути спрямованим на реалізацію змін із соціальною орієнтацією. По-четверте, усі інноваційні ініціативи мають бути економічно доцільними та забезпечувати реальну цінність для підприємства в коротко- і довгостроковій перспективі.

Організація управління інноваційною діяльністю підприємства являє собою цілісну систему взаємодії наукових, технологічних, конструкторських та інформаційних функцій, що виконують основні функції у створенні нових

знань, продуктів і технологій. Основне завдання реалізація творчих процесів, спрямованих на формування інтелектуального продукту.

Для ТОВ «Ягорлик» пропонуємо створити координаційний дорадчий центр управління інноваційною діяльністю підприємства, що повинен виконувати низку базових функцій: здійснювати безперервний збір, обробку, аналіз та узагальнення інформації про вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на інноваційні процеси; формувати та ініціювати реалізацію інноваційних ідей; ставити завдання перед функціональними підрозділами; розробляти та впроваджувати ефективну систему мотивації персоналу, задіяного в інноваційних проєктах; здійснювати моніторинг усіх етапів управління інноваційною діяльністю з метою коригування поточних рішень і досягнення цільових орієнтирів.

Визначено основні напрямки діяльності координаційного дорадчого центру управління інноваційною діяльністю ТОВ «Ягорлик» (рис. 3.2).

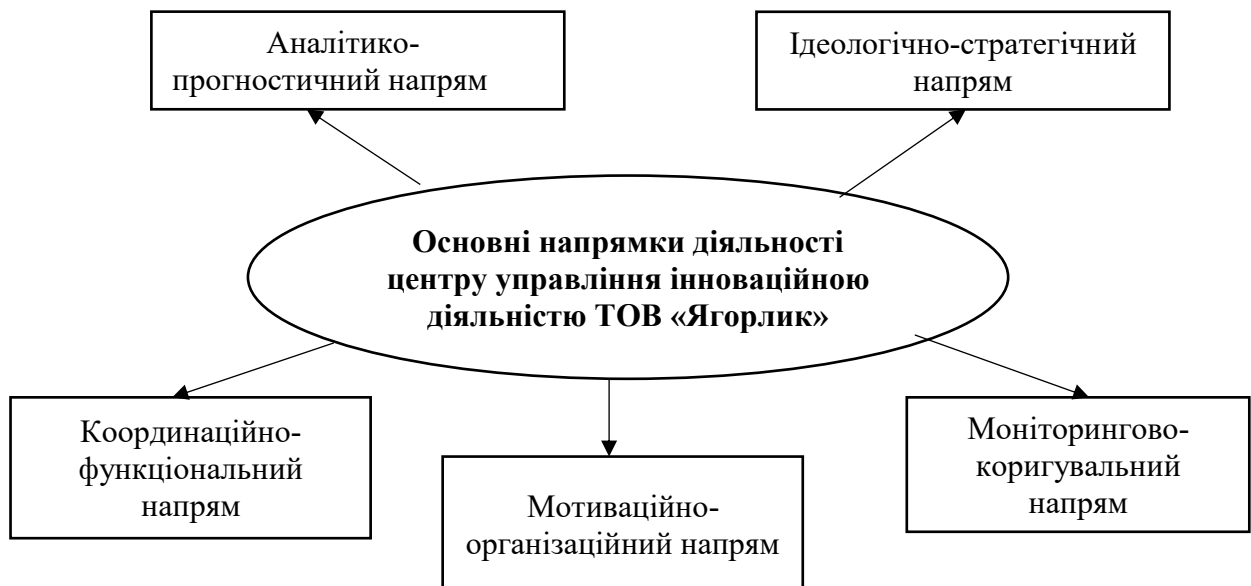


Рисунок 3.2 - Основні напрямки діяльності координаційного дорадчого центру управління інноваційною діяльністю ТОВ «Ягорлик»

Джерело: Побудовано автором

Аналітико-прогностичний напрям забезпечує постійний збір, обробку та аналіз внутрішньої й зовнішньої інформації щодо стану інноваційного

середовища, ринку аграрних технологій, конкурентних рішень, а також тенденцій у науково-технічному розвитку. Цей напрям забезпечує базу для стратегічного планування інновацій, визначення ризиків і можливостей та адаптації підприємства до змін.

Основним завданням ідеологічно-стратегічного напрямку є формування бачення, місії та цілей інноваційного розвитку. Центр генерує інноваційні ідеї, розробляє пріоритетні напрями технологічного оновлення, формує проєктні ініціативи відповідно до загальної стратегії підприємства. Тут також ухвалюються рішення щодо вибору типів інновацій — продуктових, процесних, організаційних.

Координаційно-функціональний напрям відповідає за взаємодію між підрозділами підприємства у процесі реалізації інноваційних проєктів. Центр координує діяльність функціональних структур (виробничих, фінансових, агрономічних), ставить перед ними чіткі завдання, забезпечує ефективний розподіл ресурсів та контроль виконання запланованих заходів.

Мотиваційно-організаційний напрям передбачає розробку і впровадження систем стимулювання персоналу до участі в інноваційній діяльності. Центр формує внутрішню політику підтримки творчої ініціативи, професійного розвитку кадрів, підвищення кваліфікації. Особлива увага приділяється розвитку культури інновацій та зростанню лояльності працівників до цілей стратегічного оновлення.

Центр здійснює моніторинг реалізації інноваційних програм на всіх етапах: від розробки концепції до комерціалізації результатів. Аналіз ефективності, контроль за ресурсами, виявлення відхилень і оперативне коригування дій — основні функції цього напрямку. Він також відповідає за підготовку управлінських звітів та рекомендацій щодо подальшого вдосконалення процесів.

Система мотивації персоналу в контексті інноваційної діяльності повинна бути спрямована на створення сприятливого середовища, яке стимулює лояльність працівників, їх ініціативність та активну участь у

реалізації інноваційних проєктів. Під ініціативністю у цьому випадку розуміють здатність співробітників самостійно й творчо підходити до вирішення завдань, демонструючи активність і відповідальність. Лояльність, своєю чергою, передбачає дотримання працівником норм, інструкцій, корпоративної етики та виконання обов'язків навіть за умов розбіжностей із певними рішеннями керівництва.

Ефективна мотиваційна система повинна передбачати такі ключові характеристики: рівень заробітної плати має відповідати або перевищувати середньогалузеві показники по регіону; мотиваційні чинники мають бути чітко пов'язані з цілями інноваційної стратегії підприємства; важливою умовою є участь самих працівників у розробленні систем стимулювання, що підвищує її прийнятність і дієвість.

Для забезпечення результативного впровадження інноваційної стратегії важливо організувати постійний моніторинг поточної інноваційної діяльності, який дозволяє своєчасно отримувати релевантну інформацію, аналізувати хід виконання запланованих заходів і приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх коригування. Така система моніторингу повинна функціонувати на всіх етапах інноваційного процесу.

Ефективна організація моніторингу управління інноваційною діяльністю передбачає низку послідовних заходів: визначення підрозділів підприємства, відповідальних за участь у моніторинговій системі; побудову внутрішньої логістики моніторингових потоків; підготовку фахівців, здатних здійснювати якісний контроль і аналіз; ідентифікацію джерел та інструментів збору вихідної інформації; систематизацію, обробку та інтерпретацію отриманих результатів; розробку управлінських рішень на основі аналітичних даних; здійснення поточного регулювання процесів реалізації інноваційної діяльності на підприємстві.

До складу центру пропонуємо включити виконавчого директора, менеджера з адміністративної діяльності, директора департаменту рослинництва, агронома, головного економіста і головного бухгалтера.

Очолювати Центр і координувати його роботу буде виконавчий директор (Рис. 3.3).

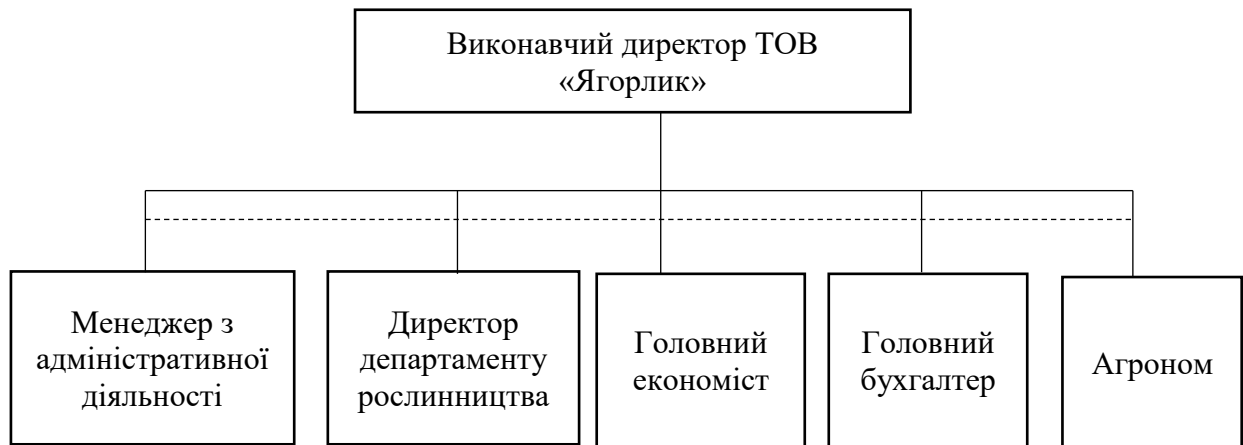


Рисунок 3.3 - Організаційна структура управління координаційного дорадчого центру управління інноваційною діяльністю підприємства

Джерело: Побудовано автором

До складу центру входять ключові фахівці різних функціональних напрямів, кожен з яких має виконувати визначені управлінські та аналітичні завдання. У таблиці 3.4 наведено розподіл основних функцій між членами координаційного дорадчого центру ТОВ «Ягорлик».

Таблиця 3.4 - Функції членів координаційного дорадчого центру управління інноваційною діяльністю ТОВ «Ягорлик»

Посада	Основні функції
1	2
Виконавчий директор (керівник Центру)	– Загальне керівництво Центром, стратегічне планування інноваційного розвитку – Координація діяльності всіх учасників інноваційного процесу – Прийняття ключових управлінських рішень щодо впровадження інновацій – Представництво інтересів Центру перед зовнішніми партнерами та інвесторами
Менеджер адміністративної діяльності	– Організація документообігу та внутрішніх комунікацій у межах Центру – Підготовка планів і звітів щодо інноваційної діяльності – Забезпечення оперативного супроводу реалізації інноваційних проєктів
Директор департаменту рослинництва	– Формування технічного завдання для впровадження агроінновацій – Участь у виборі технологій та сортів культур для випробувань – Контроль за впровадженням інновацій безпосередньо у виробничому циклі

Продовження таблиці 3.4

1	2
Агроном	– Експертна оцінка інноваційних рішень у частині агрономічної доцільності – Тестування нових технологій на польових ділянках – Надання рекомендацій щодо оптимізації агротехнічних процесів
Головний економіст	– Розрахунок економічної ефективності запропонованих інновацій – Аналіз витрат і прогноз доходів від реалізації нововведень – Участь у формуванні бюджету інноваційної програми
Головний бухгалтер	– Облік фінансування інноваційних заходів – Контроль за правильністю використання коштів – Формування звітності з витрат на інноваційну діяльність згідно з чинним законодавством

Джерело: Побудовано автором

Таким чином, чіткий розподіл функціональних обов'язків між членами координаційного дорадчого центру дозволяє забезпечити скоординовану роботу всіх підрозділів підприємства в процесі управління інноваційною діяльністю. Така організаційна модель сприяє ефективному прийняттю рішень, узгодженню стратегічних ініціатив із ресурсним потенціалом та своєчасному реагуванню на виклики внутрішнього й зовнішнього середовища. Централізована координація інноваційних процесів створює передумови для системного оновлення виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку.

3.3. Інноваційний проєкт розвитку галузі рослинництва ТОВ «Ягорлик»

За результатами аналізу рівня розвитку підприємства та результативності і ефективності його діяльності пропонуємо для впровадження інноваційний проєкт розвитку галузі рослинництва ТОВ «Ягорлик».

Головною метою проєкту є підвищення ефективності та конкурентоспроможності рослинницької галузі ТОВ «Ягорлик» шляхом впровадження інноваційних технологій точного землеробства, які дозволять перейти від традиційних методів обробітку ґрунту, посіву та догляду за культурами до науково обґрунтованих, автоматизованих і адаптивних агровиробничих процесів.

Проєкт спрямований на формування цифрової моделі управління полем, що базується на аналізі просторових даних, агрохімічному зонуванні, дистанційному моніторингу посівів і використанні спеціалізованого програмного забезпечення для підтримки агрономічних рішень. Це дозволить раціонально використовувати ресурси (насіння, добрива, паливо), скоротити виробничі витрати, знизити негативний вплив на ґрунт та навколишнє середовище, а також підвищити врожайність сільськогосподарських культур без істотного розширення посівних площ.

Крім економічного ефекту, важливим завданням проєкту є інституційний розвиток підприємства: модернізація аграрного менеджменту, підвищення цифрової грамотності персоналу, стимулювання інноваційного мислення в колективі, інтеграція підприємства в сучасний агроінформаційний простір України та ЄС.

Таким чином, реалізація даної ініціативи покликана закласти основу для сталого інноваційного розвитку рослинництва ТОВ «Ягорлик», зміцнити його позиції на ринку та створити передумови для масштабування найкращих практик на рівні громади та регіону.

Завдання проєкту:

1. Цифровізація земельного банку та створення електронної карти полів. Завдання полягає у проведенні комплексного агрохімічного обстеження сільськогосподарських угідь підприємства із подальшим картографуванням полів. Це передбачає створення електронної карти з розподілом за типами ґрунтів, рівнем кислотності, вмістом поживних речовин, щільністю та

вологістю. Така база даних стане основою для прийняття рішень щодо сівозміни, дозування добрив і вибору культур.

2. Оснащення сільськогосподарської техніки сучасними системами точного керування. У межах цього завдання планується встановлення на існуючу техніку GPS-навігаторів, автопілотів, сенсорів висіву, систем контролю розкиду добрив та обприскування. Це дозволить зменшити перекриття, недосіви, витрати пального та забезпечити рівномірність обробки посівів.

3. Впровадження агроскаутингу за допомогою безпілотних літальних апаратів (дронів). Завдяки використанню дронів здійснюватиметься регулярне аерофотознімання полів для оцінки стану посівів, виявлення хвороб, шкідників, дефіциту поживних речовин або води. Це дасть змогу швидко реагувати на локальні проблеми без залучення додаткових ресурсів на обстеження вручну.

4. Інтеграція програмного забезпечення для аналізу даних та підтримки агрономічних рішень. Планується впровадження спеціалізованих ІТ-рішень (наприклад, Cropio, AgroOffice, FieldView), що обробляють дані з датчиків, дронів і супутників. Система надаватиме рекомендації щодо норм внесення добрив, оптимального терміну посіву, обробітку ґрунту та збирання врожаю.

5. Навчання персоналу та розвиток цифрових компетенцій. Одним із ключових завдань є організація системи підвищення кваліфікації працівників. Агрономи, оператори техніки, інженери повинні пройти навчання з користування GPS-системами, дронами, цифровими платформами та програмами для аналізу агроданих. Це дозволить забезпечити безперебійну експлуатацію нового обладнання та ефективне використання технологій.

6. Впровадження системи диференційованого внесення ресурсів. На основі картування полів і супутникового моніторингу буде запроваджено змінні норми внесення добрив, насіння та ЗЗР (засобів захисту рослин). Це дозволить зменшити витрати на ресурси, зменшити екологічне навантаження та підвищити врожайність завдяки адресному підходу.

7. Оцінювання ефективності проєкту та коригування інноваційної стратегії. У процесі реалізації проєкту буде здійснюватися моніторинг основних індикаторів (врожайність, витрати, рентабельність, екологічні параметри), що дозволить своєчасно коригувати обрані рішення, масштабувати успішні практики та адаптувати стратегію до реальних умов функціонування підприємства.

Ці завдання комплексно охоплюють усі основні елементи цифрової трансформації галузі рослинництва на підприємстві й забезпечують практичну реалізацію концепції «розумного агровиробництва» (табл.3.5).

Таблиця 3.5 - Очікувані результати за завданнями інноваційного проєкту для ТОВ «Ягорлик»

№ завдання	Завдання	Очікувані результати
1	Цифровізація земельного банку та створення електронної карти полів	Створення точного агрохімічного профілю кожного поля Формування картограм для диференційованого внесення добрив Підвищення обґрунтованості агрономічних рішень
2	Оснащення техніки системами точного керування	Зменшення перекриттів і втрат ресурсів на 10–15% Економія пального до 12% Підвищення точності виконання польових робіт
3	Впровадження агроскаутингу за допомогою дронів	Оперативне виявлення проблемних зон– Зменшення втрат урожаю на 7–10% Підвищення точності діагностики стану посівів
4	Інтеграція програмного забезпечення	Централізоване управління агропроцесами Зниження кількості людських помилок Прийняття рішень на основі даних (data-driven)
5	Навчання персоналу	Підвищення цифрової грамотності агрономів і механізаторів Забезпечення безперебійної роботи інноваційних систем Формування інноваційно орієнтованої корпоративної культури
6	Диференційоване внесення добрив, насіння, ЗЗР	Економія добрив і ЗЗР на 15–20% Зменшення екологічного навантаження Оптимізація урожайності на основі потреб кожної ділянки
7	Моніторинг ефективності та коригування	Оцінка реального впливу інновацій на продуктивність і витрати Гнучке управління стратегією інноваційного розвитку Підготовка бази для масштабування на весь земельний фонд

Джерело: Побудовано автором на основі [45,52,54,57,69,73,78]

Індикаторами досягнення результатів інноваційного проекту впровадження технологій точного землеробства в ТОВ «Ягорлик» можуть бути підвищення врожайності культур, зменшення витрат добрив і ЗЗР, оптимізація витрат пального і ін. (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Індикатори досягнення результатів інноваційного проекту ТОВ «Ягорлик»

Очікуваний результат	Індикатор	Одиниця виміру	Базове значення	Цільове значення (через 1 рік)
Підвищення врожайності культур	Приріст середньої врожайності основних культур (пшениця, ріпак, ячмінь)	ц/га	42,0	48,0–50,0
Зменшення витрат добрив і ЗЗР	Частка економії при диференційованому внесенні	%	–	15–20%
Оптимізація витрат пального	Скорочення витрат дизпалива завдяки автопілотам і GPS	л/га	20,0	17,0
Поліпшення точності виконання польових робіт	Відхилення від технологічної карти	%	10–12%	≤5%
Зменшення витрат урожаю	Частка врожаю, врятованого завдяки агроскаутингу	%	–	7–10%
Зростання рентабельності галузі рослинництва	Рівень рентабельності виробництва	%	18,5	25–30
Підвищення цифрової компетентності персоналу	Кількість працівників, які пройшли навчання	осіб	0	≥15
Впровадження електронного управління полями	Частка полів з електронними картографіями	%	0	≥80%
Вчасне прийняття управлінських рішень	Кількість оперативних звітів на місяць	шт.	0	≥4
Скорочення тривалості прийняття рішень	Середній час від отримання даних до дії	днів	5–7	≤2

Джерело: Побудовано автором на основі [102]

Ці індикатори дають змогу об'єктивно оцінити успішність реалізації проєкту, здійснювати проміжний моніторинг та коригувати стратегію на основі кількісних показників.

Реалізація інноваційного проєкту з упровадження технологій точного землеробства вимагає чітко структурованого плану дій, що охоплює всі ключові етапи — від підготовчих заходів до оцінки результатів. Для забезпечення послідовності впровадження інновацій, оптимального розподілу ресурсів та контролю виконання проєкту доцільно сформулювати деталізований перелік операцій із відповідними термінами реалізації. Таблиця 3.7 відображає логіку реалізації проєкту, виділяючи основні заходи, зміст їх виконання та очікувану тривалість кожного етапу протягом 2026 року.

Таблиця 3.7 – План реалізації інноваційного проєкту ТОВ «Ягорлик»

№ етапу	Операція / захід	Зміст операції	Термін виконання
1	Підготовчий етап	Створення проєктної групи, погодження бюджету, узгодження постачальників техніки і ПЗ	1–2 тиждень
2	Аудит земельного банку	Аналіз та класифікація полів, відбір зразків ґрунту, діагностика агрохімічного стану	3–6 тиждень
3	Створення електронної карти полів	Картографування земельних ділянок з використанням GIS-технологій	6–8 тиждень
4	Закупівля обладнання	Придбання GPS-навігаторів, сенсорів, дронів, техніки, комп'ютерного ПЗ	5–10 тиждень
5	Установлення та налаштування обладнання	Оснащення техніки, підключення обладнання, встановлення програмного забезпечення	10–12 тиждень
6	Навчання персоналу	Проведення навчань для агрономів, механізаторів, операторів, бухгалтерії	10–13 тиждень
7	Впровадження агроскаутингу	Тестові польоти дронів, збір даних про стан посівів, оцінка NDVI	12–16 тиждень
8	Диференційоване внесення ресурсів	Формування картограм внесення, точне застосування добрив і ЗЗР	14–20 тиждень
9	Моніторинг і контроль ефективності	Щомісячне звітування про економію ресурсів, урожайність, відхилення	протягом 6 місяців
10	Оцінка результатів та коригування	Аналіз досягнутих індикаторів, фінальна оцінка, масштабування рішення	на 12-му місяці

Джерело: Побудовано автором

Таким чином, запропонований план реалізації інноваційного проєкту забезпечує цілісне бачення етапів переходу до цифрової моделі управління рослинництвом. Узгодженість заходів у часі, їх логічна послідовність та орієнтація на досягнення конкретних результатів дозволяють знизити ризики, пов'язані з впровадженням технологій, та забезпечити ефективне використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів. У результаті підприємство отримає можливість не лише оптимізувати поточну діяльність, а й сформувати базу для довгострокового інноваційного зростання.

Для наочної демонстрації етапності та тривалості реалізації інноваційного проєкту впровадження технологій точного землеробства у ТОВ «Ягорлик» доцільно використати діаграму Ганта. Цей інструмент дозволяє чітко відобразити часові межі кожної операції, взаємозв'язок між етапами, а також перекриття заходів у рамках одного календарного року. Побудована діаграма ґрунтується на попередньо визначеному плані-графіку реалізації проєкту та охоплює весь період впровадження інновацій — з січня по грудень 2026 року (рис. 3.4).

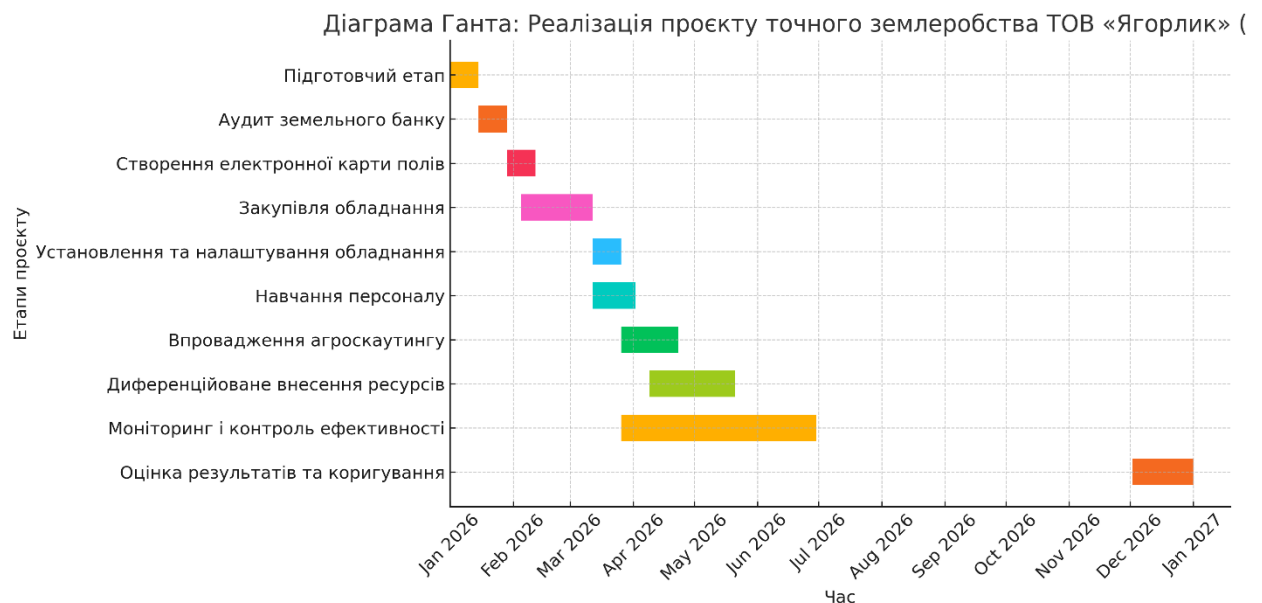


Рисунок 3.4 - Діаграма Ганта реалізації проєкту

Джерело: Побудовано за допомогою chatgpt.com

Діаграма Ганта є ефективним засобом візуалізації проєктного управління, що дає змогу забезпечити контроль за дотриманням строків виконання завдань, своєчасним переходом між етапами та оптимальним розподілом ресурсів. Завдяки використанню цього інструменту ТОВ «Ягорлик» зможе своєчасно реагувати на можливі відхилення від графіка, підвищити дисципліну виконання проєкту та досягти максимального ефекту від упровадження інновацій у галузі рослинництва.

Для забезпечення ефективного планування й реалізації інноваційного проєкту впровадження технологій точного землеробства в ТОВ «Ягорлик» важливо заздалегідь оцінити потребу в фінансових ресурсах. Кошторис витрат є інструментом попереднього розрахунку вартості впровадження інновацій на всіх етапах — від дослідження ґрунтів і придбання обладнання до навчання персоналу та моніторингу результатів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Витрати на придбання обладнання

Обладнання	Кількість (од.)	Ціна за одиницю (грн)	Разом (грн)
GPS-навігатори для тракторів	4	50 000	200 000
Автопілоти	2	90 000	180 000
Контролери норм висіву / внесення	2	60 000	120 000
Сенсори вологості ґрунту / рН	4	20 000	80 000
Обприскувач з автоматичним керуванням	1	200 000	200 000
Разом			800 000

Джерело: Розраховано автором

У таблиці 3.9 представлено структуру очікуваних витрат за основними статтями, що дозволяє обґрунтувати фінансову доцільність проєкту та визначити джерела фінансування.

Планується придбати 2 одиниці мультиспектральних дронів, що є достатньо для моніторингу господарства.

Аналіз кошторису показує, що основна частка інвестицій припадає на придбання високотехнологічного обладнання, дронів, програмного

забезпечення та проведення агрохімічного аналізу, що є базовими елементами системи точного землеробства. Загальна вартість реалізації проєкту становить близько 1,8 млн грн, що є помірною інвестицією для середнього сільськогосподарського підприємства з площею угідь до 1200 га.

Таблиці 3.9 - Витрати на реалізацію інноваційного проєкту

Стаття витрат	Зміст витрат	Сума, грн
1. Агрохімічне обстеження та картографування полів	Відбір проб ґрунту, лабораторний аналіз, створення електронних карт полів	200 000
2. Закупівля обладнання	GPS-навігатори, автопілоти, контролери висіву та внесення, сенсори вологості та pH, обприскувачі з автоматичним керуванням	800 000
3. Придбання дронів для агромоніторингу	Безпілотні літальні апарати з камерами NDVI та програмним забезпеченням	250 000
4. Програмне забезпечення	Ліцензії на системи точного землеробства (наприклад, Cropio, AgriLab, AgroOffice)	150 000
5. Інтеграція, монтаж і налаштування систем	Технічні послуги з підключення та адаптації обладнання	100 000
6. Навчання персоналу	Проведення тренінгів для агрономів, механізаторів, технічних працівників	100 000
7. Аудит, моніторинг і аналітика ефективності	Збір і аналіз даних, формування звітів, супровід проєкту	50 000
8. Резерв на непередбачувані витрати (10%)	Ризики коливання цін, сервісні послуги, обслуговування техніки	150 000
Всього витрат на проєкт		1800 000

Джерело: Побудовано автором

Очікуваний ефект від упровадження інновацій компенсує вкладення через зростання урожайності, зменшення витрат і підвищення рентабельності. Таким чином, запропонований кошторис є економічно обґрунтованим і забезпечує реалістичну базу для поетапного впровадження цифрових технологій у виробництво.

Економічне обґрунтування доцільності впровадження інноваційного проєкту є необхідним етапом стратегічного планування. Оцінка ефективності дозволяє виявити очікувану економічну віддачу від реалізації проєкту, визначити рівень прибутковості, строк окупності інвестицій та співвідношення між витратами і результатами. У таблиці 3.10 наведено

розрахунок ключових показників ефективності впровадження технологій точного землеробства в умовах діяльності ТОВ «Ягорлик».

Таблиця 3.10 – Основні показники ефективності інноваційного проекту впровадження технологій точного землеробства в ТОВ «Ягорлик»

Показник	Формула розрахунку / зміст	Значення
1. Чистий прибуток (грн)	Додатковий дохід + Економія витрат – Інвестиції	3 650 000
2. Рентабельність інвестицій (RI), %	$(\text{Прибуток} / \text{Інвестиції}) \times 100$	202,8%
3. Період окупності, років	Інвестиції / Економічний ефект	0,33 року
4. Економічна ефективність (E)	Додатковий ефект / Інвестиції	3,03
5. Індекс прибутковості (PI)	Дисконтований дохід / Інвестиції	3,03

Джерело: Побудовано автором

Проведений аналіз засвідчив, що проєкт впровадження точного землеробства є економічно доцільним і має високі показники рентабельності. Період окупності становить менше одного року, а чистий прибуток перевищує початкові інвестиції більш ніж у два рази. Це підтверджує здатність проєкту забезпечити швидке повернення вкладених коштів і сформувати стабільну економічну базу для подальшого інноваційного розвитку підприємства. Такий рівень ефективності дає змогу рекомендувати реалізацію проєкту як стратегічно обґрунтоване рішення для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ягорлик» на аграрному ринку.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретико-методичних і прикладних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління інноваційним розвитком галузі рослинництва сільськогосподарських підприємств дозволяє зробити наступні висновки:

1. Інновації в аграрній сфері можна визначити як процес створення, впровадження та поширення новітніх технологічних, організаційних, екологічних та управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, раціональне використання ресурсів, забезпечення продовольчої безпеки та сталого розвитку сільських територій.

Аналіз наукової літератури засвідчив, що інновації у сільському господарстві, зокрема в рослинництві, є багатовимірним явищем, яке охоплює як технологічний, так і соціально-економічний вимір. Ефективне управління інноваціями має ґрунтуватися на стратегічному підході, комплексній підтримці та адаптації до глобальних викликів.

2. Сучасне управління інноваційною діяльністю у рослинництві ґрунтується на поєднанні класичних теорій інновацій з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва, особливо в умовах кліматичних викликів, цифровізації та трансформації ринку агропродукції.

3. Оцінка ефективності інноваційного розвитку аграрного підприємства потребує системного підходу, який враховує не лише фінансові показники, але й соціальні, екологічні та управлінські чинники. З огляду на це, доцільним є використання комбінованої моделі оцінювання, що базується на індикативному, гармонізаційному та управлінському підходах.

4. ТОВ «Ягорлик» зерно-технічний виробничий напрямок. Метою його господарської діяльності є отримання прибутку. Поєднання сприятливих природно-кліматичних умов, економічно ефективної форми господарювання

та орієнтація на інноваційний розвиток створюють підґрунтя для подальшого удосконалення виробничих процесів у галузі рослинництва підприємства

Форма організації основного виробництва на підприємстві є департаменту рослинництва, який очолює Директор департаменту.

Аналіз зовнішнього середовища засвідчив, що для ТОВ «Ягорлик» найбільш сприятливими є технологічні та частково політичні чинники, зокрема — активне впровадження агроінновацій, підтримка цифровізації та можливості залучення державної підтримки. Разом з тим, економічна нестабільність, труднощі з доступом до фінансування та демографічні тенденції сільських територій створюють виклики для сталого розвитку.

5. ТОВ «Ягорлик» в достатній мірі забезпечений трудовими ресурсами. Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Ягорлик» у 2024 році становить 45 осіб. Зменшення площі сільськогосподарських угідь негативно відбилося на зростанні вартості валової продукції у постійних цінах 2016 року. Основну частину у структурі посівних площ складають зернові та зернобобові (58,9 %) та технічні культури (40,1%),

Основним джерелом фінансового забезпечення діяльності підприємства виступає власний капітал. Середньорічна вартість основних виробничих засобів підприємства зросла на 60,5 %, за рахунок оновлення матеріально-технічної бази, що забезпечило зростання капіталозабезпеченості та капіталоозброєності.

6. Більшість показників ділової активності ТОВ «Ягорлик» зазнали негативної динаміки у 2024 році. Це свідчить про зниження ефективності використання як основного, так і оборотного капіталу.

Ефективність використання ресурсів ТОВ «Ягорлик» за період 2022-2024 роки значно скоротилася, про що свідчить зменшення вартості валової продукції у постійних цінах 2016 року, що була отримана на 100 га сільськогосподарських угідь та на одного працівника зайнятого у сільськогосподарському виробництві. Також спостерігається зниження продуктивності праці за показниками отриманих чистого доходу та чистого

прибутку в розрахунку на одного працівника. Отже, господарству необхідно переглядати свою стратегію розвитку.

7. Запропоновано стратегії розвитку ТОВ «Ягорлик», що дають змогу зміцнити його конкурентні переваги, подолати внутрішні обмеження та ефективно реагувати на зовнішні виклики. В основі обраного підходу — інтеграція інноваційних технологій, диверсифікація, підвищення управлінської ефективності та людського капіталу.

Реалізація окреслених функціональних цілей створює основу для системного інноваційного оновлення підприємства, що забезпечить його стабільний розвиток у динамічному ринковому середовищі та сприятиме підвищенню загальної ефективності діяльності ТОВ «Ягорлик».

8. Для забезпечення ефективного управління інноваційною діяльністю на підприємстві пропонується створення координаційного дорадчого центру, який виступатиме організаційним ядром з питань стратегічного планування, впровадження та контролю інновацій.

9. За результатами аналізу рівня розвитку підприємства та результативності і ефективності його діяльності пропонуємо для впровадження інноваційний проєкт розвитку галузі рослинництва ТОВ «Ягорлик». Головною метою проєкту є підвищення ефективності та конкурентоспроможності рослинницької галузі ТОВ «Ягорлик» шляхом впровадження інноваційних технологій точного землеробства, які дозволять перейти від традиційних методів обробітку ґрунту, посіву та догляду за культурами до науково обґрунтованих, автоматизованих і адаптивних агровиробничих процесів.

Визначено результати за завданнями інноваційного проєкту, а також Індикатори досягнення результатів інноваційного проєкту. Запропонований план реалізації інноваційного проєкту забезпечує цілісне бачення етапів переходу до цифрової моделі управління рослинництвом. Проєкт впровадження точного землеробства є економічно доцільним і має високі показники рентабельності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антощенко В.В., Пересада М.О. Роль інновацій у сільському господарстві. *Аграрні інновації*. 2023. № 22. с. 175-179. URL: <http://agrarian-innovations.izpr.ks.ua/index.php/agrarian/article/view/541/562> (дата звернення 23.03.2025)
2. Бендасюк О.О., Зіновчук Н.В., Сахарнацька Л.І. Екологічні інновації як фактор сталого соціально-економічного сільського розвитку. *Збалансоване природокористування*. 2022. № 4. С. 15-23. DOI: 10.33730/2310-4678.4.2022.275029
3. Бережанський М. М. Еволюція наукових підходів щодо інновацій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*, 2013. № 1. С. 120–126.
4. Беспалько І. О. Показники оцінки інноваційної діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2012. №11. С. 19 – 21. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/1229> (дата звернення 21.03.2025)
5. Бондар-Підгурська О.В., Мирна Н.М., Полонський І.О. Ситуаційний підхід до управління інноваційною політикою підприємств України в умовах необхідності реалізації цілей сталого розвитку. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 25-26 березня 2020 року). Київ: Вид. центр КНУКіМ. 2020. Частина 2. С. 149-151
6. Бричко А. Управління інноваційним розвитком аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-2>
7. Брюшкова Н. О., Луць В. Ю. Система управління інноваційною діяльністю на підприємстві: основні поняття та функції. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 236–239. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/48.pdf> (дата звернення 13.04.2025)

8. Бубенко П. Т., Димченко О. В. Теоретико-методичні складові розвитку інноваційної економіки та інвестицій : монографія. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 232 с.
9. Власенко Т., Третяк А. Інноваційні підходи до управління трансформацією організаційних структур інтегрованих аграрних підприємств. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 3. С. 236–241. URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/406?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 20.03.2025)
10. Власенко Т., Ларіна Т., Дзюбановська Н. . Вплив інновацій на управління технологічним розвитком галузі рослинництва. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. С. 370–375. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=17512&utm_source=chatgpt.com (дата звернення 10.03.2025)
11. Водянка Л. Д., Підгірна В. С., Антохова І. М. Тенденції впровадження інновацій в аграрному секторі економіки України. *Агросвіт*. 2019. № 8. С. 26–32.
12. Водянка Л.Д., Кутаренко Н. Я., Сеньовська Я. В. Суть та необхідність використання сучасних інноваційних технологій в сільському господарстві Чернівецької області. *Агросвіт*. 2018. № 5. С. 53-60. http://www.agrosvit.info/pdf/5_2018/10.pdf (дата звернення 16.03.2025)
13. Волинець І.Г. Ризики інноваційної діяльності: суть, види та етапи управління. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск № 2. С.241-245. https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/43.pdf (дата звернення 11.04.2025)
14. Володін С.А. Модель інноваційного розвитку аграрної науки на прикладі системи НААН України. *Інноваційна економіка*. 2014. № 3. С. 5–24.
15. Гєєць В. М., Спаський Г.В. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2017. № 9. С. 33.

16. Геєць В. М. Економіка України: Стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В.М. Геєця. Київ: Фенікс, 2003.
17. Германюк Н. В. Інноваційний розвиток та управління в аграрному секторі України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 4(09). С. 37–42. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/9_2017/08.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 11.04.2025)
18. Горбатюк О.В. Індикативна оцінка результативності інноваційного розвитку підприємництва в аграрному секторі економіки. *Економіка АПК*. 2021. №28. С. 26-32. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202112026> . (Дата звернення 2.04.2025)
19. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 №436-IV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15/para0313> (Дата звернення 1.04.2025)
20. Готра В. В., Ігнатко М. І. Теоретичні основи управління інноваційним розвитком агропромислового виробництва України Електронний репозитарій ДВНЗ "УжНУ". 2017. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/28198?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 12.04.2025)
21. Гребеннікова А. А. Розвиток сільського господарства на інноваційній основі. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5338> (дата звернення 09.04.2025)
22. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Романова Л.П. Науково-методичний підхід до формування механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability*. № 4, с. 30–38. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.30.38> (дата звернення 14.04.2025)
23. Дашутіна Л., Недельніцина Д. Інноваційні методи управління виробництвом продукції рослинництва. *Економіка та суспільство*, 2022. №44.

URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-42> (дата звернення 11.04.2025)

24. Дем'яненко С.І. Інноваційне зростання – основа стабільності агропромислового комплексу. *Наука та інновації*. 2005. Т 1. № 1. С. 87-98.: URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/2637/Demyn.pdf?sequence=1> (дата звернення 12.04.2025)

25. Дивнич О. Д., Демиденко Л. М. Інновації в рослинництві та джерела їх фінансування. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 5. С. 112–118. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/items/d75cc8b4-53b6-4731-a3d6-a30d622464f8> (дата звернення 05.04.2025)

26. Дриженко О.А., Белінська Я.В. Сутність та специфіка розвитку інновацій у сільському господарстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 190–192. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/38.pdf> (дата звернення 16.04.2025)

27. Дудар Т. В. Розвиток інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки України. *Вісник Економіки*. 2019. № 1. С. 60–66. URL: [10.35774/visnyk2019.01.060.https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/836](https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/836) (дата звернення 14.04.2025)

28. Єгоров І. Ю., Кіндзерський Ю. В., Бажал Ю. М. та ін. Оцінка інноваційного розвитку та структурні трансформації в економіці України : колективна монографія / за ред. І. Ю. Єгорова, Ю. В. Кіндзерського; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ : ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2023. 240 с.

29. Єпіфанова І., Гладка Д. (2022). Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. №3 с. 152–158. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.152.158> (дата звернення 11.03.2025)

30. Єфімова С. А., Гринько Т. В. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства сфери послуг. *Вісник*

Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій, 2015, Вип. 5.

31. Єфімова С. А., Гринько Т. В. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства сфери послуг. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Менеджмент інновацій*. 2015. Т. 23, вип. 5. С. 30-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumi_2015_23_5_7. (дата звернення 12.04.2025)

32. Завербний А., Білець Л., Налутка П. Гармонійний інноваційний розвиток економіки України за умов євроінтегрування: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*, 2021. №32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-15> (дата звернення 06.05.2025)

33. Заїка С., Грідін О., Заїка, О. Інновації в сталому розвитку аграрного виробництва: тенденції, проблеми, перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. №52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-69> (дата звернення 17.04.2025)

34. Закон України «Про господарські товариства» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991, № 49, ст.682)

35. Зварищук С.А Інноваційна діяльність в сільському господарстві. *Матеріали конференції Вінницького національного технічного університету*. 2020. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27521/6681.pdf?sequence=3> (дата звернення 11.05.2025)

36. Зеленьак В., Дарушин О. Теоретико-методичні засади стратегічного управління інноваційною діяльністю переробних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. №66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-21> (дата звернення 22.04.2025)

37. Іванець Д. В. Методичні засади оцінювання результативності інноваційної діяльності підприємств з позицій їхньої конкурентоспроможності. URL:

<https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/d05d098d-4b4f-436a-8deb-e3573a84b5f7/content> (дата звернення 21.02.2025)

38. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 416 с.

39. Ілляшенко С. М. *Інноваційний менеджмент: підручник*. Суми: ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.

40. Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. 370 с.

41. Інноваційне забезпечення розвитку сільського господарства України Колективна монографія. Київ. 2014. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/25873.pdf> (дата звернення 11.04.2025)

42. Іртищева І.О., Стегней М.І., Михайлов М.С.. Методичні підходи до оцінки рівня інноваційного розвитку регіону. *Економіка та суспільство*, 2018. 17, с. 586-593

43. Кащена, Н., Чміль, Є. Теоретико-методичні засади аналізу інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. №43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-56> (дата звернення 1.04.2025)

44. Кватернюк А. В. Інноваційний розвиток підприємств рослинницької галузі та його регулювання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 60–66. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-38-60. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1313?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 23.03.2025)

45. Кватернюк А. О. Економічна ефективність продукції рослинництва в контексті інноваційного розвитку України. ResearchGate. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/356989880_EKONOMICNA_EFEKTIVNIST_PRODUKCIJ_ROSLINNICTVA_V_KONTEKSTI_INNOVACIYNOGO_ROZVITKU_UKRAINI (дата звернення 11.04.2025)

46. Коваленко Н., Малахова Ю. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*, 2025. №71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155> (дата звернення 16.04.2025)
47. Коденська М.Ю., Сегеда С.А. Закономірності розвитку аграрно-промислового виробництва та ефективність його функціонування. *Економіка АПК*. 2018. № 6. С. 30–39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2018_6_5 (дата звернення: 05.04.2025).
48. Колєдіна К. О. Методичний підхід до оцінки рівня інноваційного розвитку підприємства. *БізнесІнформ*. 2020. № 4. С. 88-95.
49. Кравчик Ю., Ружицький Ю. Організаційно-управлінські інновації в сфері менеджменту конкурентоспроможності бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*, 2024. №1, 222–227.
50. Куц Л.Л. Види інновацій підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013, № 8 [46]. С. 95-100.
51. Лисенко В.В. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку сільського господарства. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvmgu_eim_2015_10_35.pdf (дата звернення 18.04.2025)
52. Лобас М. Г., Россоха В. В., Соколов Д. О. Управління інноваційно-технологічним розвитком агросфери : монографія. Київ : ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2016. 414 с.
53. Мазнєв Г.Є., J. Skudlarski. Інноваційний розвиток техніки і технологій для аграрного виробництва. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2018. Вип. 191. С. 3–18.
54. Макаренко П. В., Миколенко І. В., Рєпіна М. О. Інноваційне управління галуззю рослинництва на підприємстві. *Економіка та суспільство*. – 2022. – № 44. – С. 105–110. – DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-105. (дата звернення 19.04.2025)

55. Мамчур В., Студінська Г. (2023). Інноваційний розвиток аграрної сфери в умовах реалізації національної системи стійкості. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-144> (дата звернення 16.04.2025)
56. Махортов Ю., Набієва Д. Використання сучасних інноваційних технологій підприємствами АПК. *Економіка та суспільство*, 2020. №22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-26> (дата звернення 13.04.2025)
57. Мельник О.І. Особливості впровадження інновацій в аграрному секторі економіки. https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7178/1/zbirnyk_tez_20-21_11_19-50.pdf (дата звернення 11.05.2025)
58. Миколайчук В.І. Макроекономічні аспекти управління інноваційною діяльністю в аграрному секторі. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2019. №36. С. 45-53.
59. Міньковська А. В., Молчанов А. С. Теоретичні аспекти інноваційного менеджменту в підвищенні ефективності діяльності аграрного підприємства. *Бізнес-інформ*. 2023. № 8. С. 295-300. https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/10112/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%201.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 13.04.2025)
60. Могильна Л.М. Суть та особливості інновацій в сільському господарстві. *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 3 (32). С. 26–30.: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2022/3_32_ukr/7.pdf (дата звернення 3.04.2025)
61. Нагієва Айсель, Зайченко М. А. Екологічні інновації: підтримка сталого розвитку процесів, продуктів та послуг. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*. 2022. №46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-37> (дата звернення 07.04.2025)
62. Нагорна Т. М. Сучасний стан інноваційної діяльності в сільськогосподарських підприємствах Дніпропетровської області *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1502> (дата звернення 11.04.2025)

63. Назаренко С., Малиновський А. Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-39> (дата звернення 13.04.2025)

64. Опружак С С. Інноваційна діяльність в сільському господарстві. URL: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/38-vosma-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-konferentsiya-naukova-dumka-suchasnosti-i-majbutnogo/90-innovatsijna-diyalnist-v-silskomu-gospodarstvi> (дата звернення 24.04.2025)

65. Островська Г. Й., Гладчук О. П. Системний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємств готельного господарства. *Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу»*, (Тернопіль, 18 листопада 2022 року). С. 76-77. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39993/2/SRBD_2022_Ostrovsk_H-Systematic_approach_to_76-77.pdf (дата звернення 17.04.2025)

66. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.

67. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/ua/news/v-ukrainskomu-apk-vprovadzhuetsya-333-investproekti-na-mayzhe-35-mlrd-griven>

68. Панас Я. В., Ткач С. М. Управління інноваційною діяльністю підприємства: теоретичний аспект. *Регіональна економіка*. 2013. № 1. С. 69–75. URL:

https://ird.gov.ua/pe/re201301/re201301_069_PanasYaV%2CTkachSM.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 19.04.2025)

69. Петренко Л. А., Шевченко Р. В. Інновації в рослинництві: актуальні напрями та показники ефективності впровадження. Матеріали конференції. 2019. С. 45–50. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/bd9412c9-a6b3-4004-8038-5ecde60dfa44> (дата звернення 13.04.2025)

70. Пілявоз Т. М. Глущенко Л. Д. Методичний підхід до оцінювання результатів інноваційного розвитку підприємства на базі інтегрального показника рівня інноваційного розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6398> (дата звернення: 10.05.2025).

71. Поєнко О. М. Підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=745> (дата звернення 13.04.2025)

72. Поліщук М.А. Інноваційна діяльність в сільському господарстві. *Агросвіт*. 2011. №8. С. 49-52.

73. Полянська А.С. Сучасні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/d05d098d-4b4f-436a-8deb-e3573a84b5f7/content> (дата звернення 15.04.2025)

74. Присяжнюк Н., Ланченко О. Сутність та зміст інноваційної діяльності у сільському господарстві. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №3(50). с. 123-128. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-19> (дата звернення 17.04.2025)

75. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 року № 1560-12. Верховна рада України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1560-12>. (дата звернення: 05.12.2024).

76. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04 липня 2002 року № 40. Верховна рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-15>. (дата звернення: 05.12.2024).

77. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків: Закон України від 16 липня 1999 року № 991-XIV. Верховна рада України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=991-14>. (дата звернення: 05.04.2025).

78. Руденко Г. Р. Особливості впровадження інновацій у діяльність сільськогосподарських підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 5. С. 32-35.

79. Саблук П.Т., Шпикуляк О.Г., Курило Л.І. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2010. 706 с.

80. Сіренко Н. М., Мельник О. І. Розвиток інноваційного підприємництва в аграрному секторі економіки України: монографія. Миколаїв: МНАУ, 2016. 243 с.

81. Ступак С.М. Маркетинг інновацій в системі управління інноваційною діяльністю підприємства. *Науковий вісник Одеського державного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія*. 2009. № 8 (86). с. 34 – 42.

82. Суханова Є. С. Ситуаційний підхід в організації: особливості та прояви. *Управління розвитком*. 2014. №3. С. 18 – 20

83. Сучасні підходи до соціально-економічного, інформаційного та науковотехнічного розвитку суб'єктів національного господарства: монографія/за ред. Л.М. Савчук, Л.М.Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2020. 520 с.

84. Сучасні тенденції сталого розвитку: теорія, методологія, практика: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2022. 347 с.

85. Тарабрін О. Є., Піменов І. Г. Інноваційний розвиток аграрного сектора економіки України в сучасних умовах / URL: http://inb.dnsgb.com.ua/2011-2/11_tarabrin.pdf. (дата звернення: 25. 04.2025).

86. Таранич О., Бурківська Т. Роль інновацій у формуванні конкурентоспроможності підприємств у контексті сталого

розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. №69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-31> (дата звернення 13.04.2025)

87. Телишевська Л.І., Майборода Т.А., Підвальна К.С. Маркетинг інновацій як один із інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка промисловості*. 2011. № 4. с. 195 – 198.

88. Уніят Л. М. Організаційно-економічні засади інноваційного розвитку підприємств агропромислового бізнесу в конкурентному середовищі: моногр. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 586 с.

89. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс: підручник / Б.М. Андрушків, О.Б. Бойко, Ю.Я. Вовк, І.П. Вовк, О.М. Владимир, П.Д. Дудкін, І.А. Кінаш, Л.Я. Малюта, Н.Ю. Мариненко, Л.М. Мельник, Г.С. Нагорняк, І.С. Нагорняк, В.А. Паляниця, О.Б. Погайдак, О.В. Скидан, І.І. Стойко, І.Б. Федішин, Р.П. Шерстюк. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 1146 с.

90. Управління інноваційною діяльністю: теорія і практика: колективна монографія/ за заг. ред. д.е.н., професора Витвицької О.Д. Київ: ТОВ «АГРАР МЕДІА ГРУП», 2021. 450 с.

91. Фомішина В. М. Інституціональні обмеження інноваційного експортоорієнтованого розвитку АПК України. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. 2020. №60. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/759> (дата звернення 23.04.2025)

92. Фурдичко О. І., Гудзь О. Є. Гармонізація екологізації менеджменту агроформувань в контурі інноваційного розвитку: методологічний вимір. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. Вип. 104 «Економічні науки». 2010. С. 9–14.

93. Хахула Б.В. Теоретичні засади розвитку інноваційної діяльності в аграрному секторі України. *Інвестиції: практика та досвід* 2022. № 9-10. С. 55-60. URL:

https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/9531/1/teoretychni_zasady.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 13.04.2025)

94. Череп А. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

95. Черноіванова Г. С. Теоретичні засади управління інноваційним складником підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 16, частина 2. С. 150-154. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_2_2017ua/35.pdf (дата звернення 13.04.2025)

96. Чіков І. В., Ярощук Р. В. Інноваційна діяльність як системоформуючий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. С. 78–84.

97. Чорна М. В., Глухова С. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : монографія. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 214 с.

98. Швиданенко Г. О., Криворучкіна О. В., Матукова Д. Г. Розвиток підприємства на еколого-економічних засадах. Монографія. Київ: КНЕУ, 2017. 184 с.

99. Шевченко О. Ю. Теоретичні підходи до управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах. *Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О.Ф.*, м. Суми, 27 травня 2015 р. Суми: СумДУ, 2015. С. 261–263.

100. Шпикуляк О. Г., Л. І. Курило, О. Ю. Лузан Розвиток інститутів інноваційної діяльності у формуванні інтелектуального капіталу: теоретичний аспект. *Економіка АПК*. 2013. № 7. С. 92-98.

101. Шпикуляк О.Г. Розвиток інститутів інноваційної діяльності в аграрній сфері: теоретичний аспект. *Економіка АПК*. 2012. № 5. С. 131-139.

102. Шпикуляк О.Г. Розробка індикаторів інноваційного розвитку малих аграрних підприємств. Розвиток малих аграрних підприємств у ринковому інституційному середовищі: індикатори та ефективність / Лупенко

Ю.О., Шпикуляк О.Г., Малік М.Й. та ін.; за ред. О. Г. Шпикуляка. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2017. 204 с.

103. Шпикуляк О.Г., Грицаєнко М.І. Розвиток інноваційної діяльності в аграрній сфері: менеджмент та ефективність: Монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2016. 424 с.

104. Шпикуляк О.Г., Курило Л.І. Інституціоналізація інноваційної діяльності в аграрній сфері економіки. *Облік і фінанси АПК*. 2010. № 3. С. 114-117.

105. Юринець З.В., Гнилянська Л.Й., Юринець Р.В. Управління інноваційним розвитком: навч. посібн. Львів, 2021. 132 с.

106. Янковська О.І. Особливості інновацій в сільському господарстві. *Матеріали Всеукр. заочн. наук.-практ. конф. [«Економіка ХХІ століття : виклики та проблеми»]*, (Ужгород, лист. 2009 р.) / [ред. кол. Ф.Г. Ващук] / М-во освіти і науки, Закарп. держ. ун-т. Ужгород : ЗакДУ, 2010. С. 304-308

107. Drucker P. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* New York : Harper & Row, 1985. 276 p.

108. Freeman Christopher. *The Economics of Industrial Innovation*. Penguin. 1974. 409 p.

109. Ilic, S., Petrovic, T., Djukic, G. (2022). Eco-innovation and Sustainable Development. *Problemy Ekorozwoju*, №17(2), 197–203. <https://doi.org/10.35784/pe.2022.2.21>

110. Lundvall B.-Å. *National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter Publishers, 1992. 342 p.

111. Nelson R. R. *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*. New York: Oxford University Press, 1993. 541 p.

112. Nelson R. R., Winter S. G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA : Belknap Press of Harvard University Press, 1982. 437 p.

113. North D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.

114. OECD. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 4th ed. Paris : OECD Publishing, 2018. 252 p. (OECD and Eurostat).
115. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York : Free Press, 1990. 857 p.
116. Rogers E. M. Diffusion of Innovations. 5th ed. New York : Free Press, 2003. 512 p.
117. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development. Cambridge : Harvard University Press, 1934. 255 p.