

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

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПІША
«_____» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
освітньої програми «Менеджмент»
за спеціальністю «073 Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «СВІТАНОК
СТАРІ МАЯКИ» БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
Наталя ТЕЛІЧКО

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

Виконав здобувач першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
денної форми навчання освітньо-
професійної програми «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Роман КРИЖАНОВСЬКИЙ
*Засвідчую, що кваліфікаційна робота
містить результати власних досліджень.
Використання ідей і текстів інших
авторів має посилання на відповідне
джерело*

_____ Роман КРИЖАНОВСЬКИЙ

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**
«06» листопада 2026 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Роман КРИЖАНОВСЬКИЙ

1. Тема роботи: «Управління інноваційними процесами в ТОВ «Світанок Старі Маяки» Березівського району Одеської області», керівник роботи к.е.н., доцент Телічко Н.А., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «06» листопада 2025 р. № 220

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 3 червня 2026 р.

3. Об'єкт дослідження – процес управління інноваційними процесами в аграрному підприємстві.

4. Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування і реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного управління інноваційними процесами в аграрних підприємствах.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– сутність, економічний зміст та особливості управління інноваційними процесами в аграрному секторі;

– сучасні інструменти та механізми управління інноваційними процесами аграрних підприємств;

– методичні підходи до оцінювання ефективності управління інноваційними процесами та формування інноваційної стратегії аграрного підприємства.

5.2. Аналітичний розділ:

– обґрунтувати стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємства

– розробити комплексний проєкт цифровізації управління інноваційними процесами аграрного підприємства

– надати економічне обґрунтування впровадження проєкту цифровізації управління інноваційними процесами аграрного підприємства.

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- сформулювати стратегічні напрями розвитку системи управління інноваційними процесами в аграрному підприємстві;
- надати практичні рекомендації щодо розробки комплексного проєкту цифровізації системи управління інноваційними процесами аграрного підприємства;
- визначити економічне обґрунтування впровадження проєкту цифровізації управління інноваційними процесами аграрного підприємства.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Підходи до трактування поняття «інноваційний процес» у науковій літературі. Стадії інноваційного процесу в аграрних підприємствах. Спрощено модель інноваційних процесів в аграрних підприємствах. Основні елементи системи управління інноваційними процесами аграрного підприємства. Класифікація сучасних інструментів управління інноваційними процесами аграрних підприємств. Механізм управління інноваційними процесами аграрного підприємства в умовах цифрової трансформації. Система показників оцінювання ефективності управління інноваційними процесами підприємства. Механізм стратегічного управління інноваційними процесами в аграрному підприємстві.

6.2. До аналітичного розділу:

Узагальнена характеристика ТОВ «Світанок Старі Маяки». Види економічної діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» відповідно до КВЕД. Організаційна структура управління. Асортимент продукції. Площі посівів за основними культурами в ТОВ «Світанок Старі Маяки» 2023-2025 р.р. Основні технічні показники транспортних засобів та техніки. Динаміка середньої кількості працівників ТОВ «Світанок Старі Маяки» у 2023–2025 рр. Аналіз структури персоналу за функціональними напрямками, 2025 рік. Аналіз ефективності використання ресурсів. Аналіз основних економічних показників діяльності, 2023-2025 рр. Аналіз показників ринкової активності, 2023-2025 р.р. Аналіз фінансових результатів діяльності, 2023-2025 рр. Динаміка фінансових результатів за 2023-2025 роки. Аналіз показників платоспроможності, 2023-2025 р.р. Характеристика системи управління інноваційними процесами. Основні інновації, впроваджені. SWOT-аналіз інноваційного розвитку. Оцінка інноваційного потенціалу.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Передумови розвитку системи управління інноваційними процесами ТОВ «Світанок Старі Маяки». Концептуальна модель розвитку системи управління інноваційними процесами. Складові організаційно-економічного механізму розвитку системи управління інноваційними процесами. Складові організаційно-економічного механізму розвитку системи управління інноваційними процесами. Розподіл відповідальності за реалізацію стратегічних напрямів розвитку системи управління інноваційними процесами. Стратегічні цілі розвитку системи управління інноваційними процесами. Система ключових показників ефективності (KPI) розвитку

системи управління інноваційними процесами. Стратегічна карта розвитку системи управління інноваційними процесами. Паспорт проєкту цифровізації системи управління інноваційними процесами. Основні складові проєкту «SMART SVITANOK». Очікувані результати впровадження ERP-системи в ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». Елементи точного землеробства у проєкті. Програма розвитку цифрових компетентностей працівників. Розподіл функцій між учасниками проєкту «SMART SVITANOK». Матриця відповідальності (RACI) реалізації проєкту. Календарний план реалізації проєкту «SMART SVITANOK». Показники системи моніторингу реалізації проєкту «SMART SVITANOK». Джерела, структура та частка фінансування проєкту «SMART SVITANOK» в ТОВ «Світанок Старі Маяки». Основні ризики реалізації проєкту «SMART SVITANOK» та заходи щодо їх мінімізації. Очікувані результати реалізації проєкту «SMART SVITANOK». Структура інвестиційних витрат на реалізацію проєкту «SMART SVITANOK». Співвідношення інвестиційних витрат із показниками діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки». Вихідні параметри оцінювання економічної ефективності проєкту «SMART SVITANOK». Розрахунок дисконтованих грошових потоків проєкту «SMART SVITANOK». Визначення дисконтованого періоду окупності проєкту. Показники економічної ефективності проєкту «SMART SVITANOK».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти України; нормативно-довідкова інформація; дані періодичних видань; офіційні матеріали Державної служби статистики України; аналітичні матеріали та відкриті дані ТОВ «Світанок Старі Маяки».

8. Дата видачі завдання 06.11.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.11.25 – 5.11.25	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	06.11.25	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	12.11.25	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	13.11.25 – 10.02.26	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.26– 15.03.26	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.26– 15.04.26	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.26– 12.05.26	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.26 – 20.05.26	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.26– 25.05.26	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.26 – 02.06.26	0,3	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	03.06.26	0,1	
12.	Перевірка роботи на оригінальність	4.06.26– 09.06.26	0	
14.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	10. 06.26	0,5	
15.	Попередній захист на кафедрі	11.06.26– 12.06.26	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	13.06.26 – 20.06.26	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	23.06.26– 27.06.26	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «Бакалавр» _____ Роман КРИЖАНОВСЬКИЙ

Наукова керівниця _____ Наталія ТЕЛІЧКО

Гарант ОП _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Крижановський Р. С. «Управління інноваційними процесами в ТОВ «Світанок Старі Маяки» Березівського району Одеської області» – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2026.

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання інноваційна діяльність стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрних підприємств. Посилення глобальної конкуренції, цифровізація економіки, необхідність підвищення ефективності використання ресурсів, а також виклики, пов'язані з воєнним станом і змінами клімату, зумовлюють потребу у впровадженні новітніх технологій та вдосконаленні системи управління інноваційними процесами. Для аграрного сектору України особливого значення набуває формування ефективного механізму управління інноваційною діяльністю, який забезпечуватиме своєчасне впровадження сучасних технологій, цифрових рішень, нових організаційних підходів та інструментів стратегічного розвитку. Інноваційні процеси сприяють підвищенню продуктивності праці, оптимізації виробничих витрат, покращенню якості продукції та зміцненню ринкових позицій підприємств.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад управління інноваційними процесами та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління інноваційними процесами в аграрних підприємствах.

- Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити сутність, економічний зміст та особливості управління інноваційними процесами в аграрному секторі;
- охарактеризувати сучасні інструменти та механізми управління інноваційними процесами аграрних підприємств;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності управління інноваційними процесами та формування інноваційної стратегії аграрного підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику та оцінити ресурсні передумови управління інноваційними процесами в аграрному підприємстві;
- проаналізувати виробничо-господарську діяльність і фінансово-економічний стан аграрного підприємства;
- здійснити діагностику системи управління інноваційними процесами та оцінити інноваційний потенціал аграрного підприємства;
- обґрунтувати стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємства
- розробити комплексний проєкт цифровізації управління інноваційними процесами аграрного підприємства
- надати економічне обґрунтування впровадження проєкту цифровізації управління інноваційними процесами аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування і реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного управління інноваційними процесами в аграрних підприємствах.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти використання інформаційних систем і технологій в оперативному управлінні виробничою діяльністю підприємства. Дослідження проведено на матеріалах діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Методи аналізу, синтезу, узагальнення та системного підходу застосовано для вивчення теоретичних засад управління інноваційними процесами. Методи економічного та статистичного аналізу використано для оцінювання фінансово-економічного стану підприємства та результативності його діяльності. SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод експертних оцінок і стратегічного аналізу застосовано для обґрунтування напрямів інноваційного розвитку підприємства. Для оцінювання ефективності інноваційного проєкту використано методи інвестиційного аналізу та прогнозування. Обробка й візуалізація отриманих результатів здійснювалася за допомогою програмного забезпечення Microsoft Excel.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методичні засади управління інноваційними процесами в аграрних підприємствах» розкрито сутність, економічний зміст та особливості управління інноваційними процесами в аграрному секторі, охарактеризовано сучасні інструменти і механізми управління інноваційною діяльністю, а також узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності управління інноваційними процесами та формування інноваційної стратегії підприємства.

У другому розділі «Організаційно-економічні передумови та оцінка ефективності управління інноваційними процесами в ТОВ «Світанок Старі Маяки»» досліджено організаційно-економічні умови функціонування підприємства, проведено аналіз виробничо-господарської діяльності та фінансово-економічного стану, а також здійснено діагностику системи управління інноваційними процесами та оцінювання інноваційного потенціалу підприємства.

У третьому розділі «Напрями розвитку системи управління інноваційними процесами ТОВ «Світанок Старі Маяки»» обґрунтовано стратегічні напрями розвитку системи управління інноваційними процесами, розроблено комплексний проєкт цифровізації системи управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства та здійснено економічне обґрунтування ефективності його впровадження.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій та інноваційного проєкту в діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки». Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню витрат виробництва, покращенню якості управління, зміцненню конкурентних позицій підприємства та створенню передумов для його сталого розвитку в умовах цифрової трансформації аграрного сектору.

Кваліфікаційна робота містить 113 сторінок, 41 таблиця, 11 рисунків, 14 додатків. Перелік посилань нараховує 74 найменування.

Ключові слова: управління інноваційними процесами, інноваційний розвиток, аграрний сектор, інноваційна стратегія, цифрові технології, ERP-система, точне землеробство, економічна ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	6
1.1. Сутність, економічний зміст та особливості управління інноваційними процесами в аграрному секторі	6
1.2. Сучасні інструменти та механізми управління інноваційними процесами аграрних підприємств	15
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління інноваційними процесами та формування інноваційної стратегії аграрного підприємства	21
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»	28
2.1. Організаційні основи господарювання та ресурсне забезпечення управління інноваційними процесами	28
2.2. Аналіз результативності та ефективності господарської діяльності аграрного підприємства	45
2.3. Діагностика системи управління інноваційними процесами та оцінка інноваційного потенціалу аграрного підприємства	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»	63
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства	63
3.2. Розробка комплексного проєкту цифровізації управління інноваційними процесами аграрного підприємства	
3.3. Економічне обґрунтування впровадження проєкту цифровізації управління інноваційними процесами	77
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ	105
	114

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання інноваційна діяльність стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрних підприємств. Посилення глобальної конкуренції, цифровізація економіки, необхідність підвищення ефективності використання ресурсів, а також виклики, пов'язані з воєнним станом і змінами клімату, зумовлюють потребу у впровадженні новітніх технологій та вдосконаленні системи управління інноваційними процесами. Для аграрного сектору України особливого значення набуває формування ефективного механізму управління інноваційною діяльністю, який забезпечуватиме своєчасне впровадження сучасних технологій, цифрових рішень, нових організаційних підходів та інструментів стратегічного розвитку. Інноваційні процеси сприяють підвищенню продуктивності праці, оптимізації виробничих витрат, покращенню якості продукції та зміцненню ринкових позицій підприємств.

Проблематика управління інноваційними процесами в аграрному секторі знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів інноваційного менеджменту здійснили Й. Шумпетер, П. Друкер, П. Т. Саблук, Ю. О. Лупенко, М. І. Шпикуляк, Л. І. Федулова, С. М. Ілляшенко, В. М. Геєць, О. В. Шубравська та інші дослідники. У їхніх роботах висвітлено сутність інноваційних процесів, механізми управління інноваційною діяльністю, особливості формування інноваційної стратегії та питання підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств.

Водночас динамічність зовнішнього середовища, активний розвиток цифрових технологій та необхідність адаптації аграрного виробництва до сучасних викликів потребують подальшого вдосконалення підходів до управління інноваційними процесами. Це зумовлює необхідність проведення досліджень, спрямованих на обґрунтування стратегічних напрямів

інноваційного розвитку аграрних підприємств та розроблення практичних рекомендацій щодо їх реалізації.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад управління інноваційними процесами та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління інноваційними процесами в аграрних підприємствах.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити сутність, економічний зміст та особливості управління інноваційними процесами в аграрному секторі;
- охарактеризувати сучасні інструменти та механізми управління інноваційними процесами аграрних підприємств;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності управління інноваційними процесами та формування інноваційної стратегії аграрного підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику та оцінити ресурсні передумови управління інноваційними процесами в аграрному підприємстві;
- проаналізувати виробничо-господарську діяльність і фінансово-економічний стан аграрного підприємства;
- здійснити діагностику системи управління інноваційними процесами та оцінити інноваційний потенціал аграрного підприємства;
- обґрунтувати стратегію розвитку інноваційних процесів в аграрному підприємстві в умовах цифрової трансформації агробізнесу;
- розробити проєкт впровадження цифрових інновацій у систему управління інноваційними процесами аграрного підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування ефективності впровадження проєкту цифровізації системи управління інноваційними процесами аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційними процесами в аграрному підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування і реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного управління інноваційними процесами в аграрних підприємствах.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Методи аналізу, синтезу, узагальнення та системного підходу застосовано для вивчення теоретичних засад управління інноваційними процесами. Методи економічного та статистичного аналізу використано для оцінювання фінансово-економічного стану підприємства та результативності його діяльності. SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод експертних оцінок і стратегічного аналізу застосовано для обґрунтування напрямів інноваційного розвитку підприємства. Для оцінювання ефективності інноваційного проєкту використано методи інвестиційного аналізу та прогнозування. Обробка й візуалізація отриманих результатів здійснювалася за допомогою програмного забезпечення Microsoft Excel.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій та інноваційного проєкту в діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки». Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню витрат виробництва, покращенню якості управління, зміцненню конкурентних позицій підприємства та створенню передумов для його сталого розвитку в умовах цифрової трансформації аграрного сектору.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Сутність, економічний зміст та особливості управління інноваційними процесами в аграрному секторі

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням впливу інновацій на конкурентоспроможність підприємств, ефективність використання ресурсів та забезпечення їх довгострокового розвитку. В умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки, посилення конкуренції та швидких технологічних змін особливого значення набуває управління інноваційними процесами, яке виступає одним із ключових чинників формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Для аграрного сектору України проблема впровадження інновацій є особливо актуальною. Сільське господарство функціонує в умовах високого рівня ризику, залежності від природно-кліматичних факторів, нестабільності ринкової кон'юнктури та обмеженості фінансових ресурсів. За таких умов забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств неможливе без активного впровадження інноваційних технологій, сучасних методів управління та цифрових рішень.

У науковій літературі поняття «інновація» та «інноваційний процес» розглядаються з різних позицій. Засновником сучасної теорії інновацій вважають Й. Шумпетера, який визначав інновації як нові комбінації факторів виробництва, що забезпечують економічний розвиток та формування конкурентних переваг підприємства [1]. Науковець виділяв впровадження нової продукції, використання нових технологій, освоєння нових ринків збуту, застосування нових джерел сировини та вдосконалення організації виробництва як основні форми прояву інноваційної діяльності.

Подальший розвиток теорії інновацій сприяв формуванню різноманітних підходів до трактування поняття «інноваційний процес». Більшість сучасних науковців розглядають його як безперервний процес створення, впровадження та поширення нововведень, спрямованих на досягнення економічного, соціального або екологічного ефекту [2; 3]. Водночас інноваційний процес охоплює не лише етап створення нових ідей чи технологій, а й комплекс організаційних, фінансових, виробничих та управлінських заходів, необхідних для їх практичної реалізації [4].

Таблиця 1.1 - Підходи до трактування поняття «інноваційний процес» у науковій літературі

Автор	Визначення поняття «інноваційний процес»
Й. Шумпетер	Впровадження нових комбінацій факторів виробництва, що забезпечують економічний розвиток підприємства [1].
П. Друкер	Систематичний пошук змін та використання можливостей для розвитку організації [5].
С. М. Ілляшенко	Сукупність взаємопов'язаних дій щодо створення, освоєння та використання інновацій для досягнення стратегічних цілей підприємства [6].
Л. І. Федулова	Процес створення, впровадження та комерціалізації результатів наукових досліджень і розробок [7].
В. М. Геєць	Механізм трансформації наукових знань у нові технології, продукти та організаційні рішення [8].
П. Т. Саблук	Комплекс заходів щодо впровадження нових технологій та управлінських рішень для підвищення ефективності аграрного виробництва [9].

Джерело: сформовано автором за [1; 5-9].

Як видно з таблиці 1.1, більшість науковців розглядають інноваційний процес як комплексне явище, що охоплює створення, впровадження та поширення нововведень у різних сферах діяльності підприємства. Незважаючи на певні відмінності у трактуваннях, спільною рисою є орієнтація інноваційного процесу на підвищення ефективності господарської діяльності та забезпечення конкурентних переваг підприємства [6; 8].

Так, на думку С.М. Ілляшенка, інноваційний розвиток підприємства слід розглядати як безперервний процес створення, впровадження та комерціалізації нововведень, спрямований на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та підвищення ефективності господарської діяльності [6]. У сучасних умовах господарювання інноваційні процеси стають одним із ключових факторів розвитку аграрного сектору, оскільки дозволяють адаптувати виробництво до змін ринкового середовища, підвищувати продуктивність ресурсів і забезпечувати сталий розвиток підприємств.

Особливістю інноваційного процесу є поступове зміщення акценту від наукових досліджень до комерціалізації та збуту інновації. При цьому всі його етапи тісно взаємопов'язані й супроводжуються безперервним обміном інформацією. На рис. 1.1 відображено послідовність і взаємозв'язок стадій інноваційного процесу на підприємстві.

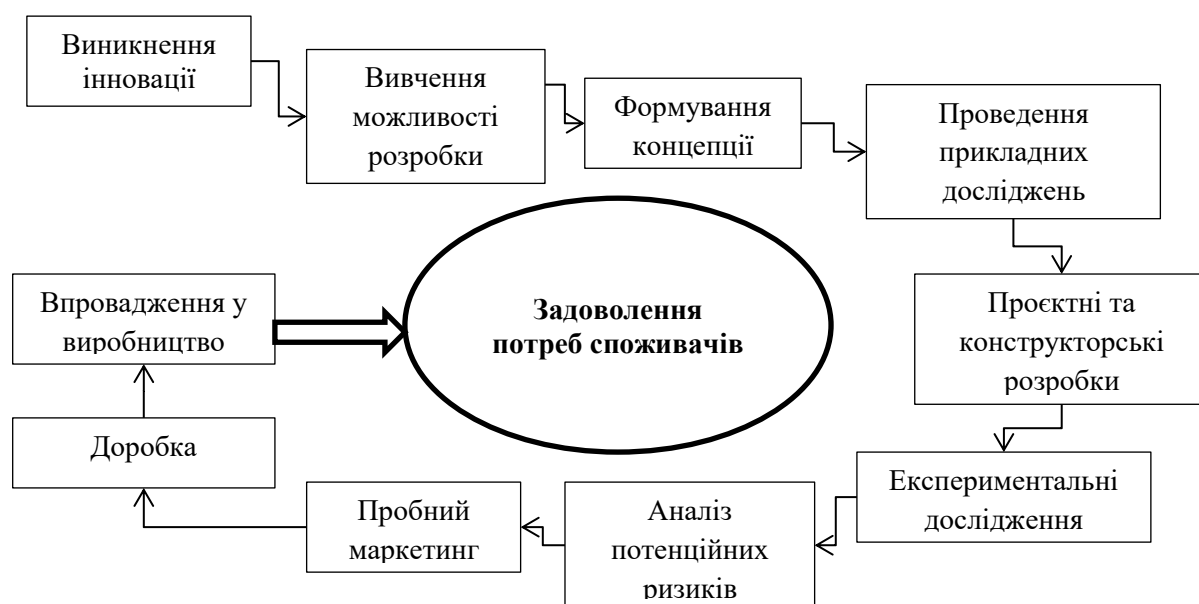


Рисунок. 1.1 - Стадії інноваційного процесу в аграрних підприємствах

Джерело: складено автором

У спрощеному вигляді модель інноваційного процесу представлена послідовністю взаємопов'язаних етапів: наука - техніка (технологія) - виробництво (комерціалізація), що забезпечують перехід від генерування

нових знань до їх практичного впровадження та отримання економічного ефекту. Схематично зазначені етапи наведено на рис. 1.2.

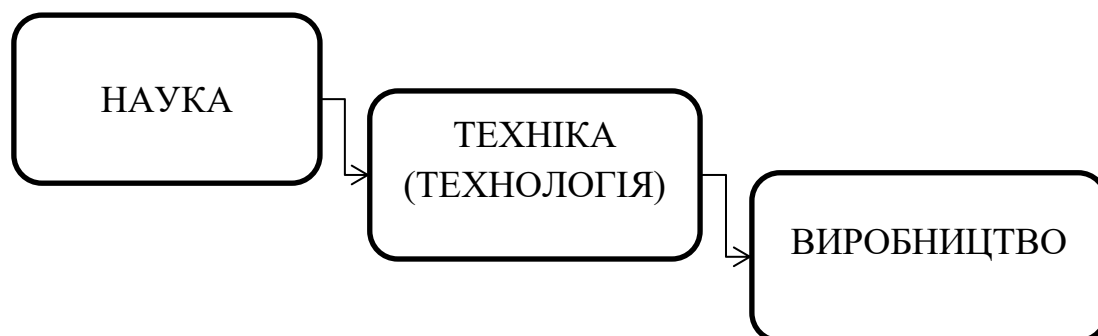


Рисунок. 1.2 - Спрощено модель інноваційних процесів в аграрних підприємствах

Джерело: розроблено автором

Як видно з рис. 1.2, інноваційний процес охоплює послідовний рух від наукових досліджень до створення нової техніки чи технології та подальшого впровадження інновації у виробництво. На етапі техніки (технології) результати наукових досліджень набувають практичного втілення через виконання дослідно-конструкторських і проектно-конструкторських робіт, розроблення технічної документації та створення дослідних зразків. Етап виробництва (комерціалізації) передбачає впровадження інновації у господарську діяльність підприємства, організацію виробничого процесу, проведення маркетингових заходів та забезпечення збуту нової продукції на ринку. Така послідовність етапів формує основу реалізації інноваційної діяльності підприємства та створення його конкурентних переваг.

Економічний зміст управління інноваційними процесами в аграрному секторі полягає у цілеспрямованому впливі на всі стадії створення та впровадження інновацій - від генерування ідей до отримання економічного, соціального та екологічного ефекту. Управління інноваційними процесами охоплює планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль інноваційної діяльності, а також забезпечення необхідними ресурсами для реалізації інноваційних проєктів.

Особливістю аграрного сектору є те, що інноваційні процеси реалізуються в умовах підвищеної залежності від природно-кліматичних факторів, сезонності виробництва, тривалого виробничого циклу та значних ризиків. Це зумовлює необхідність застосування спеціальних підходів до управління інноваційною діяльністю, які враховують специфіку сільськогосподарського виробництва та особливості функціонування аграрних підприємств.

Інноваційний процес в аграрному секторі являє собою сукупність взаємопов'язаних етапів, які включають виявлення потреби в інноваціях, пошук та розроблення нових рішень, оцінювання їхньої доцільності, впровадження у виробничу діяльність та аналіз отриманих результатів.

Ефективність такого процесу залежить від рівня інноваційного потенціалу підприємства, наявності фінансових ресурсів, кадрового забезпечення, доступу до сучасних технологій та якості управлінських рішень. Економічний зміст управління інноваційними процесами в аграрному секторі полягає у цілеспрямованому впливі на всі стадії створення та впровадження інновацій - від генерування ідей до отримання економічного, соціального та екологічного ефекту. Управління інноваційними процесами охоплює планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль інноваційної діяльності, а також забезпечення необхідними ресурсами для реалізації інноваційних проєктів.

Інноваційний процес доцільно розглядати на макро- та мікрорівнях, що дає змогу виокремити різні об'єкти управління в межах єдиної системи. На макрорівні він охоплює формування та реалізацію державної інноваційної політики, розвиток національної інноваційної системи, координацію науково-технічного потенціалу, інноваційної інфраструктури та інноваційної діяльності суб'єктів господарювання.

На мікрорівні інноваційний процес відображає шлях від виникнення ідеї до створення й комерціалізації нового продукту, технології чи послуги на підприємстві. Управління ним передбачає планування, організацію,

координацію та контроль усіх етапів інноваційної діяльності, формування інноваційної стратегії та ефективне використання інноваційного потенціалу підприємства для досягнення конкурентних переваг і ринкового успіху [26].

Управління інноваційними процесами в аграрному секторі передбачає формування сприятливого інноваційного середовища, яке забезпечує взаємодію науки, освіти, бізнесу та державних інституцій. Важливого значення набуває розвиток інноваційної інфраструктури, залучення інвестицій, підтримка науково-дослідних розробок та впровадження цифрових технологій у виробничі процеси. Саме завдяки ефективному управлінню інноваційними процесами аграрні підприємства отримують можливість підвищувати конкурентоспроможність, скорочувати виробничі витрати, покращувати якість продукції та розширювати ринки збуту.

Особливого значення в сучасних умовах набуває стратегічний характер управління інноваційними процесами. Він передбачає прогнозування майбутніх потреб ринку, визначення перспективних напрямів технологічного розвитку, оцінювання ризиків та формування довгострокових програм інноваційної діяльності. У зв'язку з високою динамічністю зовнішнього середовища управління інноваційними процесами повинно бути гнучким і здатним оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, технологічні виклики та потреби споживачів. Важливою складовою управління інноваційними процесами є фінансове забезпечення інноваційної діяльності. Для реалізації інновацій аграрні підприємства можуть використовувати власні кошти, амортизаційні відрахування, банківські кредити, лізингові механізми, державну підтримку, грантові програми та інші джерела фінансування. Вибір оптимальної структури фінансування визначає можливість успішного впровадження інновацій та досягнення запланованих результатів

Отже, сутність управління інноваційними процесами в аграрному секторі полягає у забезпеченні цілеспрямованого та безперервного впливу на процес створення, впровадження та поширення інновацій з метою

підвищення ефективності діяльності підприємств і забезпечення їх сталого розвитку. Економічний зміст такого управління проявляється через формування конкурентних переваг, зростання продуктивності ресурсів, підвищення інвестиційної привабливості та створення передумов для довгострокового економічного зростання аграрного сектору.

Загалом інноваційний процес являє собою сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на трансформацію наукових знань, технічних розробок та управлінських рішень у нові або вдосконалені продукти, технології, послуги чи методи управління, які забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства.

У сучасних умовах господарювання управління інноваційними процесами розглядається як складова загальної системи менеджменту підприємства. Його основною метою є забезпечення ефективного планування, організації, координації та контролю інноваційної діяльності для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. На думку багатьох дослідників, управління інноваційними процесами включає комплекс функцій, серед яких особливе значення мають стратегічне планування інноваційної діяльності, формування інноваційної політики підприємства, організація процесу розробки та впровадження інновацій, управління інвестиційним забезпеченням інноваційних проєктів, мотивація персоналу до інноваційної діяльності та оцінка результативності впроваджених нововведень. Особливістю управління інноваційними процесами є його орієнтація на майбутній розвиток підприємства. На відміну від поточного управління, яке спрямоване на забезпечення стабільного функціонування організації, інноваційний менеджмент орієнтується на формування нових можливостей розвитку, адаптацію до змін зовнішнього середовища та створення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Для аграрних підприємств інноваційна діяльність має свої специфічні особливості. Вони пов'язані із сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, високим рівнем виробничих ризиків та значною

потребою у фінансових ресурсах для впровадження нововведень [9; 10]. Саме тому ефективне управління інноваційними процесами в аграрному секторі потребує комплексного підходу до планування, організації та контролю інноваційної діяльності.

Сучасний розвиток аграрного виробництва дедалі більше пов'язується із впровадженням технологій точного землеробства, цифрових платформ управління виробництвом, геоінформаційних систем, безпілотних літальних апаратів, роботизованої техніки та автоматизованих систем моніторингу виробничих процесів [11]. Використання таких інновацій дозволяє підвищити продуктивність праці, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити зростання економічної ефективності діяльності аграрних підприємств [12].

У наукових дослідженнях інновації в аграрному секторі традиційно поділяють на кілька основних груп:

- продуктові інновації, пов'язані зі створенням нових видів продукції або покращенням її якісних характеристик;
- технологічні інновації, спрямовані на впровадження нових технологій виробництва, обробітку ґрунту, вирощування культур та утримання тварин;
- організаційні інновації, що передбачають удосконалення системи управління підприємством;
- маркетингові інновації, пов'язані з використанням нових методів просування продукції та розвитку ринків збуту;
- цифрові інновації, які забезпечують автоматизацію бізнес-процесів та підвищення ефективності управлінських рішень.

Важливою передумовою успішного управління інноваційними процесами є формування інноваційного потенціалу підприємства. Під інноваційним потенціалом доцільно розуміти сукупність матеріально-технічних, фінансових, кадрових, інформаційних та організаційних ресурсів, які забезпечують здатність підприємства створювати та впроваджувати інновації відповідно до стратегічних цілей розвитку [13].

Ефективне управління інноваційними процесами в аграрному секторі повинно базуватися на принципах системності, комплексності, безперервності, адаптивності, економічної доцільності та орієнтації на стратегічний розвиток. Реалізація зазначених принципів сприяє формуванню сприятливого інноваційного середовища, активізації інвестиційної діяльності та забезпеченню сталого розвитку аграрних підприємств. Повноцінне здійснення інноваційного процесу забезпечується належним рівнем інноваційного потенціалу та дієвою системою його управління [27].

Система управління інноваційними процесами ґрунтується на сукупності взаємопов'язаних елементів, до яких належать інноваційна стратегія, науково-технічна база, кадрові та фінансові ресурси, а також комунікаційне й маркетингове забезпечення. Характеристику основних елементів управління інноваційними процесами наведено на рис. 1.3.

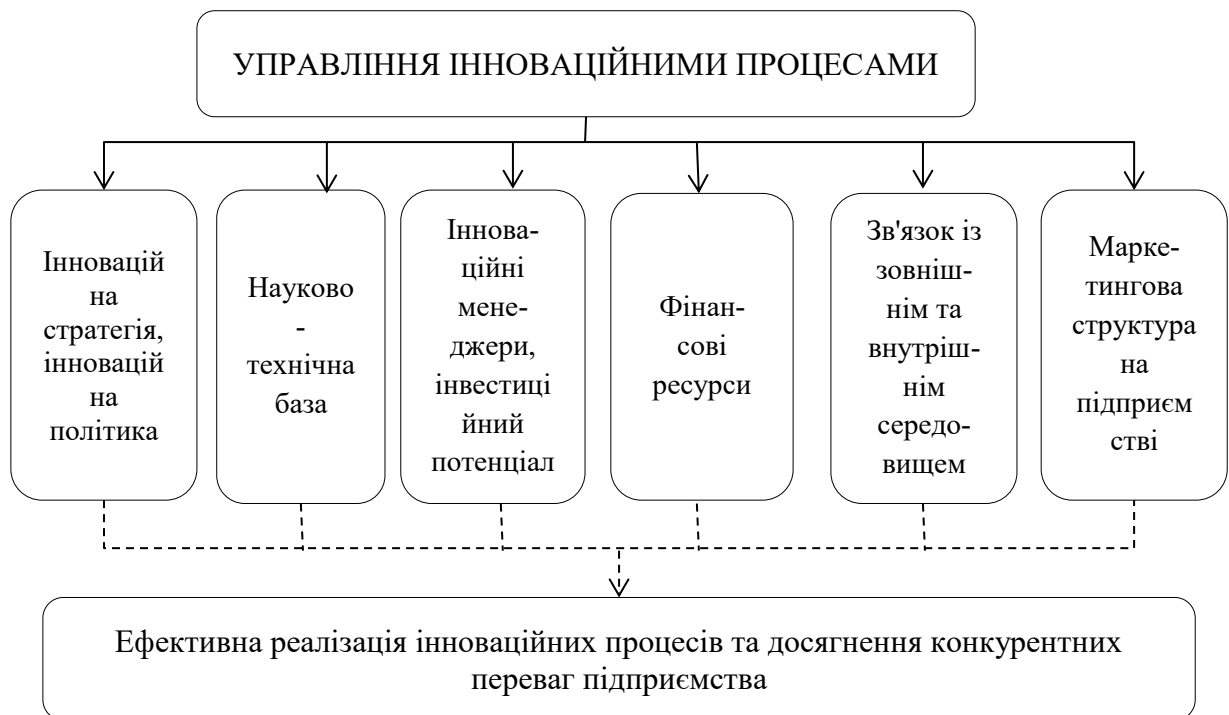


Рисунок 1.3 – Основні елементи системи управління інноваційними процесами аграрного підприємства

Джерело: складено автором

Як видно з рис. 1.3, система управління інноваційними процесами аграрного підприємства є багатокomпонентною та охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, серед яких ключове значення мають інноваційна

стратегія, науково-технічна база, кадровий та фінансовий потенціал, комунікаційне забезпечення і маркетингова діяльність. Кожен із цих елементів виконує важливу функцію в процесі формування, впровадження та комерціалізації інновацій. Їх узгоджена взаємодія сприяє підвищенню ефективності інноваційної діяльності, зміцненню конкурентних позицій аграрного підприємства, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпеченню його довгострокового розвитку.

Таким чином, управління інноваційними процесами являє собою складний багаторівневий процес, спрямований на створення, впровадження та комерціалізацію інновацій з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. В умовах сучасного розвитку аграрного сектору інноваційна діяльність виступає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності, економічної стійкості та довгострокового розвитку аграрних підприємств.

1.2. Сучасні інструменти та механізми управління інноваційними процесами аграрних підприємств

В умовах посилення глобальної конкуренції, цифрової трансформації економіки та необхідності забезпечення продовольчої безпеки інноваційна діяльність стає визначальним чинником розвитку аграрних підприємств. Ефективність інноваційних процесів значною мірою залежить від використання сучасних інструментів і механізмів управління, які забезпечують своєчасне виявлення перспективних напрямів розвитку, раціональне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Сучасне управління інноваційними процесами ґрунтується на комплексному підході, що поєднує організаційні, економічні, інформаційні, цифрові та соціально-психологічні інструменти. Їх застосування дозволяє аграрним підприємствам ефективно реагувати на зміни зовнішнього

середовища, впроваджувати новітні технології та формувати стійкі конкурентні переваги. Одним із найважливіших інструментів управління інноваційними процесами є стратегічне планування інноваційної діяльності, яке передбачає визначення довгострокових цілей інноваційного розвитку, формування портфеля інноваційних проєктів та розроблення механізмів їх реалізації. Стратегічне планування дозволяє узгодити інноваційну діяльність із загальною стратегією розвитку підприємства та забезпечити концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках.

В умовах посилення конкуренції та зростання вимог до ефективності аграрного виробництва особливого значення набуває використання сучасних інструментів управління інноваційними процесами. Їх застосування дозволяє аграрним підприємствам своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, раціонально використовувати наявні ресурси, підвищувати результативність управлінських рішень та забезпечувати стійкий інноваційний розвиток. Узагальнення та систематизацію найбільш поширених інструментів управління інноваційними процесами аграрних підприємств наведено в табл. 1.2.

Як свідчать дані табл. 1.2, управління інноваційними процесами в аграрних підприємствах потребує комплексного використання стратегічних, організаційних, економічних, інформаційних, цифрових, технологічних, соціально-психологічних та контрольно-аналітичних інструментів. Кожна із зазначених груп виконує окремі функції в системі інноваційного менеджменту, забезпечуючи планування, організацію, фінансування, інформаційну підтримку, контроль та оцінювання результатів інноваційної діяльності. Їх узгоджене застосування сприяє формуванню ефективної системи управління інноваційними процесами, підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств та створює передумови для їх сталого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

Таблиця 1.2 – Класифікація сучасних інструментів управління інноваційними процесами аграрних підприємств

Група інструментів	Основні інструменти	Призначення	Очікуваний результат
Стратегічні	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сценарне планування, форсайт-дослідження [30]	Визначення перспективних напрямів інноваційного розвитку	Формування інноваційної стратегії підприємства
Організаційні	Проектний менеджмент, Agile, управління бізнес-процесами, реінжиніринг [31;32]	Координація та контроль реалізації інноваційних проєктів	Підвищення ефективності управління інноваціями
Економічні	Бюджетування, інвестиційне планування, лізинг, грантове фінансування [28;32]	Забезпечення фінансової підтримки інноваційної діяльності	Зростання інвестиційної активності
Інформаційні	ERP-системи, CRM-системи, GIS-технології, системи бізнес-аналітики	Збір, обробка та аналіз інформації	Підвищення якості управлінських рішень
Цифрові	Інтернет речей (IoT), Big Data, штучний інтелект, хмарні сервіси [29]	Автоматизація виробничих та управлінських процесів	Зростання продуктивності та точності управління
Технологічні	Точне землеробство, агро-дрони, GPS-моніторинг, роботизовані системи [28; 29; 32]	Впровадження сучасних агро-технологій	Оптимізація використання ресурсів
Соціально-психологічні	Мотивація персоналу, управління знаннями, корпоративне навчання [31; 32]	Розвиток інноваційної культури підприємства	Підвищення інноваційної активності працівників
Контрольно-аналітичні	KPI, Balanced Scorecard, аудит інноваційної діяльності [30; 31]	Оцінка результативності інноваційних процесів	Підвищення ефективності інноваційного менеджменту

Джерело: складено автором за [28 -32]

Важливе місце займають методи стратегічного аналізу, які використовуються для оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. До найбільш поширених належать SWOT-

аналіз, PEST-аналіз, GAP-аналіз, сценарний аналіз та форсайт-дослідження. Використання зазначених інструментів дозволяє виявляти інноваційні можливості, прогнозувати майбутні тенденції розвитку галузі та мінімізувати ризики впровадження нововведень.

Сучасна практика управління інноваційними процесами неможлива без використання проєктного підходу, який забезпечує планування, організацію, координацію та контроль інноваційних заходів. Управління інноваціями на основі проєктного менеджменту передбачає визначення цілей, термінів, ресурсів, відповідальних осіб та показників ефективності реалізації інноваційних проєктів. Особливого поширення набувають міжнародні стандарти управління проєктами PMBOK, PRINCE2 та Agile-підходи, що забезпечують гнучкість та адаптивність інноваційної діяльності.

В умовах цифровізації аграрного виробництва важливим інструментом управління стають інформаційні системи та цифрові технології. Використання ERP-систем, CRM-платформ, систем управління ресурсами підприємства, геоінформаційних технологій (GIS), супутникового моніторингу, безпілотних літальних апаратів, сенсорних систем та технологій Інтернету речей (IoT) забезпечує оперативне отримання інформації, підвищує якість управлінських рішень та сприяє ефективному впровадженню інновацій.

Особливу роль у сучасному агробізнесі відіграють технології точного землеробства (Precision Agriculture), які дозволяють здійснювати диференційоване внесення добрив, контролювати стан посівів, прогнозувати врожайність та оптимізувати використання матеріально-технічних ресурсів. Завдяки цьому підвищується продуктивність виробництва, знижуються витрати та мінімізується негативний вплив на навколишнє середовище.

Одним із ключових механізмів управління інноваційними процесами є економічний механізм стимулювання інноваційної діяльності, який включає фінансове забезпечення інноваційних проєктів, систему матеріального стимулювання персоналу, інвестиційну підтримку та управління ризиками.

Джерелами фінансування інновацій можуть бути власні кошти підприємства, банківські кредити, лізингові програми, державні гранти, міжнародна технічна допомога, венчурний капітал та інші інвестиційні ресурси.

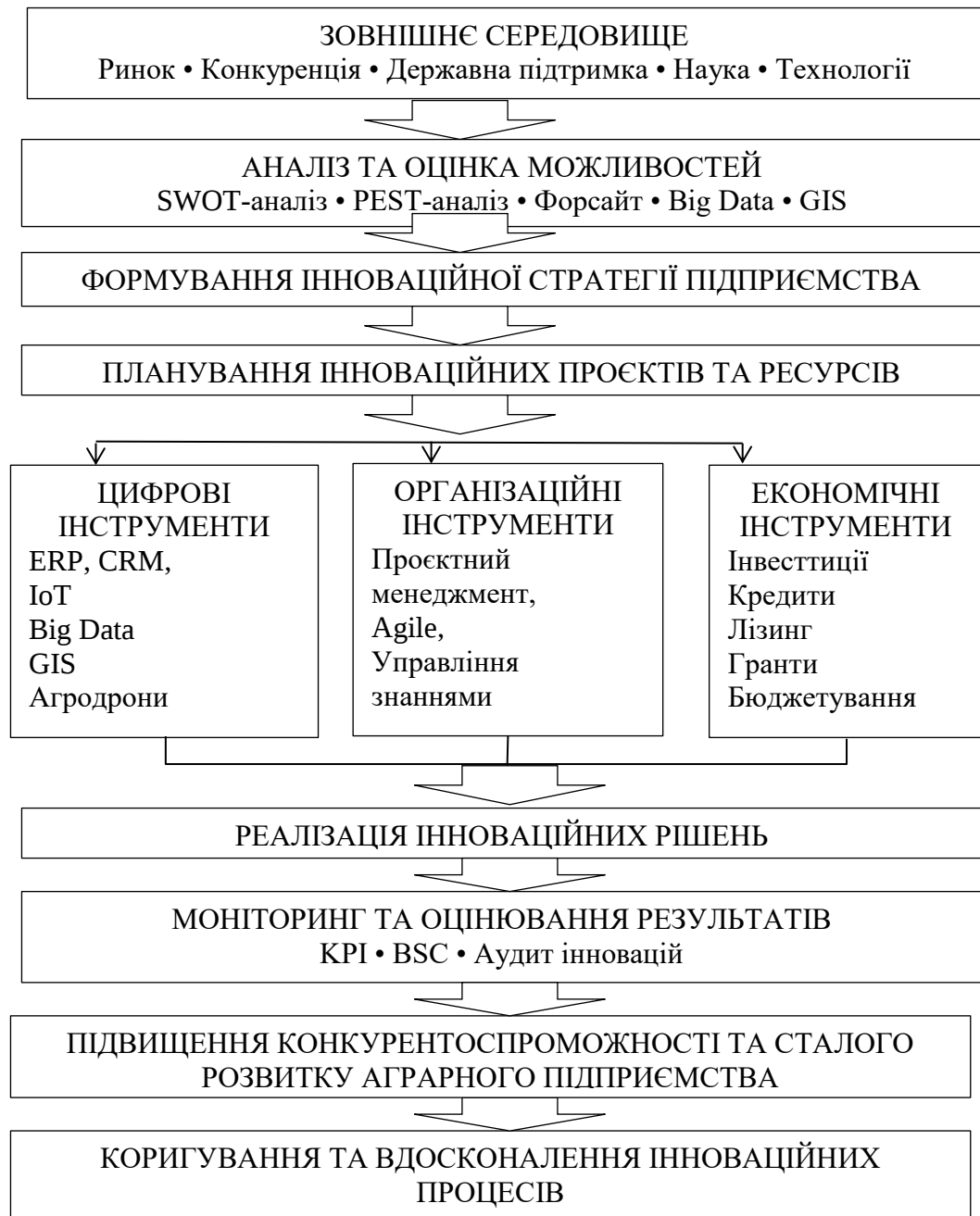


Рисунок 1.4 – Механізм управління інноваційними процесами аграрного підприємства в умовах цифрової трансформації

Джерело: розроблено автором

На Рис. 1.4 відображено комплексний механізм управління інноваційними процесами аграрного підприємства в умовах цифрової трансформації. Його основу становить інтеграція стратегічних,

організаційних, економічних та цифрових інструментів управління, які забезпечують безперервний цикл формування, реалізації, оцінювання та вдосконалення інноваційних рішень. Важливою особливістю механізму є використання сучасних цифрових технологій, що сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації виробничих процесів та зміцненню конкурентних позицій аграрного підприємства на ринку. Це створює передумови для сталого розвитку та довгострокового зростання результативності господарської діяльності.

Ефективність інноваційної діяльності значною мірою визначається дієвістю організаційного механізму управління, який забезпечує координацію інноваційних процесів через спеціалізовані підрозділи, проєктні команди та центри цифрової трансформації. Це сприяє більш швидкому впровадженню нововведень. Важливим інструментом управління є бенчмаркінг, що передбачає вивчення та адаптацію кращих практик провідних аграрних підприємств з метою підвищення ефективності бізнес-процесів та активізації інноваційної діяльності. Суттєву роль відіграє управління знаннями, яке забезпечує накопичення, поширення та використання інтелектуального капіталу, сприяючи розвитку інноваційної культури та професійних компетенцій персоналу.

Водночас важливим чинником інноваційного розвитку є формування партнерських мереж між аграрними підприємствами, науковими установами, закладами освіти, державними органами та фінансовими інституціями, що сприяє трансферу технологій, залученню інвестицій і поширенню інновацій у сільському господарстві. Для оцінювання результативності інноваційної діяльності використовуються сучасні інструменти контролю та моніторингу, серед яких система ключових показників ефективності (KPI), збалансована система показників (Balanced Scorecard), методи економічного аналізу та оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. Вони дозволяють визначати рівень досягнення поставлених цілей та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Таким чином, сучасні інструменти та механізми управління інноваційними процесами аграрних підприємств являють собою комплекс взаємопов'язаних організаційних, економічних, інформаційних та цифрових засобів впливу на інноваційну діяльність. Їх ефективне використання забезпечує підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, прискорення технологічного розвитку, зростання продуктивності виробництва та формування передумов для сталого розвитку аграрного сектору економіки.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління інноваційними процесами та формування інноваційної стратегії аграрного підприємства

В умовах стрімкої цифрової трансформації економіки, розвитку технологій Індустрії 4.0 та посилення глобальної конкуренції інноваційна діяльність стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Особливої актуальності це набуває для аграрного сектору, де впровадження сучасних технологій, цифрових рішень і новітніх методів управління сприяє підвищенню продуктивності виробництва, ефективнішому використанню ресурсів та зміцненню ринкових позицій підприємств. За таких умов важливого значення набуває не лише організація інноваційної діяльності, а й оцінювання ефективності управління інноваційними процесами, що дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей та обґрунтувати подальші напрями розвитку. Ефективність управління інноваційними процесами відображає здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, генерувати та впроваджувати нові ідеї, адаптувати сучасні технології до виробничих потреб і забезпечувати отримання економічного, соціального та екологічного ефекту. Від результативності інноваційної

діяльності значною мірою залежить рівень конкурентоспроможності підприємства, його інвестиційна привабливість, фінансова стійкість та потенціал довгострокового зростання.

Водночас складність і багатогранність інноваційних процесів зумовлюють необхідність застосування комплексних методичних підходів до їх оцінювання. Такі підходи повинні враховувати не лише кінцеві результати інноваційної діяльності, а й рівень використання ресурсів, ефективність управлінських рішень, ступінь розвитку інноваційного потенціалу, швидкість впровадження нововведень та їх вплив на стратегічний розвиток підприємства. Саме тому особливого значення набуває формування системи науково обґрунтованих методів і показників, які дозволяють об'єктивно оцінити ефективність управління інноваційними процесами та забезпечити інформаційну основу для розроблення і реалізації інноваційної стратегії підприємства.

У сучасних умовах оцінювання ефективності управління інноваційними процесами розглядається як важливий елемент стратегічного менеджменту, оскільки його результати дають змогу виявити сильні та слабкі сторони інноваційної діяльності, визначити резерви підвищення ефективності, обґрунтувати вибір стратегічних напрямів розвитку та забезпечити досягнення довгострокових цілей підприємства. Тому використання сучасних методичних підходів до оцінювання інноваційної діяльності є необхідною передумовою формування дієвої інноваційної стратегії та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

У науковій літературі для оцінювання ефективності управління інноваційними процесами використовуються різні методичні підходи, серед яких найбільш поширеними є ресурсний, результативний, процесний, системний, інтегральний та стратегічний. Їх застосування дає змогу комплексно оцінити рівень інноваційного розвитку підприємства,

ефективність використання ресурсів і результативність реалізації інноваційної стратегії [33].

Ресурсний підхід орієнтований на оцінювання наявних ресурсів підприємства, які забезпечують здійснення інноваційної діяльності. Він дозволяє визначити рівень сформованості інноваційного потенціалу та можливості реалізації інноваційних проєктів.

Результативний підхід базується на аналізі досягнутих результатів інноваційної діяльності через систему економічних і виробничих показників. Його застосування дає змогу оцінити ефективність впроваджених інновацій та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Процесний підхід розглядає інноваційну діяльність як послідовність взаємопов'язаних етапів створення та впровадження нововведень. У межах цього підходу оцінюється ефективність управління інноваційним процесом на всіх стадіях його реалізації.

Системний підхід передбачає комплексне дослідження інноваційної діяльності як цілісної системи, елементи якої взаємодіють між собою та із зовнішнім середовищем. Це дозволяє враховувати вплив різноманітних факторів на результати інноваційного розвитку підприємства.

Інтегральний підхід передбачає комплексне оцінювання ефективності інноваційної діяльності на основі системи показників, об'єднаних в узагальнюючий інтегральний індекс. Його використання дає змогу визначити загальний рівень інноваційного розвитку підприємства та здійснювати порівняльний аналіз між суб'єктами господарювання.

Стратегічний підхід спрямований на оцінювання відповідності інноваційної діяльності стратегічним цілям підприємства. Він дозволяє визначити ефективність реалізації інноваційної стратегії, а також оцінити внесок інновацій у формування конкурентних переваг і забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Оцінювання ефективності управління інноваційними процесами повинно здійснюватися на основі системи взаємопов'язаних показників, які

характеризують економічні результати, виробничо-технологічні зміни, організаційний розвиток, соціальний ефект та екологічні наслідки інноваційної діяльності.

Тобто, ефективність управління інноваційними процесами характеризується сукупністю показників, які відображають результати інноваційної діяльності підприємства в різних сферах його функціонування [33; 34]. Оскільки вплив інновацій проявляється не лише в економічних результатах, а й у виробничо-технологічних, організаційних, соціальних та екологічних змінах, для об'єктивного оцінювання доцільно використовувати комплексну систему показників [34; 35]. Такий підхід дозволяє всебічно оцінити результативність управління інноваційними процесами, виявити сильні та слабкі сторони інноваційної діяльності та обґрунтувати напрями її подальшого вдосконалення [33; 35].

Зважаючи на багатогранність інноваційної діяльності, оцінювання ефективності управління інноваційними процесами повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, який враховує різні аспекти функціонування підприємства. Результати впровадження інновацій можуть проявлятися у фінансовій, виробничо-технологічній, організаційній, соціальній та екологічній сферах, що зумовлює необхідність використання відповідної системи показників. Комплексне оцінювання дозволяє визначити рівень результативності інноваційної діяльності, виявити резерви підвищення ефективності управління та обґрунтувати напрями подальшого інноваційного розвитку підприємства. Основні групи показників оцінювання ефективності управління інноваційними процесами наведено в табл. 1.3.

Дані табл. 1.3 свідчать, що оцінювання ефективності управління інноваційними процесами потребує комплексного підходу, який враховує не лише економічні результати, а й технологічні, організаційні, соціальні та екологічні наслідки впровадження інновацій. Використання системи взаємопов'язаних показників дає можливість визначити рівень результативності інноваційної діяльності, оцінити ефективність

використання ресурсів та виявити резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. Особливого значення такий підхід набуває для аграрних підприємств, оскільки дозволяє врахувати специфіку сільськогосподарського виробництва та забезпечити збалансований інноваційний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.3 – Система показників оцінювання ефективності управління інноваційними процесами підприємства

Група показників	Основні показники
Економічні	прибуток від інноваційної діяльності, рентабельність інновацій, чистий приведений дохід (NPV), індекс прибутковості (PI), внутрішня норма прибутковості (IRR)
Виробничо-технологічні	продуктивність праці, фондовіддача, урожайність, матеріаломісткість, енергоефективність
Організаційні	рівень реалізації інноваційних проєктів, швидкість впровадження інновацій, частка успішно завершених проєктів
Соціальні	рівень кваліфікації персоналу, продуктивність праці, мотивація працівників, створення нових робочих місць
Екологічні	скорочення використання ресурсів, зниження рівня забруднення, впровадження екологічно безпечних технологій

Джерело: складено автором за [33–35]

Важливим етапом оцінювання ефективності інноваційної діяльності є визначення інноваційного потенціалу підприємства. Інноваційний потенціал характеризує здатність підприємства генерувати, впроваджувати та комерціалізувати інновації. Його оцінювання здійснюється за такими складовими: кадровою, фінансовою, виробничо-технологічною, інформаційною, науково-дослідною та організаційно-управлінською.

Для формування інноваційної стратегії підприємства доцільно використовувати комплекс методичних інструментів стратегічного аналізу, серед яких SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця Ансоффа, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, сценарне планування та форсайт-дослідження. Застосування цих методів дозволяє визначити перспективні напрями інноваційного розвитку та сформулювати ефективну стратегію управління інноваційними процесами.

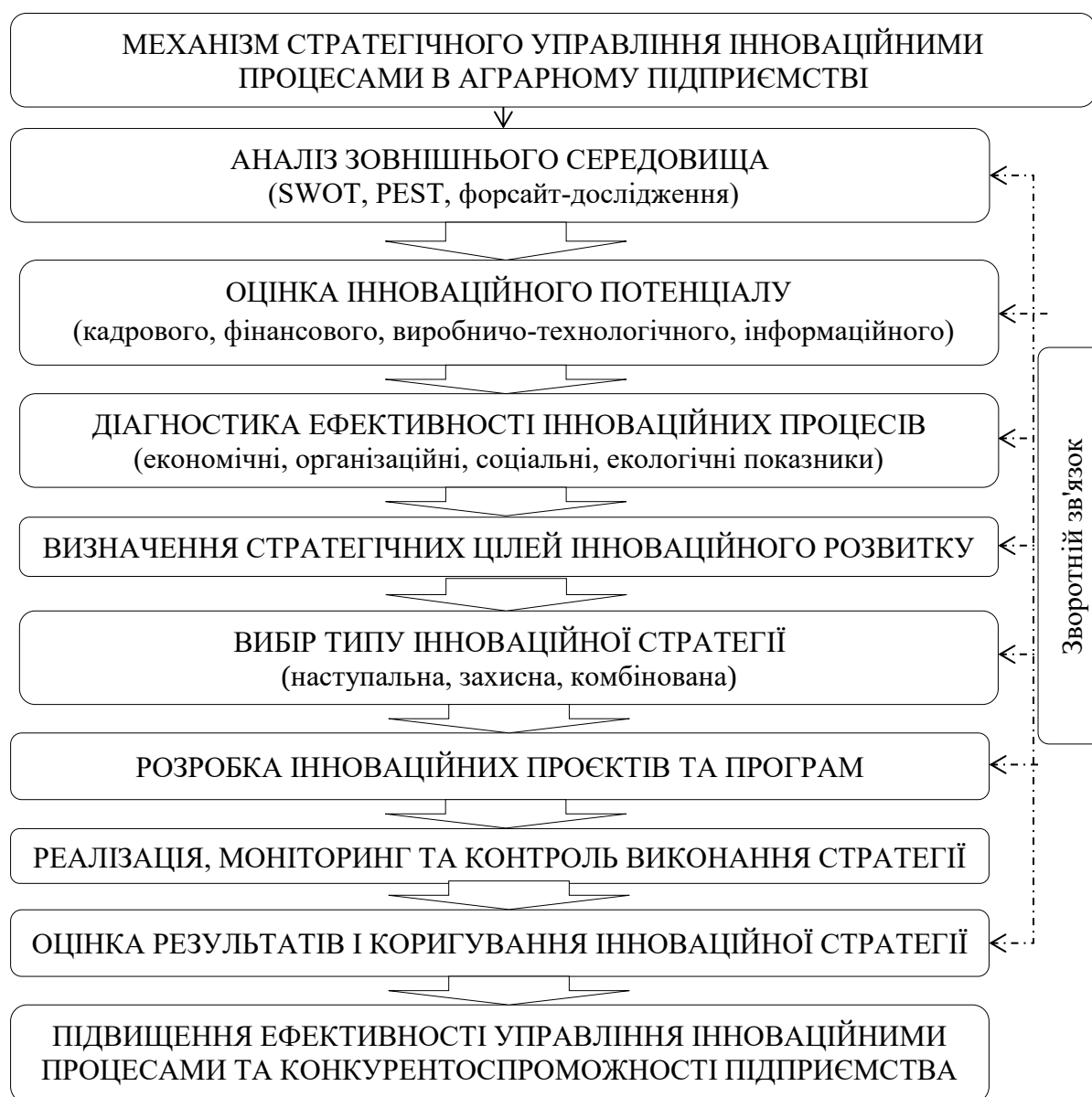


Рисунок 1.5 – Механізм стратегічного управління інноваційними процесами в аграрному підприємстві

Джерело: розроблено автором [33–35]

На рис. 1.5 наведено механізм стратегічного управління інноваційними процесами в аграрному підприємстві, який відображає логічну послідовність формування та реалізації інноваційної стратегії. Основними елементами механізму є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінювання інноваційного потенціалу, діагностика ефективності інноваційних процесів, визначення стратегічних цілей, вибір типу інноваційної стратегії, розроблення та реалізація інноваційних проєктів [33–35]. Важливим елементом механізму виступає зворотний зв'язок, який забезпечує

моніторинг результатів, коригування стратегічних рішень та безперервне вдосконалення інноваційної діяльності.

Реалізація запропонованого механізму на рис. 1.5 сприяє формуванню стійких конкурентних переваг і підвищенню ефективності функціонування аграрного підприємства в довгостроковій перспективі.

Отже, оцінювання ефективності управління інноваційними процесами повинно базуватися на комплексному використанні ресурсного, процесного, результативного, системного та стратегічного підходів. Поєднання зазначених методичних підходів забезпечує об'єктивне визначення рівня інноваційного розвитку підприємства та створює інформаційну основу для формування ефективної інноваційної стратегії. Для аграрних підприємств особливого значення набуває інтеграція економічних, технологічних, соціальних та екологічних критеріїв оцінювання, що відповідає сучасним принципам сталого розвитку та забезпечує підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

2.1. Організаційні основи господарювання та ресурсне забезпечення управління інноваційними процесами

Дослідження особливостей управління інноваційними проєктами на аграрному підприємстві доцільно здійснювати на основі аналізу установчих документів, статистичної та фінансової звітності. Такий підхід дає можливість комплексно оцінити організаційно-правові засади функціонування суб'єкта господарювання, його фінансово-економічний стан, ресурсний потенціал та досвід ведення господарської діяльності, що формують передумови для реалізації інноваційних проєктів і впровадження сучасних управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Світанок Старі Маяки», яке здійснює господарську діяльність на території Березівського району Одеської області. Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю та зареєстроване за адресою: Україна, 66833, Одеська область, Березівський район, село Старі Маяки, вул. Центральна, 11 [38].

Підприємство зареєстровано 21 грудня 2001 року та внесено до Єдиного державного реєстру підприємств і організацій України за кодом ЄДРПОУ 03766582. Тривалий період функціонування на аграрному ринку свідчить про наявність значного виробничого досвіду, сформованої матеріально-технічної бази та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища [37].

Єдиним засновником юридичної особи є Мазур Валентина Олександрівна, яка володіє 100% частки статутного капіталу або відсотком права голосу. За типом бенефіціарного володіння, вона має прямий

вирішальний вплив у товаристві [37].

Статутний капітал ТОВ «Світанок Старі Маяки» становить 1483701,59 грн. Підприємство є платником податку на додану вартість, що підтверджує його активну участь у господарському обороті та здійсненні комерційної діяльності відповідно до вимог чинного законодавства України [37].

Функціонування ТОВ «Світанок Старі Маяки» здійснюється відповідно до положень Статуту, який визначає організаційно-правові засади діяльності підприємства, порядок управління, розподіл повноважень між учасниками та механізми прийняття управлінських рішень. Статут виступає основним внутрішнім нормативним документом, що регламентує господарську діяльність товариства та забезпечує узгоджене функціонування всіх його структурних елементів [38].

Органами управління юридичної особи є загальні збори. Сформована система управління створює належні організаційні умови для реалізації виробничих завдань, підвищення ефективності господарювання та впровадження перспективних напрямів розвитку. Водночас чітке нормативне регулювання внутрішніх процесів сприяє підвищенню оперативності управління, ефективному використанню ресурсів і забезпечує основу для впровадження інноваційних рішень та сучасних технологій у діяльність підприємства. Керівником ТОВ «Світанок Старі Маяки» є Назаренко Олександр Андрійович. Керівник підприємства здійснює загальне управління його діяльністю та представляє інтереси ТОВ «Світанок Старі Маяки» у взаємовідносинах із державними органами, юридичними й фізичними особами. Він уповноважений укладати договори, підписувати офіційні документи та вчиняти від імені товариства юридично значущі дії відповідно до вимог чинного законодавства України. За необхідності окремі повноваження можуть бути делеговані іншим працівникам підприємства в установленому порядку [37].

З метою всебічного дослідження особливостей функціонування ТОВ «Світанок Старі Маяки» доцільно здійснити аналіз його основних

організаційно-економічних характеристик. Такі показники дозволяють оцінити масштаби господарської діяльності, ресурсний потенціал, фінансово-економічний стан та можливості подальшого розвитку підприємства. Узагальнену характеристику ТОВ «Світанок Старі Маяки» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Узагальнена характеристика ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Характеристика	Значення
Повне найменування підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Світанок Старі Маяки»
Організаційно-правовий статус	Товариство з обмеженою відповідальністю
Засновник юридичної особи	Мазур Валентина Олександрівна
Юридична адреса	Одеська область, Березівський район, с. Старі Маяки, вул. Центральна, 11
Рік заснування	2001 рік
Дата реєстрації	21 грудня 2001 року
Ідентифікаційний код (ЄДРПОУ)	03766582
Період функціонування на ринку	24,5 роки
Частка власника	100%
Розмір статутного фонду	1483701,59 грн.
Податковий статус	Платник податку на додану вартість
Правовий статус суб'єкта господарювання	Самостійна юридична особа

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [37, 38].

ТОВ «Світанок Старі Маяки» здійснює господарську діяльність на основі договірних відносин із підприємствами, організаціями та фізичними особами. Підприємство самостійно приймає управлінські рішення в межах чинного законодавства України та несе відповідальність за результати своєї діяльності. Дотримання нормативно-правових вимог у поєднанні з організаційною автономією забезпечує стабільність функціонування підприємства та ефективність його господарської діяльності [40, 41, 42].

Виробнича діяльність ТОВ «Світанок Старі Маяки» зосереджена переважно на вирощуванні зернових, зернобобових та олійних культур, що відповідає основному виду економічної діяльності підприємства за КВЕД 01.11. Важливе місце у структурі виробництва займає насінницький напрям,

який передбачає вирощування, доробку та реалізацію високоякісного насіннєвого матеріалу. Асортимент продукції підприємства представлений насінням пшениці, ячменю, гороху, фацелії та спельти. Підприємство забезпечує повний цикл підготовки насіння до реалізації, що включає його очищення, сертифікацію, фасування в мішки та біг-беги відповідно до вимог споживачів. З метою підвищення якості продукції та захисту посівного матеріалу у виробничому процесі застосовуються сучасні засоби захисту рослин провідних міжнародних компаній, зокрема Syngenta, BASF та Bayer [37, 38]. Важливою складовою діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» є надання агрономічного супроводу сільськогосподарським товаровиробникам. Фахівці підприємства консультують клієнтів з питань технології вирощування культур, проведення посівних робіт та організації збирання врожаю, що сприяє підвищенню ефективності використання насіннєвої продукції [38].

Поряд із основною спеціалізацією підприємство здійснює низку додаткових видів економічної діяльності, які забезпечують диверсифікацію джерел доходів, розширюють спектр послуг та зміцнюють його конкурентні позиції на аграрному ринку. Характеристика основних та допоміжних видів діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» наведена в табл. 2.2.

Наведені в табл. 2.2 дані свідчать, що ТОВ «Світанок Старі Маяки» характеризується диверсифікованою структурою господарської діяльності. Основним напрямом функціонування підприємства є вирощування зернових, зернобобових та олійних культур, що визначає його виробничу спеціалізацію. Водночас наявність додаткових видів економічної діяльності, пов'язаних із насінництвом, логістикою, складським господарством та орендними операціями, сприяє підвищенню рівня фінансової стійкості, розширенню ринкових можливостей і формуванню передумов для подальшого інноваційного розвитку підприємства.

Таблиця 2.2 – Види економічної діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» відповідно до КВЕД

Вид економічної діяльності	Код КВЕД	Характеристика діяльності
Основний вид діяльності		
Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	01.11	Виробництво зернових, зернобобових та олійних культур, що формує основу спеціалізації підприємства та забезпечує основну частину його доходів
Інші види діяльності		
Допоміжна діяльність у рослинництві	01.61	Надання послуг, пов'язаних із забезпеченням та супроводом технологічних процесів у рослинництві
Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин	46.21	Реалізація сільськогосподарської продукції та насіннєвого матеріалу через канали оптового збуту
Вантажний автомобільний транспорт	49.41	Здійснення перевезень сільськогосподарської продукції, матеріально-технічних ресурсів та надання транспортних послуг
Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників	01.25	Виробництво плодово-ягідної продукції та розвиток садівничого напрямку діяльності
Відтворення рослин	01.30	Вирощування посадкового матеріалу та здійснення робіт із розмноження рослин
Оброблення насіння для відтворення	01.64	Очищення, сортування, доробка та підготовка насіннєвого матеріалу до реалізації або висіву
Складське господарство	52.10	Зберігання зерна, насіння та інших матеріальних ресурсів підприємства
Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	68.20	Передача в користування об'єктів нерухомості з метою отримання додаткових доходів
Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування	77.31	Забезпечення тимчасового користування сільськогосподарською технікою та обладнанням

Джерело: складено автором на основі даних [37, 38].

Важливою складовою організаційно-економічної характеристики підприємства є дослідження системи управління, оскільки саме вона визначає порядок взаємодії між структурними підрозділами, розподіл функціональних обов'язків та відповідальності, а також особливості прийняття управлінських рішень. Раціонально сформована організаційна структура сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, забезпечує належну координацію виробничих процесів і створює передумови

для досягнення стратегічних цілей підприємства. З огляду на це, доцільно розглянути організаційну структуру управління ТОВ «Світанок Старі Маяки», яка наведена на рис. 2.1.

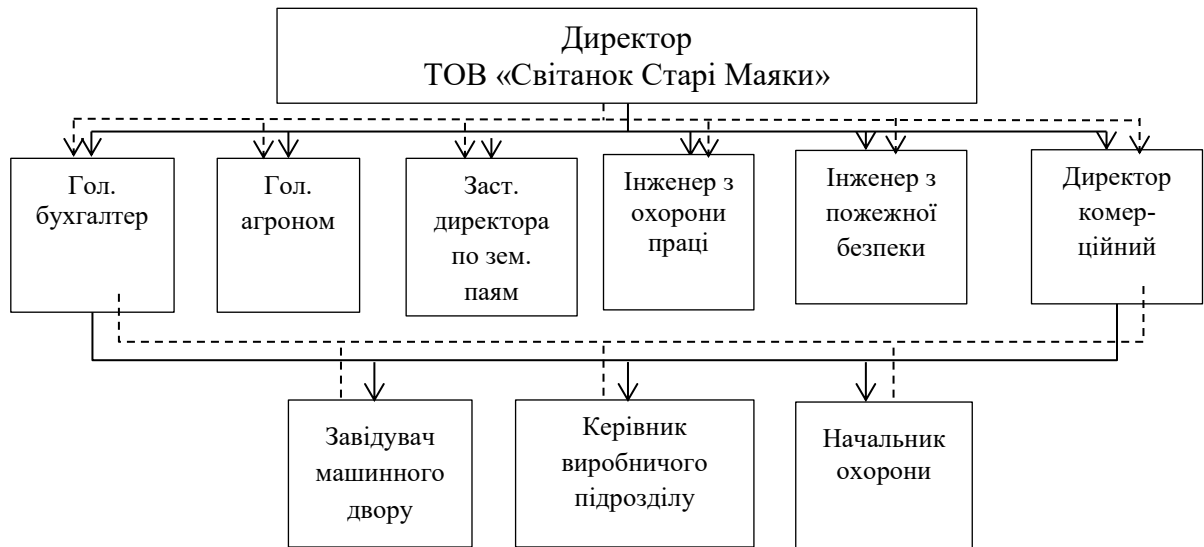


Рисунок 2.1. – Організаційна структура управління ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Джерело: сформовано автором за штатним розкладом ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Як видно з рис. 2.1, на підприємстві ТОВ «Світанок Старі Маяки» використовується лінійно-функціональна структура управління, яка передбачає централізацію управлінських повноважень у директора та функціональний розподіл обов'язків між керівниками окремих напрямів діяльності. Безпосереднє підпорядкування директору головного бухгалтера, головного агронома, заступника директора, керівників виробничих та допоміжних служб забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень і належний контроль за виконанням поставлених завдань.

Перевагами такої структури є чітке визначення сфер відповідальності, спеціалізація управлінської праці та узгодженість дій між структурними підрозділами. Водночас в умовах посилення конкуренції та необхідності впровадження інновацій доцільним є розвиток горизонтальних комунікацій і вдосконалення координації між службами підприємства, що сприятиме

підвищенню ефективності управління та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Оперативне управління діяльністю ТОВ «Світанок Старі Маяки» здійснюється відповідно до положень Статуту підприємства, внутрішніх нормативних документів, договорів оренди земельних ділянок і майна, а також укладених договорів із постачальниками матеріально-технічних ресурсів та споживачами продукції. Такий підхід забезпечує правову визначеність господарських процесів, чіткий розподіл повноважень і відповідальності між учасниками виробничої діяльності та сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень. Важливе місце в системі управління підприємством займає організація логістичних процесів, які охоплюють постачання насіннєвого матеріалу, засобів захисту рослин, паливно-мастильних матеріалів та інших виробничих ресурсів, а також транспортування й реалізацію готової продукції. Планування логістичних маршрутів здійснюється з урахуванням сезонності сільськогосподарського виробництва, розташування виробничих об'єктів і каналів збуту. Це дозволяє оптимізувати транспортні витрати, забезпечити своєчасне постачання необхідних ресурсів і підтримувати безперервність виробничого процесу. Ефективна координація виробничих і логістичних операцій сприяє раціональному використанню ресурсного потенціалу підприємства, підвищенню оперативності виконання технологічних робіт та зміцненню його конкурентних позицій на аграрному ринку.

Виробнича діяльність ТОВ «Світанок Старі Маяки» ґрунтується на ефективному використанні значного земельно-ресурсного потенціалу та орієнтована на задоволення потреб аграрного ринку у високоякісному посівному матеріалі. Земельний банк підприємства налічує 1094 земельні ділянки сільськогосподарського призначення загальною площею 3560 га, що створює сприятливі умови для розвитку багатогалузевого виробництва та впровадження сучасних агротехнологій. Одним із пріоритетних напрямів діяльності підприємства є насінництво, яке забезпечує формування доданої

вартості та підвищення рівня конкурентоспроможності господарства [38, 39].

Поряд із вирощуванням традиційних сільськогосподарських культур, підприємство активно розвиває садівничий напрям, зокрема виробництво та реалізацію садивного матеріалу фундука і волоського горіха. Такий підхід свідчить про прагнення керівництва до диверсифікації господарської діяльності, освоєння нових сегментів аграрного ринку та мінімізації виробничих ризиків. Важливе місце у структурі реалізації займає насіння озимої пшениці, яке представлене сортами різних репродукцій і користується стабільним попитом серед сільськогосподарських товаровиробників [38]. Асортимент продукції ТОВ «Світанок Старі Маяки» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Асортимент продукції ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Вид продукції	Сорт	Репродукція	Ціна
Пшениця м'яка озима	Дачнянка	Супер еліта / Еліта / 1 репр.	У виробництві
	Мудрість одеська	Супер еліта / Еліта / 1 репр.	У виробництві
	Катруся одеська	Супер еліта / Еліта / 1 репр.	У виробництві
	Октава одеська	Супер еліта / Еліта / 1 репр.	У виробництві
	Шестопалівка	Еліта / 1 репр.	У виробництві
Горох озимий	Балтрап	1 репр. / 2 репр.	У виробництві
	Феро	1 репр.	У виробництві
Льон олійний	Запорізький богатир	2 репр.	У виробництві
	Каолін	2 репр.	У виробництві
Сочевиця	Максим	Червона	У виробництві
Соняшник кондитерський	Щелкунчик	Еліта	300 грн/кг
Фундук	Тонда ді Джиффоні	Однорічний	150 грн/шт (до 550 шт); 120 грн/шт (від 550 шт)
	Тонда ді Джиффоні	Дворічний	200 грн/шт (до 50 шт); 150 грн/шт (до 550 шт); договірна ціна (від 550 шт)
Горіх волоський	Чандлер А1	Однорічний	600 грн/шт (до 350 шт); 550 грн/шт (від 350 шт)
	Чандлер А1	Дворічний	У виробництві
Садивний матеріал	Сіянець горіху	1-річний	40 грн/шт

Джерело: складено автором на основі прайс-листа ТОВ «Світанок Старі Маяки» станом на 2026 рік [38]

Дані табл. 2.3 свідчать, що ТОВ «Світанок Старі Маяки» характеризується багатoproфільною структурою виробництва, яка поєднує насінництво, вирощування технічних і зернобобових культур, а також виробництво садивного матеріалу. Провідні позиції в асортименті займає насіння озимої пшениці високих репродукцій, що підтверджує спеціалізацію підприємства у сфері насінництва та його орієнтацію на забезпечення аграрних товаровиробників якісним посівним матеріалом. Водночас наявність у структурі продукції насіння гороху, льону олійного, сочевиці, кондитерського соняшнику, а також саджанців фундука і волоського горіха свідчить про реалізацію стратегії диверсифікації виробництва. Розширення асортименту продукції дозволяє підприємству зменшувати залежність від коливань кон'юнктури окремих ринків, формувати додаткові джерела доходів та підвищувати стійкість до впливу зовнішніх чинників. Таким чином, сформований продуктовий портфель ТОВ «Світанок Старі Маяки» відображає не лише поточну виробничу спеціалізацію підприємства, а й його прагнення до впровадження інноваційних підходів у господарську діяльність, освоєння перспективних напрямів агробізнесу та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

В цілому, ТОВ «Світанок Старі Маяки» не тільки поєднує багаторічний практичний досвід у сфері сільського господарства з орієнтацією на потреби сучасних товаровиробників, а і пропонує високоякісний насіннєвий матеріал за конкурентними цінами. Діяльність підприємства спрямована на підвищення ефективності використання земельних ресурсів шляхом впровадження сучасних технологій та забезпечення аграріїв продукцією, адаптованою до різних ґрунтово-кліматичних умов. Підприємство приділяє значну увагу інноваційному розвитку, використовуючи результати сучасних біологічних досліджень для вдосконалення технологій вирощування та покращення посівних якостей насіння. До ключових переваг ТОВ «Світанок Старі Маяки» належать можливість придбання насіння безпосередньо у виробника, надання професійного агрономічного супроводу, використання

сучасного обладнання Dorez для очищення та протруювання насіння, повне документальне забезпечення реалізації продукції та неухильне дотримання договірних зобов'язань. Продукція підприємства представлена сортами української селекції, створеними провідними науковими установами та адаптованими до різних природно-кліматичних умов. Насіння проходить підготовку на сучасному насіннеобробному обладнанні, супроводжується необхідними сертифікатами якості та реалізується із наданням кваліфікованих консультацій щодо особливостей його використання.

Важливою складовою аналізу виробничої діяльності аграрного підприємства є дослідження структури посівних площ, оскільки саме вона характеризує спеціалізацію господарства, напрями використання земельних ресурсів та особливості формування виробничої програми. Зміни у складі та структурі сільськогосподарських культур відображають адаптацію підприємства до ринкових умов, рівень диверсифікації виробництва та орієнтацію на найбільш економічно ефективні види продукції. У зв'язку з цим було проведено аналіз розподілу культур, що вирощувалися в ТОВ «Світанок Старі Маяки» у 2023–2025 рр., з визначенням абсолютних і відносних змін за досліджуваний період. Особливу увагу приділено оцінці трансформації структури посівів та розвитку нових напрямів діяльності підприємства. Результати аналізу наведено в табл. 2.4. Аналіз даних табл. 2.4 свідчить про збереження рослинницької спеціалізації ТОВ «Світанок Старі Маяки», основу якої формують посіви озимої пшениці та соняшнику. Водночас упродовж досліджуваного періоду спостерігаються суттєві зміни у структурі вирощуваних культур. Так, площі посівів озимої пшениці у 2025 році порівняно з 2023 роком скоротилися на 321,4 га, або 9,98 %, соняшнику - на 285,4 га (9,89 %), кукурудзи - на 73,1 га (24,94 %), а гороху - на 179,8 га, що становить майже половину площі його вирощування у базовому році. Крім того, підприємство повністю відмовилося від вирощування озимого ячменю та насіння інших кормових культур.

Таблиця 2.4. - Площі посівів за основними культурами в ТОВ «Світанок Старі Маяки» 2023-2025 р.р, га.

Назва культури	Рік, га.			Абсолютне відхилення, га 2025р./2023р.,	Відносне відхилення, %
	2023	2024	2025		
Сільсько-господарські культури					
Пшениця озима	3221,4	2961,8	2900,0	-321,4	-9,98
Ячмінь озимий	850,8	—	—	-850,8	-100,00
Кукурудза	293,1	234,7	220,0	-73,1	-24,94
Горох	359,8	194,1	180,0	-179,8	-49,97
Соняшник	2885,4	2747,9	2600,0	-285,4	-9,89
Ріпак озимий	—	1238,9	1150,0	+1150,0	—
Трави однорічні	—	44,1	40,0	+40,0	—
Насіння культур кормових інших	50,0	—	—	-50,0	-100,00
Садженці					
Фундукові насадження	—	—	100,0	+100,0	—
Волоський горіх	—	—	5,0	+5,0	—
Загальна площа	7660,5	7421,5	7195,0	-465,5	-6,08

Джерело: складено автором за даними звітності ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Разом із тим у структурі виробництва з'явилися нові напрями діяльності. Зокрема, у 2024 році до виробничої програми було включено озимий ріпак, площа посівів якого у 2025 році, за прогнозними розрахунками, становитиме 1150 га. Окрім цього, підприємство розширює сферу своєї діяльності шляхом розвитку садівництва, зокрема закладання фундукових насаджень площею 100 га та вирощування саджанців волоського горіха на площі 5 га. Такі зміни свідчать про реалізацію стратегії диверсифікації виробництва та освоєння нових перспективних сегментів аграрного ринку.

Загальна площа сільськогосподарських культур у 2025 році прогнозується на рівні 7195,0 га, що на 465,5 га, або 6,08 %, менше порівняно з 2023 роком. Скорочення площ окремих культур пояснюється оптимізацією структури посівів, переорієнтацією на більш рентабельні напрями діяльності та впровадженням довгострокових інвестиційних проєктів. Отже, результати проведеного аналізу свідчать про поступову трансформацію виробничої структури ТОВ «Світанок Старі Маяки», спрямовану на підвищення

ефективності використання земельних ресурсів, зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його сталого розвитку в перспективі.

Матеріально-технічне забезпечення є однією з ключових передумов ефективного функціонування аграрного підприємства, оскільки визначає рівень механізації виробничих процесів, своєчасність виконання польових робіт та раціональність використання ресурсів. Забезпеченість сучасною технікою і транспортними засобами безпосередньо впливає на продуктивність праці, собівартість виробництва та конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції. У зв'язку з цим важливим етапом дослідження є аналіз технічного потенціалу ТОВ «Світанок Старі Маяки», який дозволяє оцінити рівень оснащення підприємства основними засобами виробництва та визначити напрями їх подальшого оновлення. Основні технічні показники транспортних засобів і техніки підприємства наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5. - Основні технічні показники транспортних засобів та техніки ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Тип техніки	Кількість одиниць	Середній рік випуску	Середня балансова вартість (тис. грн)	Загальна балансова вартість (тис. грн)
Легкові автомобілі	7	2020	54	161,6
Вантажні автомобілі	11	1990	26	200,2
Причепи	3	2002	75	605,0
Трактори	1	2022	9750,0	9750,0
Всього	22	-	-	10716,8

Джерело: складено автором за даними звітності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить, що технічний парк ТОВ «Світанок Старі Маяки» налічує 22 одиниці транспортних засобів і техніки загальною балансовою вартістю 10716,8 тис. грн. Найбільшу частку у вартості основних технічних засобів займає трактор 2022 року випуску, балансова вартість якого становить 9750,0 тис. грн, або понад 90 % загальної вартості

досліджуваної техніки. Це свідчить про здійснення підприємством інвестицій у модернізацію машинно-тракторного парку та використання високопродуктивної техніки у виробничому процесі.

Водночас аналіз вікового складу транспортних засобів показує наявність значної кількості морально та фізично зношеної техніки. Зокрема, середній рік випуску вантажних автомобілів становить 1990 рік, що може негативно впливати на ефективність логістичних процесів, збільшувати витрати на технічне обслуговування та ремонт, а також знижувати рівень експлуатаційної надійності. Причепи, середній рік випуску яких припадає на 2002 рік, також потребують поступового оновлення.

Позитивним аспектом є наявність у структурі технічного забезпечення легкових автомобілів із середнім роком випуску 2020 рік, які використовуються для організації управлінської діяльності та забезпечення мобільності працівників підприємства. Загалом результати аналізу свідчать про достатній рівень технічного забезпечення ТОВ «Світанок Старі Маяки», однак для підвищення ефективності господарської діяльності доцільним є подальше оновлення транспортного парку, впровадження сучасних високотехнологічних машин і обладнання, що сприятиме зниженню виробничих витрат та зміцненню конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

Таблиця 2.7 – Ресурсне забезпечення ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Показники	Рік			Абс. відх. 2025/2023	Відносне відх., %
	2023	2024	2025		
Площа сільськогосподарських угідь, га	3560	3560	3560	0	0,00
Середньорічна чисельність працівників, осіб	49	51	41	-8	-16,33
Ріллі на одного працівника, га	72,6	69,8	86,8	+14,2	+19,56
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	15723,0	36195,0	81603,5	+65880,5	+419,01
Фондооснащеність, тис. грн/працівника	320,9	709,7	1990,3	+1669,4	+520,22

Джерело: складено автором згідно звітності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Дані табл. 2.6 свідчать про неоднозначні тенденції в ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Світанок Старі Маяки» протягом 2023–2025 рр. За незмінної площі сільськогосподарських угідь на рівні 3560 га відбулося скорочення середньорічної чисельності працівників на 8 осіб, або на 16,33 %, що зумовило збільшення площі ріллі у розрахунку на одного працівника з 72,6 до 86,8 га. Це свідчить про підвищення рівня навантаження на персонал та зростання продуктивності використання трудових ресурсів. Водночас спостерігалось зростання обсягів валової продукції на 113677,0 тис. грн, або 62,11 %, а прибутку – на 4645,0 тис. грн, або 7,99 %. Позитивною тенденцією є суттєве збільшення середньорічної вартості основних виробничих фондів, що у 2025 році перевищила рівень 2023 року більш ніж у п'ять разів. У результаті фондооснащеність зросла на 1669,4 тис. грн на одного працівника, що свідчить про посилення технічного забезпечення виробничих процесів. Разом з тим, значне нарощування вартості основних засобів супроводжувалося зниженням показників ефективності їх використання. Зокрема, фондівіддача скоротилася з 11,6 грн до 3,6 грн, тоді як фондоємність зросла з 0,09 грн до 0,28 грн. Крім того, рівень рентабельності основних виробничих фондів зменшився з 369,70 % до 76,92 %, що свідчить про недостатню окупність здійснених інвестицій у короткостроковому періоді. Водночас оновлення матеріально-технічної бази створює передумови для підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку підприємства у перспективі.

Кадровий потенціал є важливою складовою ресурсного забезпечення аграрного підприємства та безпосередньо впливає на результативність його господарської діяльності. Раціональна структура персоналу сприяє ефективній організації виробничих процесів, своєчасному виконанню технологічних операцій та забезпеченню належного рівня управління. З метою оцінки кадрового забезпечення ТОВ «Світанок Старі Маяки» було проведено аналіз структури персоналу за основними функціональними напрямками діяльності підприємства. Результати групування працівників

відповідно до виконуваних функцій наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз структури персоналу ТОВ «Світанок Старі Маяки» за функціональними напрямками, 2025 рік.

Функціональний напрям	Посади, що входять до складу	Кількість осіб	Частка від загальної чисельності, %
Управлінський персонал	Директор підприємства, головний агроном, головний інженер, агроном	4	9,41
Фахівці з управління та контролю	Інженер з охорони праці, завідувач господарства, директор з комерційної діяльності, інспектор з кадрів, заступник директора по земельних питаннях, секретар	4	9,41
Фінансово-бухгалтерська служба	Головний бухгалтер, бухгалтери	3	7,06
Авто-тракторна бригада	Завідувач машинного двору, слюсар з ремонту машин і устаткування, трактористи-машиністи, водії автотранспортних засобів	16	37,65
Охорона	Начальник охорони, охоронники	8	18,82
Тваринництво	Керівник виробничого підрозділу, вівчар	2	4,71
Рослинництво	Машиніст зернових навантажувально-розвантажувальних машин, оператор очисного устаткування, підсобні робітники, різноробочі	5	11,76
Усього	–	42,5	100,00

Джерело: складено автором за даними штатного розпису ТОВ

«Світанок Старі Маяки» станом на 2025 рік.

Дані табл. 2.7 свідчать, що найбільшу частку у структурі персоналу ТОВ «Світанок Старі Маяки» займають працівники авто-тракторної бригади, чисельність яких становить 16 осіб, або 37,65 % загальної кількості працівників. Це пояснюється специфікою діяльності підприємства, пов'язаною з необхідністю забезпечення виконання значного обсягу польових робіт та перевезення сільськогосподарської продукції. Важливе місце у кадровій структурі посідають працівники охорони, частка яких становить 18,82 %, що обумовлено потребою у забезпеченні збереження матеріальних цінностей та контролі за виробничими об'єктами підприємства. Працівники, зайняті у рослинництві, складають 11,76 % персоналу, тоді як управлінський персонал і фахівці з управління та контролю разом формують

18,82 % кадрового складу підприємства. Частка фінансово-бухгалтерської служби становить 7,06 %, а працівників тваринництва - 4,71 %. Загалом структура персоналу ТОВ «Світанок Старі Маяки» відповідає виробничій спрямованості підприємства, орієнтованій переважно на рослинництво. Переважання працівників, безпосередньо залучених до виконання виробничих процесів, свідчить про практичну спрямованість діяльності господарства та забезпечує належний рівень ефективності використання трудових ресурсів.

Отже, проведений аналіз організаційно-економічних передумов та ресурсного потенціалу ТОВ «Світанок Старі Маяки» засвідчив наявність у підприємства достатніх можливостей для забезпечення ефективної господарської діяльності та реалізації інноваційних перетворень. Підприємство характеризується сформованою системою управління, значним досвідом роботи на аграрному ринку, диверсифікованою структурою виробництва та розвиненою матеріально-технічною базою. Дослідження виробничої діяльності показало, що основними напрямками спеціалізації підприємства є вирощування зернових, зернобобових та олійних культур, а також розвиток насінницького напрямку. Водночас підприємство здійснює диверсифікацію діяльності шляхом розвитку садівництва, що свідчить про його орієнтацію на впровадження інноваційних підходів та освоєння нових сегментів аграрного ринку. Аналіз кадрового, технічного та земельного потенціалу підтвердив наявність необхідних ресурсів для подальшого розвитку підприємства.

Таким чином, ТОВ «Світанок Старі Маяки» має достатні організаційно-економічні передумови та ресурсний потенціал для підвищення ефективності управління інноваційними процесами, що створює основу для проведення подальшого аналізу стану інноваційної діяльності підприємства та обґрунтування напрямів її вдосконалення.

2.2. Аналіз результативності та ефективності господарської діяльності аграрного підприємства

Для оцінки результативності господарської діяльності підприємства проведено аналіз основних фінансових показників ТОВ «Світанок Старі Маяки» за 2023–2025 рр. Дослідження динаміки доходів, витрат та прибутку дозволяє визначити ефективність функціонування підприємства, виявити тенденції його розвитку та оцінити вплив управлінських рішень на кінцеві результати діяльності. Результати аналізу наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Фінансові результати діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки», 2023-2025 рр.

Показники	Рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення 2025 р./2023р., тис. грн	Відносне відхилення, %
	2023	2024	2025		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	197003	195854	296715	+99712	+50,61
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	138035	102398	204121	+66086	+47,87
Валовий прибуток	58968	93456	92594	+33626	+57,02
Адміністративні витрати	11391	15744	22415	+11024	+96,78
Витрати на збут	3432	4512	6374	+2942	+85,72
Фінансовий результат від операційної діяльності	47468	75039	67655	+20187	+42,53
Чистий фінансовий результат	46547	74067	54715	+8168	+17,55

Джерело: складено автором за звітністю ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

Дані табл. 2.11 свідчать, що протягом 2023–2025 рр. ТОВ «Світанок Старі Маяки» забезпечувало прибуткову діяльність та демонструвало позитивну динаміку більшості фінансових показників. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році порівняно з 2023 роком зріс на 99712 тис. грн, або на 50,61 %, що свідчить про розширення масштабів виробництва та активізацію збутової діяльності підприємства. Одночасно собівартість реалізованої продукції збільшилася на 66086 тис. грн (47,87 %), що пов'язано зі зростанням витрат на матеріально-технічні ресурси, паливо, оплату праці

та інші складові виробничого процесу. Незважаючи на це, валовий прибуток підприємства зріс на 57,02 %, досягнувши у 2025 році 92594 тис. грн.

Позитивною тенденцією є зростання фінансового результату від операційної діяльності на 42,53 %, що характеризує достатню ефективність основної діяльності підприємства. Чистий фінансовий результат також збільшився на 8168 тис. грн, або на 17,55 %, порівняно з 2023 роком. Водночас суттєве зростання адміністративних витрат (на 96,78 %) та витрат на збут (на 85,72 %) вказує на необхідність посилення контролю за управлінськими та комерційними витратами. Загалом результати аналізу підтверджують фінансову стійкість ТОВ «Світанок Старі Маяки» та наявність передумов для подальшого розвитку підприємства.

Динаміку фінансових результатів ТОВ «Світанок Старі Маяки» за 2023-2025 роки наведено на рис 2.2.

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Світанок Старі Маяки» за 2023-2025 роки, наведена на рис. 2.2, свідчить про позитивні тенденції у розвитку підприємства. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс з 197003 тис. грн у 2023 році до 296715 тис. грн у 2025 році, тобто на 99712 тис. грн, або на 50,61 %. Це свідчить про розширення масштабів господарської діяльності та зміцнення ринкових позицій підприємства. Позитивну динаміку продемонстрував і фінансовий результат від операційної діяльності, який збільшився з 47468 тис. грн до 67655 тис. грн, що становить 42,53 %.

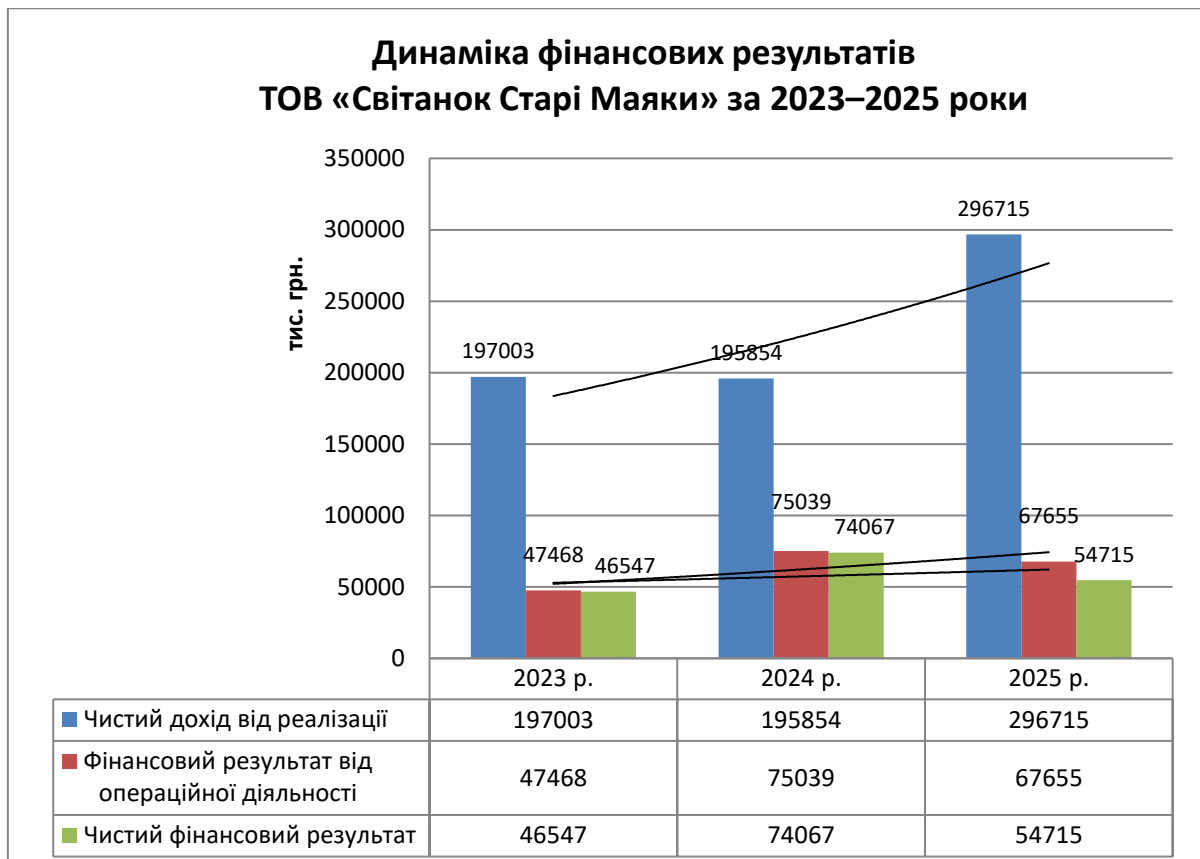


Рисунок 2.2. - Динаміка фінансових результатів ТОВ «Світанок Старі Маяки» за 2023-2025 роки

Джерело: складено автором за звітністю ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Це вказує на підвищення ефективності основної діяльності підприємства та раціональніший підхід до управління виробничими процесами. Чистий фінансовий результат також мав тенденцію до зростання. У 2025 році чистий прибуток становив 54715 тис. грн, що на 8168 тис. грн, або на 17,55 %, більше порівняно з 2023 роком. Незважаючи на збільшення адміністративних витрат і витрат на збут, підприємству вдалося забезпечити прибуткову діяльність та зберегти фінансову стійкість. Загалом результати аналізу свідчать про наявність у ТОВ «Світанок Старі Маяки» достатнього потенціалу для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Для оцінки результативності діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» також важливим є проведення аналізу його виробничо-господарської діяльності та фінансово-економічного стану. Такий аналіз дає змогу визначити рівень ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, оцінити результати господарювання та виявити основні тенденції його розвитку. Інформаційною базою дослідження виступає фінансова звітність підприємства за 2023–2025 роки (додаток Б), яка містить відомості про доходи, витрати, фінансові результати, вартість активів і забезпеченість ресурсами. На основі цих даних проведено аналіз динаміки ключових виробничо-економічних показників, що характеризують масштаби діяльності, рівень прибутковості та ефективність функціонування ТОВ «Світанок Старі Маяки». ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Таблиця 2.9 – Ефективність використання виробничих ресурсів ТОВ «Світанок Старі Маяки», 2023-2025 рр.

Показник	Рік			Абс. відхилення 2025/2023 рр.	Відносне відхилення, %
	2023	2024	2025		
Фондовіддача, грн	11,6	5,7	3,6	-8,0	-68,97
Фондоємність, грн	0,09	0,18	0,28	+0,19	+211,11
Рівень рентабельності основних фондів, %	369,70	178,15	76,92	-292,78	-79,19
Отримано валового прибутку на:					
– 100 га с.-г. угідь, тис. грн	1632,8	2625,2	2600,9	+968,1	+59,29
– 1000 грн основних фондів, грн	3696,2	2582,0	1134,7	-2561,5	-69,30
– 1 працівника, зайнятого в с.-г., тис. грн	1186,3	1832,5	2258,4	+1072,1	+90,37
Отримано чистого прибутку на:					
– 100 га с.-г. угідь, тис. грн	1632,8	2130,5	1763,3	+130,5	+7,99
– 1000 грн основних фондів, грн	3696,2	2095,4	769,2	-2927,0	-79,19
– 1 працівника, зайнятого в с.-г., тис. грн	1186,3	1487,2	1531,0	+344,7	+29,06
Рівень рентабельності діяльності, %	46,54	74,07	30,75	-15,79	-33,93

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» за 2023–2025 рр.

З метою комплексної оцінки виробничо-господарської діяльності та фінансово-економічного стану підприємства досліджено показники чистого доходу від реалізації продукції, собівартості, прибутку, вартості основних виробничих фондів, чисельності працівників, а також ефективності використання наявних ресурсів. Результати проведеного аналізу наведено в таблиці 2.9.

Аналіз даних табл. 2.8 свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки» упродовж 2023–2025 рр. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 113677,0 тис. грн, або на 62,11 %, що вказує на розширення обсягів господарської діяльності підприємства. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла на 63,41 %, що є наслідком підвищення цін на матеріально-технічні ресурси та збільшення виробничих витрат. Незважаючи на зростання витрат, підприємству вдалося забезпечити приріст валового прибутку на 59,29 % та чистого прибутку на 7,99 % порівняно з 2023 роком. Позитивною тенденцією є також збільшення обсягів прибутку в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь та на одного працівника, що свідчить про підвищення ефективності використання земельних і трудових ресурсів. Разом із тим суттєве зростання середньорічної вартості основних виробничих фондів зумовило зниження показників прибутковості у розрахунку на 1000 грн основних засобів. Крім того, рівень рентабельності діяльності підприємства у 2025 році скоротився до 30,75 %, що на 15,79 в.п. менше порівняно з 2023 роком. Отже, результати проведеного аналізу дають підстави стверджувати, що ТОВ «Світанок Старі Маяки» характеризується стабільним фінансово-економічним розвитком, проте потребує підвищення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів та оптимізації витрат з метою забезпечення стійкого зростання прибутковості у довгостроковій перспективі.

Для більш ґрунтовної оцінки результативності господарської діяльності та конкурентних позицій ТОВ «Світанок Старі Маяки» доцільно здійснити

аналіз показників ринкової активності підприємства. Таке дослідження дає змогу визначити рівень ефективності використання наявних ресурсів, оцінити здатність підприємства генерувати прибуток та виявити тенденції зміни його фінансово-економічного стану. З цією метою було проведено аналіз основних показників ринкової активності ТОВ «Світанок Старі Маяки» за 2023–2025 роки. У процесі дослідження оцінено рентабельність операційних витрат, загальних витрат, оборотних активів, собівартості реалізованої продукції, сукупних активів та власного капіталу підприємства. Результати проведених розрахунків дозволяють комплексно охарактеризувати ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства, визначити рівень віддачі від використання ресурсного потенціалу та окреслити перспективні напрями підвищення його конкурентоспроможності. Отримані результати наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10. - Показники ринкової активності ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Показники	Одиниці виміру	Рік			Факт. відх. 2025 р./2023 р.	Абсолют.. відх. 2025 р./2023 р., %
		2023	2024	2025		
Рентабельність операційних витрат	%	38,15	60,39	36,75	-1,40	-3,67
Чиста рентабельність витрат	%	46,54	74,07	30,75	-15,79	-33,93
Рентабельність оборотних активів (RCA)	%	21,13	21,89	20,60	-0,53	-2,51
Валова рентабельність собівартості	%	46,54	91,27	45,36	-1,18	-2,54
Рентабельність загальних активів (ROTA)	%	16,76	20,43	14,79	-1,97	-11,75
Рентабельність активів (ROA)	%	15,65	20,16	14,79	-0,86	-5,50
Рентабельність власного капіталу (ROE)	%	22,62	25,34	19,87	-2,75	-12,16

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності аграрного підприємства за 2023–2025 рр.

Дані табл. 2.10 свідчать, що ТОВ «Світанок Старі Маяки» упродовж

2023-2025 рр. здійснювало прибуткову діяльність та зберігало достатній рівень ринкової активності. Незважаючи на зниження окремих показників рентабельності у 2025 році порівняно з 2023 роком, підприємство продовжує ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати позитивні фінансові результати. Найбільше скорочення спостерігалось за показником чистої рентабельності витрат, який зменшився на 15,79 в.п., або 33,93 %, що зумовлено випереджаючими темпами зростання витрат порівняно з прибутком. Водночас рентабельність оборотних активів та валова рентабельність собівартості залишилися відносно стабільними, що свідчить про збереження ефективності основної діяльності підприємства. Загалом результати проведеного аналізу підтверджують наявність у ТОВ «Світанок Старі Маяки» достатнього фінансового потенціалу для підтримання конкурентоспроможності та подальшого розвитку, однак потребують посилення контролю за витратами та підвищення ефективності використання активів і власного капіталу.

З метою оцінки фінансової стійкості та рівня платоспроможності ТОВ «Світанок Старі Маяки» проведено аналіз основних фінансових коефіцієнтів за 2023-2025 роки, результати якого наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12. - Показники платоспроможності ТОВ «Світанок Старі Маяки», 2023-2025 р.р.,

Показники	Нормативне значення	Рік			Абсолютне відхилення 2025 р./2023 р.	Відносне відхилення, %
		2023	2024	2025		
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,50$	0,79	0,81	0,84	+0,05	+6,33
Відношення чистого боргу до EBITDA	$\leq 3,00$	0,66	0,53	0,19	-0,47	-71,21
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	$\geq 1,00$	3,63	3,90	2,97	-0,66	-18,18

Джерело: складено автором за звітністю ТОВ «Світанок Старі Маяки»

У ході дослідження визначено коефіцієнт автономії, відношення чистого боргу до EBITDA та коефіцієнт покриття необоротних активів

власним капіталом. Розрахунок зазначених показників дає змогу оцінити рівень фінансової незалежності підприємства, його боргове навантаження та достатність власних джерел для фінансування необоротних активів. Для об'єктивності оцінки отримані результати зіставлено з рекомендованими нормативними значеннями.

Аналіз таблиці 2.12. Дані таблиці свідчать про високий рівень фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «Світанок Старі Маяки». Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт автономії перевищував нормативне значення 0,5 та зріс з 0,79 у 2023 році до 0,84 у 2025 році, що вказує на посилення фінансової незалежності підприємства та переважання власних джерел фінансування у структурі капіталу. Позитивною тенденцією є також зниження показника відношення чистого боргу до EBITDA з 0,66 до 0,19. Значення показника протягом усього періоду залишалося суттєво нижчим за граничний рівень 3, що свідчить про низьке боргове навантаження та високу здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом у 2023–2025 рр. становив понад 2,9, що значно перевищує нормативне значення. Це підтверджує, що необоротні активи ТОВ «Світанок Старі Маяки» повністю сформовані за рахунок власного капіталу, а підприємство має достатній запас фінансової міцності. Отже, результати проведеного аналізу дають підстави стверджувати, що підприємство характеризується високим рівнем платоспроможності, фінансової незалежності та має належні передумови для стабільного функціонування і подальшого розвитку.

Отже, проведений аналіз виробничо-господарської діяльності та фінансово-економічного стану ТОВ «Світанок Старі Маяки» засвідчив наявність переважно позитивних тенденцій у розвитку підприємства протягом 2023–2025 рр. Підприємство забезпечувало прибуткову діяльність, нарощувало обсяги реалізації продукції та зберігало достатній рівень фінансової стійкості. Позитивною тенденцією є зростання доходів і фінансових результатів, що свідчить про ефективність основної діяльності та

зміцнення ринкових позицій підприємства. Разом з тим дослідження виявило збільшення виробничих, адміністративних і збутових витрат, а також зниження окремих показників рентабельності, що вказує на необхідність удосконалення системи управління витратами та підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Аналіз показників ринкової активності та платоспроможності підтвердив достатній рівень фінансової незалежності підприємства, його здатність своєчасно виконувати свої зобов'язання та забезпечувати фінансування господарської діяльності переважно за рахунок власних джерел.

Таким чином, фінансово-економічний стан ТОВ «Світанок Старі Маяки» можна оцінити як стабільний, а наявний ресурсний і фінансовий потенціал створює сприятливі передумови для подальшого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та впровадження інновацій

2.3. Діагностика системи управління інноваційними процесами та оцінка інноваційного потенціалу аграрного підприємства

У сучасних умовах господарювання інноваційна діяльність є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрних підприємств. Ефективність управління інноваційними процесами значною мірою визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати новітні технології, підвищувати продуктивність виробництва та формувати додаткові конкурентні переваги. У зв'язку з цим виникає необхідність проведення діагностики системи управління інноваційними процесами та оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Світанок Старі Маяки».

Дослідження показало, що управління інноваційними процесами на ТОВ «Світанок Старі Маяки» здійснюється переважно в межах загальної системи управління підприємством без створення окремого структурного

підрозділу, відповідального за інноваційну діяльність. Прийняття рішень щодо впровадження нових технологій, оновлення матеріально-технічної бази та освоєння нових напрямів виробництва зосереджено на рівні керівництва підприємства за участю головних спеціалістів, зокрема головного агронома та головного інженера. Такий підхід забезпечує оперативність прийняття рішень, однак обмежує можливості системного планування та контролю інноваційних процесів. Узагальнену характеристику системи управління інноваційними процесами підприємства наведено в табл. 2.13.

Аналіз діяльності підприємства свідчить, що ТОВ «Світанок Старі Маяки» активно впроваджує окремі технологічні та організаційні інновації, спрямовані на підвищення ефективності виробництва та зміцнення конкурентних позицій на ринку насінництва.

Таблиця 2.13 - Характеристика системи управління інноваційними процесами ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Елемент системи	Характеристика
Наявність інноваційної стратегії	Окрема інноваційна стратегія відсутня; інноваційні рішення приймаються в межах загальної стратегії розвитку підприємства
Організаційне забезпечення	Спеціалізований підрозділ з управління інноваціями відсутній
Суб'єкти управління інноваціями	Директор, головний агроном, головний інженер
Основні напрями інноваційної діяльності	Впровадження сучасних агротехнологій, удосконалення насінництва, диверсифікація виробництва
Джерела фінансування інновацій	Власні кошти підприємства, залучені фінансові ресурси
Форми контролю реалізації інновацій	Поточний контроль з боку керівництва підприємства
Інформаційне забезпечення	Використання виробничої та фінансової звітності для прийняття управлінських рішень
Рівень розвитку системи управління інноваціями	Середній

Джерело: складено автором

Основним напрямом діяльності підприємства є виробництво та реалізація високоякісного насіння зернових культур, що потребує постійного

вдосконалення технологій вирощування, доробки та зберігання насіннєвого матеріалу. Зокрема, підприємство використовує сучасне обладнання для очищення та підготовки насіння, застосовує високоефективні засоби захисту рослин, а також здійснює диверсифікацію виробництва шляхом розвитку садівництва. За інформацією галузевих джерел, підприємством було закладено 100 га фундукових насаджень та 5 га волоського горіха, що є перспективним напрямом інноваційного розвитку та розширення асортименту продукції [38, 39].

Важливою складовою інноваційного розвитку підприємства є використання сучасного обладнання для очищення та підготовки насіння, що дозволяє забезпечити високу якість продукції відповідно до встановлених стандартів. Крім того, підприємство застосовує сучасні засоби захисту рослин провідних світових виробників, що сприяє підвищенню врожайності культур та покращенню посівних якостей насіння.

Свідченням орієнтації підприємства на довгостроковий розвиток є диверсифікація виробничої діяльності. Так, ТОВ «Світанок Старі Маяки» розпочало реалізацію інвестиційного проєкту зі створення багаторічних насаджень, заклавши 100 га фундукових садів та 5 га волоського горіха. Впровадження цього проєкту сприятиме розширенню асортименту продукції, зниженню ризиків, пов'язаних із монокультурним виробництвом, а також формуванню нових джерел доходу в перспективі.

Тобто, діяльність ТОВ «Світанок Старі Маяки» характеризується впровадженням низки технологічних та продуктових інновацій, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, покращення якості продукції та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку насінництва. Інноваційна діяльність підприємства реалізується шляхом модернізації виробничих процесів, застосування сучасних агротехнологій та диверсифікації напрямів господарювання.

Одним із ключових напрямів інноваційного розвитку підприємства є виробництво насіння високих репродукцій. ТОВ «Світанок Старі Маяки»

спеціалізується на вирощуванні та реалізації суперелітного та елітного насіння зернових культур, що забезпечує сільськогосподарських товаровиробників високоякісним посівним матеріалом, адаптованим до ґрунтово-кліматичних умов південного регіону України. Постійне оновлення сортового складу та співпраця з науковими установами сприяють впровадженню селекційних досягнень у виробничу практику.

Важливою технологічною інновацією є використання сучасного насінне-очисного обладнання компанії Dorez [75, 76], що забезпечує високий рівень очищення, сортування та підготовки насіння до реалізації. Застосування такого обладнання дозволяє покращити посівні якості насіннєвого матеріалу, підвищити його конкурентоспроможність та забезпечити відповідність вимогам чинних стандартів якості. З метою підвищення схожості насіння та захисту рослин від хвороб і шкідників підприємство використовує сучасні препарати провідних світових виробників, зокрема Syngenta, BASF та Bayer [75, 76]. Використання інноваційних протруйників і засобів захисту рослин сприяє покращенню продуктивності посівів, зниженню виробничих ризиків та підвищенню економічної ефективності виробництва.

Інноваційна діяльність підприємства також проявляється у впровадженні сучасних агротехнологій вирощування сільськогосподарських культур, що передбачають оптимізацію системи обробітку ґрунту, раціональне використання матеріально-технічних ресурсів та удосконалення технологічних процесів. Це забезпечує підвищення врожайності культур і сприяє більш ефективному використанню земельних ресурсів.

Перспективним напрямом інноваційного розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки» є диверсифікація виробництва шляхом розвитку садівництва. Підприємством було закладено 100 га фундукових насаджень та 5 га саду волоського горіха, що дозволяє розширити асортимент продукції, знизити залежність від кон'юнктури ринку зернових культур та сформувати додаткові джерела доходів у довгостроковій перспективі. В цілому, основні інновації,

впроваджені на підприємстві, наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Основні інновації, впроваджені ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Інновація	Характеристика	Очікуваний ефект
Виробництво насіння високих репродукцій	Вирощування та реалізація суперелітного й елітного насіння зернових культур	Підвищення якості продукції та зміцнення ринкових позицій
Насіннєочисне обладнання Dorez	Використання сучасного обладнання для очищення та доробки насіння	Підвищення посівних якостей насіння та конкурентоспроможності продукції
Використання сучасних засобів захисту рослин	Застосування препаратів Syngenta, BASF та Bayer для обробки насіння	Покращення схожості насіння та підвищення врожайності культур
Впровадження сучасних агротехнологій	Удосконалення технологій вирощування сільськогосподарських культур	Рациональне використання ресурсів та зростання ефективності виробництва
Закладення фундукових насаджень (100 га)	Створення багаторічних насаджень фундука	Диверсифікація діяльності та формування додаткових джерел доходу
Закладення саду волоського горіха (5 га)	Освоєння нового напрямку садівництва	Підвищення інвестиційної привабливості та довгострокове зростання прибутковості

Джерело: складено автором за матеріалами діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» [38, 39, 75, 76]

Проведений аналіз свідчить, що інноваційна діяльність ТОВ «Світанок Старі Маяки» має переважно технологічний характер і спрямована на підвищення ефективності виробництва, покращення якості продукції та освоєння нових напрямів господарювання.

Впровадження сучасних технологій у сфері насінництва та диверсифікація виробництва створюють передумови для зміцнення конкурентних переваг підприємства, підвищення його адаптивності до змін ринкового середовища та забезпечення стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства дозволила встановити, що ТОВ «Світанок Старі Маяки» має достатні передумови для подальшого розвитку інноваційної діяльності.

Таблиця 2.15 - SWOT-аналіз інноваційного розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Внутрішнє середовище	Позитивний вплив	Негативний вплив
	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Організаційні чинники	Досвід роботи у сфері насінництва; підтримка інноваційних ініціатив з боку керівництва; налагоджені зв'язки з постачальниками та споживачами	Відсутність спеціалізованого підрозділу з управління інноваціями; недостатня формалізація інноваційної стратегії та процедур управління інноваційними проєктами
Виробничо-технологічні чинники	Використання сучасного обладнання Dorez для очищення насіння; застосування інноваційних засобів захисту рослин; виробництво насіння високих репродукцій	Недостатній рівень цифровізації окремих виробничих та управлінських процесів; залежність окремих технологічних рішень від імпортних ресурсів
Фінансові чинники	Стабільний фінансово-економічний стан; прибуткова діяльність; високий рівень платоспроможності та фінансової стійкості	Обмеженість власних ресурсів для реалізації масштабних інноваційних проєктів без залучення зовнішнього фінансування
Кадрові чинники	Наявність кваліфікованих працівників і практичного досвіду впровадження сучасних агротехнологій	Відсутність фахівців, які б спеціалізувалися виключно на управлінні інноваційною діяльністю
Зовнішнє середовище	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Економічні та ринкові чинники	Освоєння нових ринкових ніш; зростання попиту на якісне насіння; диверсифікація виробництва за рахунок розвитку фундуківництва та горіхівництва	Посилення конкуренції на ринку насінництва; нестабільність цін на матеріально-технічні ресурси; інфляційні процеси
Інституційні чинники	Участь у державних програмах підтримки аграрного сектору; можливість залучення грантового фінансування та інвестиційних ресурсів	Зміни у податковому та аграрному законодавстві; скорочення державної підтримки інноваційної діяльності
Природно-кліматичні та соціально-політичні чинники	Розширення співпраці з міжнародними партнерами у сфері аграрних інновацій	Воєнні ризики; логістичні обмеження; несприятливі погодні умови та зміни клімату
Технологічні чинники	Подальше впровадження цифрових технологій і елементів точного землеробства	Швидке моральне старіння техніки та технологій; необхідність постійного оновлення матеріально-технічної бази

Джерело: складено автором за результатами діагностики системи управління інноваційними процесами та аналізу діяльності ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ».

Разом із тим проведена діагностика дозволила виявити низку стримуючих факторів, які обмежують ефективність управління

інноваційними процесами. До них належать відсутність формалізованої інноваційної стратегії, недостатня регламентація процедур планування та оцінювання інноваційних проєктів, а також обмежене використання сучасних інформаційних технологій у процесі управління інноваційною діяльністю. З метою узагальнення результатів діагностики доцільно здійснити SWOT-аналіз інноваційного розвитку підприємства, який наведено у табл.2.15.

Фінансова складова потенціалу характеризується стабільним рівнем прибутковості та високими показниками платоспроможності, що створює можливості для фінансування інноваційних проєктів за рахунок власних коштів. Матеріально-технічна складова представлена сучасними засобами виробництва та обладнанням для доробки насіння, а кадровий потенціал забезпечується наявністю кваліфікованих працівників із практичним досвідом у сфері аграрного виробництва.

До сильних сторін ТОВ «Світанок Старі Маяки» слід віднести фінансову стійкість, наявність власної виробничої бази, досвід роботи у сфері насінництва та готовність керівництва до впровадження нововведень. Серед слабких сторін варто виділити відсутність спеціалізованого підрозділу з управління інноваціями та недостатню формалізацію інноваційної діяльності. Водночас зовнішнє середовище створює для підприємства можливості у вигляді державних програм підтримки аграрного сектору, залучення грантового фінансування та освоєння нових ринкових ніш. Основними загрозами залишаються воєнні ризики, нестабільність цін на матеріально-технічні ресурси та посилення конкуренції на аграрному ринку.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «Світанок Старі Маяки» має достатній потенціал для подальшого інноваційного розвитку. Сильними сторонами підприємства є фінансова стійкість, сучасна матеріально-технічна база, досвід роботи у сфері насінництва та орієнтація керівництва на впровадження нововведень. Водночас ефективність управління інноваційними процесами стримується відсутністю спеціалізованого підрозділу та формалізованої інноваційної стратегії. Наявні можливості

зовнішнього середовища, зокрема державна підтримка, грантові програми та освоєння нових напрямів діяльності, можуть бути використані для зміцнення конкурентних переваг підприємства. Разом з тим воєнні ризики, посилення конкуренції та нестабільність економічного середовища потребують формування більш системного підходу до управління інноваційним розвитком. Отже, результати SWOT-аналізу підтверджують доцільність розроблення заходів щодо вдосконалення системи управління інноваційними процесами ТОВ «Світанок Старі Маяки» що стане основою подальших рекомендацій у третьому розділі роботи.

З метою визначення можливостей підприємства щодо генерування та впровадження інновацій було проведено оцінку його інноваційного потенціалу за основними функціональними складовими. Такий підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони ресурсного забезпечення інноваційної діяльності, а також оцінити готовність підприємства до реалізації інноваційних проєктів. Результати оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Світанок Старі Маяки» наведено у табл. 2.16.

Дані табл. 2.16 свідчать, що ТОВ «Світанок Старі Маяки» володіє достатнім інноваційним потенціалом для подальшого розвитку та впровадження сучасних технологічних рішень. Найвищий рівень розвитку мають фінансова, матеріально-технічна, виробничо-технологічна та інвестиційна складові, що обумовлено стабільним фінансовим станом підприємства, наявністю сучасного обладнання та практичним досвідом реалізації інноваційних проєктів. Водночас організаційно-управлінська, кадрова та інформаційна складові потребують удосконалення, зокрема шляхом формування інноваційної стратегії, підвищення рівня цифровізації управлінських процесів та розвитку компетенцій персоналу у сфері управління інноваціями. Загалом результати оцінювання підтверджують наявність передумов для активізації інноваційної діяльності та реалізації заходів щодо підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві.

Таблиця 2.16 - Оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Складова інноваційного потенціалу	Характеристика	Рівень оцінки
Фінансова	Підприємство характеризується стабільним фінансово-економічним станом, прибутковою діяльністю та достатнім рівнем платоспроможності, що створює можливості для фінансування інноваційних заходів за рахунок власних коштів та залучених ресурсів.	Високий
Кадрова	Наявність кваліфікованих працівників, досвідчених агрономів та спеціалістів у сфері насінництва. Водночас відсутні фахівці, відповідальні виключно за управління інноваційною діяльністю.	Середній
Матеріально-технічна	Підприємство має сучасне обладнання для очищення та доробки насіння Dorez, необхідну сільськогосподарську техніку та виробничі потужності для забезпечення основних технологічних процесів.	Високий
Виробничо-технологічна	Використовуються сучасні агротехнології вирощування культур, якісні засоби захисту рослин, здійснюється виробництво насіння високих репродукцій та диверсифікація виробництва шляхом розвитку садівництва.	Високий
Організаційно-управлінська	Управління інноваціями здійснюється в межах загальної системи управління підприємством. Окрема інноваційна стратегія та спеціалізований підрозділ відсутні.	Середній
Інформаційна	Для прийняття управлінських рішень використовуються дані фінансової та виробничої звітності. Водночас рівень цифровізації інноваційної діяльності потребує подальшого розвитку.	Середній
Інвестиційна	Підприємство має можливість реалізовувати інвестиційні проекти, що підтверджується закладенням фундукових насаджень та саду волоського горіха. Існують перспективи залучення грантових і кредитних ресурсів.	Високий
Загальна оцінка інноваційного потенціалу	Сукупність наявних ресурсів, компетенцій та управлінських можливостей забезпечує сприятливі умови для подальшого інноваційного розвитку підприємства.	Достатній

Джерело: складено автором за [37, 38, 39]

Таким чином, результати проведеної діагностики свідчать, що ТОВ «Світанок Старі Маяки» володіє достатнім інноваційним потенціалом для подальшого розвитку та впровадження сучасних технологічних рішень. Водночас існує потреба у вдосконаленні системи управління інноваційними процесами шляхом розроблення інноваційної стратегії, впровадження механізмів планування й контролю інноваційної діяльності та посилення інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємства та його зміцненню його конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ»

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства

У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств інноваційна діяльність є одним із ключових чинників забезпечення їх конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку. Динамічні зміни зовнішнього середовища, посилення конкуренції на аграрних ринках, необхідність адаптації до кліматичних змін, а також активне впровадження цифрових технологій у сільське господарство зумовлюють потребу в удосконаленні систем управління інноваційними процесами. За таких умов інновації перестають бути окремими заходами та перетворюються на стратегічний інструмент розвитку підприємства.

Проведений у другому розділі аналіз діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» дозволив встановити, що підприємство має достатній рівень ресурсного забезпечення та фінансових можливостей для активізації інноваційної діяльності. Підприємство спеціалізується на виробництві насіннєвої продукції, вирощуванні зернових та олійних культур, а також здійснює диверсифікацію діяльності шляхом розвитку фундукових і горіхових насаджень. Така структура виробництва потребує використання сучасних технологій управління, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення високої якості продукції.

Результати аналізу фінансово-господарської діяльності свідчать про позитивну динаміку основних економічних показників підприємства. Зокрема, у 2025 році чистий дохід від реалізації продукції становив 296715 тис. грн, що на 30,1 % більше порівняно з 2023 роком. Водночас чистий фінансовий результат досяг 54715 тис. грн, що характеризує підприємство як

прибутковий суб'єкт господарювання, здатний забезпечувати фінансування інноваційних заходів за рахунок власних джерел [37].

Крім того, аналіз показників платоспроможності засвідчив високий рівень фінансової незалежності ТОВ «Світанок Старі Маяки». Значення коефіцієнта автономії у 2025 році становило 0,84, що перевищує нормативне значення та свідчить про переважання власного капіталу в структурі джерел фінансування. Водночас співвідношення чистого боргу до EBITDA перебувало на рівні 0,19, що вказує на незначне боргове навантаження та наявність резервів для реалізації інвестиційних проєктів [37, 38].

Важливим фактором, що визначає перспективи інноваційного розвитку підприємства, є наявність достатнього виробничого потенціалу. У 2025 році площа сільськогосподарських угідь ТОВ «Світанок Старі Маяки» становила 3560 га, а середньорічна вартість основних виробничих фондів – 81603,5 тис. грн. [37, 38]. Підприємство використовує сучасне насіннеочисне обладнання, здійснює виробництво елітного насіннєвого матеріалу та застосовує високоякісні засоби захисту рослин провідних світових виробників. Це свідчить про наявність передумов для подальшого впровадження інноваційних технологій.

Разом із позитивними тенденціями у діяльності підприємства проведена діагностика системи управління інноваційними процесами дозволила виявити низку проблем, які стримують реалізацію інноваційного потенціалу. Зокрема, було встановлено відсутність формалізованої інноваційної стратегії, недостатню регламентацію процедур управління інноваційними проєктами, відсутність окремого структурного елементу, відповідального за координацію інноваційної діяльності, а також недостатній рівень цифровізації управлінських процесів [64,65].

Суттєвим недоліком є фрагментарний характер використання цифрових технологій. Незважаючи на впровадження окремих інноваційних рішень у виробничій сфері, на підприємстві відсутня єдина інтегрована система інформаційної підтримки управлінських рішень. Це ускладнює

процеси планування, контролю та оцінювання результативності інноваційної діяльності. Результати SWOT-аналізу дозволили визначити основні сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. До сильних сторін ТОВ «Світанок Старі Маяки» належать: фінансова стійкість та високий рівень платоспроможності; наявність сучасної матеріально-технічної бази; багаторічний досвід роботи у сфері насінництва; диверсифікація напрямів діяльності; готовність керівництва до впровадження інновацій [65]. Водночас серед слабких сторін слід виділити: недостатню формалізацію інноваційної діяльності; відсутність інтегрованої цифрової системи управління; обмежене використання сучасних технологій точного землеробства; недостатньо розвинену систему оцінювання ефективності інноваційних процесів. Зовнішнє середовище формує для підприємства низку можливостей, серед яких особливе значення мають державні програми підтримки аграрного сектору, можливість залучення грантового фінансування, розвиток цифрових технологій та зростання попиту на якісну насіннєву продукцію. Разом із тим основними загрозами залишаються воєнні ризики, нестабільність цін на матеріально-технічні ресурси та посилення конкуренції на аграрному ринку.

Узагальнення результатів проведеного аналізу свідчить про наявність об'єктивної необхідності вдосконалення системи управління інноваційними процесами підприємства. Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки», пріоритетного значення набуває впровадження сучасних цифрових рішень, спрямованих на підвищення ефективності управлінської діяльності та оптимізацію виробничих процесів. Особливого значення в сучасних умовах набуває цифровізація системи управління інноваційними процесами. Використання інформаційних технологій, автоматизованих систем обробки даних, елементів точного землеробства, GPS-моніторингу та безпілотних літальних апаратів дозволяє забезпечити підвищення точності управлінських рішень, скорочення виробничих витрат та зростання результативності інноваційної діяльності.

У зв'язку з цим формування стратегічних напрямів розвитку системи управління інноваційними процесами ТОВ «Світанок Старі Маяки» повинно здійснюватися з урахуванням сучасних тенденцій цифрової трансформації аграрного сектору та базуватися на принципах системності, комплексності, адаптивності та економічної доцільності.

Для узагальнення передумов розвитку системи управління інноваційними процесами доцільно виокремити ключові фактори, що обумовлюють необхідність стратегічних змін (табл. 3.1) [66].

Таблиця 3.1 – Передумови інноваційного розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Група передумов	Характеристика	Необхідність стратегічних змін
Економічні	Зростання доходів та прибутку, високий рівень фінансової стійкості	Розширення інвестиційних можливостей для впровадження інновацій
Виробничі	Наявність сучасної технічної бази та розвиток насінництва	Підвищення ефективності використання виробничого потенціалу
Організаційні	Відсутність формалізованої системи управління інноваціями	Удосконалення організаційного забезпечення інноваційної діяльності
Інформаційні	Недостатня інтеграція інформаційних потоків	Створення єдиного цифрового середовища управління
Технологічні	Обмежене використання технологій точного землеробства	Активізація цифрової трансформації виробничих процесів
Соціальні	Необхідність розвитку цифрових компетентностей персоналу	Формування інноваційної культури підприємства

Джерело: складено автором на основі результатів дослідження [66].

Отже, проведений аналіз дозволяє стверджувати, що ТОВ «Світанок Старі Маяки» має достатній фінансовий, виробничий та кадровий потенціал для реалізації стратегічних змін у сфері управління інноваційними процесами. Водночас наявні проблеми організаційного та інформаційного характеру обумовлюють необхідність формування нових стратегічних підходів до управління інноваційною діяльністю. Саме тому наступним

етапом дослідження є визначення стратегічних напрямів розвитку системи управління інноваційними процесами підприємства та обґрунтування стратегії його інноваційного розвитку.

Для забезпечення комплексного підходу до оцінювання результативності розвитку системи управління інноваційними процесами пропонується система стратегічних цілей, наведена у таблиці 3.2

Таблиця 3.2 – Стратегічні цілі реалізації інноваційного розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Напрямок розвитку	Стратегічна ціль	Очікуваний результат
Економічний	Підвищення ефективності діяльності підприємства	Зростання прибутковості та фінансової стійкості
Інноваційний	Активізація інноваційної діяльності	Збільшення кількості реалізованих інноваційних проєктів
Цифровий	Цифровізація системи управління	Автоматизація основних управлінських процесів
Виробничий	Підвищення ефективності використання ресурсів	Скорочення виробничих витрат та зростання продуктивності
Кадровий	Формування інноваційної культури	Підвищення рівня кваліфікації працівників
Конкурентний	Посилення ринкових позицій підприємства	Розширення ринків збуту та зміцнення конкурентних переваг

Джерело: складено автором.

Розробка концептуальної моделі розвитку системи управління інноваційними процесами ТОВ «Світанок Старі Маяки» потребує реалізації обґрунтованої стратегії помірному інноваційного розвитку та створення дієвого організаційно-економічного механізму, який забезпечуватиме координацію інноваційної діяльності, раціональне використання ресурсів та досягнення визначених стратегічних цілей. У зв'язку з цим виникає необхідність розроблення концептуальної моделі розвитку системи управління інноваційними процесами, адаптованої до особливостей функціонування ТОВ «Світанок Старі Маяки». Концептуальна модель повинна відображати взаємозв'язок між основними елементами системи управління інноваційними процесами, враховувати вплив факторів

зовнішнього та внутрішнього середовища, а також забезпечувати практичну реалізацію інноваційної стратегії підприємства.

Розроблена модель ґрунтується на таких принципах: системності - розгляд інноваційної діяльності як сукупності взаємопов'язаних процесів; комплексності - інтеграція організаційних, економічних, інформаційних та технологічних складових; адаптивності - здатність системи реагувати на зміни зовнішнього середовища; цифровізації - використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; економічної доцільності - орієнтація на досягнення позитивного економічного ефекту; безперервності розвитку – постійне вдосконалення інноваційних процесів.

З урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» до складу системи управління інноваційними процесами доцільно включити такі взаємопов'язані підсистеми: стратегічного планування; організаційного забезпечення; ресурсного забезпечення; цифрової підтримки управління; реалізації інноваційних проєктів; моніторингу та оцінювання результативності. Запропонована модель розвитку інноваційного розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки» наведена на рисунку 3.1.

Представлена модель відображає послідовність формування та реалізації управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності. Її використання забезпечує інтеграцію стратегічного управління з практичними заходами цифрової трансформації підприємства. Важливим елементом моделі є ресурсне забезпечення інноваційних процесів. Ефективна реалізація інноваційної стратегії можлива лише за умови наявності необхідних фінансових, кадрових, інформаційних та матеріально-технічних ресурсів.

З огляду на результати аналізу, проведеного у другому розділі, ТОВ «Світанок Старі Маяки» має достатній рівень фінансової стійкості для реалізації запропонованих заходів. Високі значення коефіцієнта автономії та позитивна динаміка чистого прибутку свідчать про можливість фінансування інноваційних проєктів за рахунок власних коштів підприємства. Водночас

важливою передумовою успішної реалізації інноваційної стратегії є належний рівень кадрового забезпечення.



Рисунок 3.1 – Концептуальна модель інноваційного розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Джерело: розроблено автором.

Впровадження сучасних цифрових технологій потребує розвитку відповідних компетентностей працівників, формування готовності до змін та підтримки інноваційної активності персоналу. У цьому контексті доцільно виокремити основні складові організаційно-економічного механізму розвитку системи управління інноваційними процесами (табл. 3.3). Реалізація запропонованої моделі дозволить забезпечити цілісність процесу управління інноваційною діяльністю, підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень та створити передумови для сталого інноваційного розвитку підприємства.

Таблиця 3.3 – Складові організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Складова механізму	Характеристика	Очікуваний результат
Організаційна	Регламентація інноваційної діяльності, визначення відповідальних осіб	Підвищення ефективності координації
Економічна	Планування витрат на інновації, оцінювання економічної ефективності	Раціональне використання ресурсів
Інформаційна	Формування єдиного цифрового середовища	Покращення інформаційного забезпечення
Технологічна	Використання сучасних цифрових технологій	Підвищення продуктивності діяльності
Кадрова	Навчання та мотивація персоналу	Розвиток інноваційної культури
Контрольна	Моніторинг KPI та оцінювання результатів	Своєчасне коригування управлінських рішень

Джерело: складено автором.

Водночас практичне впровадження концептуальної моделі потребує визначення конкретних заходів, строків їх реалізації та відповідальних осіб. Саме тому наступним етапом є формування дорожньої карти реалізації стратегічних напрямів розвитку системи управління інноваційними процесами ТОВ «Світанок Старі Маяки», яку наведено в табл.3.4.

Представлена у табл. 3.4 дорожня карта передбачає поетапне впровадження інноваційних змін, що дозволяє уникнути надмірного навантаження на фінансові ресурси підприємства та забезпечити поступову адаптацію персоналу до нових умов роботи.

Важливою особливістю запропонованого підходу є інтеграція організаційних, технологічних та кадрових заходів. Такий підхід відповідає сучасним концепціям управління змінами та сприяє формуванню цілісної системи інноваційного менеджменту. Тому, з метою забезпечення ефективної реалізації дорожньої карти доцільно визначити основні функції учасників процесу впровадження інноваційних заходів наведені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.4 – Програма реалізації інноваційних заходів ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Етап	Основні заходи	Термін реалізації	Відповідальні особи	Очікуваний результат
I етап – підготовчий	Формування робочої групи; розроблення положення про управління інноваційними процесами; визначення джерел фінансування	I–II кв. 2027 р.	Директор, головний економіст	Створення організаційних передумов реалізації стратегії
II етап – організаційний	Розроблення регламентів взаємодії; формування системи моніторингу та контролю	III кв. 2027 р.	Керівники структурних підрозділів	Підвищення рівня координації інноваційної діяльності
III етап – цифровізація	Впровадження цифрових елементів проєкту «SMART SVITANOK» (GPS-моніторинг, електронний документообіг, база даних)	IV кв. 2027 р. – II кв. 2028 р.	Головний інженер, IT-фахівці	Автоматизація управлінських процесів
IV етап – технологічна модернізація	Використання агродронів для моніторингу посівів; інтеграція елементів точного землеробства	III–IV кв. 2028 р.	Головний агроном	Підвищення ефективності виробничих процесів
V етап – розвиток персоналу	Проведення навчання працівників щодо використання цифрових технологій	2028–2029 рр.	Відділ кадрів, керівники підрозділів	Формування цифрових компетентностей персоналу
VI етап – оцінювання результатів	Моніторинг KPI; аналіз результативності; коригування управлінських рішень	2029–2031 рр.	Керівництво підприємства	Забезпечення досягнення стратегічних цілей

Джерело: складено автором.

Запропонований розподіл відповідальності сприятиме підвищенню рівня персоніфікації управлінських рішень та забезпечить належний контроль за виконанням запланованих заходів. Реалізація дорожньої карти повинна супроводжуватися постійним моніторингом досягнення встановлених цільових орієнтирів.

Таблиця 3.5 - Розподіл функцій з реалізації інноваційних заходів ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Учасник	Основні функції
Директор підприємства	Загальне керівництво процесом реалізації стратегії, прийняття ключових управлінських рішень
Головний економіст	Планування та контроль використання фінансових ресурсів
Головний агроном	Координація впровадження інноваційних агротехнологій
Головний інженер	Забезпечення функціонування технічних засобів цифровізації
Керівники структурних підрозділів	Організація виконання заходів у межах відповідних підрозділів
Відділ кадрів	Організація навчання та підвищення кваліфікації працівників
Працівники підприємства	Участь у реалізації інноваційних проєктів та впровадженні цифрових рішень

Джерело: складено автором.

У цьому контексті особливого значення набуває використання системи ключових показників ефективності (КПІ), які дозволять оцінити рівень досягнення стратегічних цілей та результативність функціонування системи управління інноваційними процесами.

Таким чином, розроблена дорожня карта виступає практичним інструментом реалізації стратегії помірному інноваційного розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки». Її використання забезпечить узгодженість дій учасників інноваційного процесу, раціональне використання ресурсів та створить передумови для успішного впровадження комплексного проєкту цифровізації «SMART SVITANOK».

Наступним етапом формування стратегічних засад розвитку системи стратегічних цілей та ключових показників ефективності інноваційного розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки» та управління інноваційними процесами є визначення системи стратегічних цілей та ключових показників ефективності інноваційного розвитку підприємства.

Важливою складовою ефективного управління інноваційними процесами є формування системи оцінювання результативності реалізації стратегічних рішень. Відсутність чітко визначених критеріїв оцінювання не дозволяє об'єктивно визначити рівень досягнення поставлених цілей, своєчасно виявити відхилення та забезпечити належне коригування управлінських рішень. У зв'язку з цим одним із ключових завдань стратегічного управління інноваційною діяльністю є розроблення системи стратегічних цілей та відповідних ключових показників ефективності. Система цілей повинна бути спрямована на забезпечення довгострокового розвитку підприємства та узгоджуватися із загальною стратегією його функціонування. З огляду на результати проведеної діагностики та запропоновані стратегічні напрями розвитку, стратегічні цілі ТОВ «Світанок Старі Маяки» мають охоплювати економічний, виробничий, інноваційний, цифровий та соціальний аспекти діяльності.

Досягнення визначених стратегічних цілей потребує використання системи кількісних показників, які дозволятимуть оцінювати рівень результативності реалізації інноваційної стратегії. У сучасній практиці управління для цього використовуються ключові показники ефективності (Key Performance Indicators – KPI). Використання KPI у процесі управління інноваційними процесами дозволяє: здійснювати постійний моніторинг результативності інноваційної діяльності; оцінювати ступінь досягнення стратегічних цілей; забезпечувати інформаційну підтримку управлінських рішень; виявляти відхилення та своєчасно здійснювати коригувальні заходи; підвищувати відповідальність учасників інноваційного процесу.

Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» та цілі комплексного проекту цифровізації «SMART SVITANOK», пропонується система ключових показників ефективності, наведена у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Система ключових показників ефективності (КРІ) розвитку системи управління інноваційними процесами ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Показник	Базове значення (2025 р.)	Цільове значення	Період оцінювання
Рівень цифровізації управлінських процесів, %	35	85	Щорічно
Частка автоматизованих бізнес-процесів, %	25	75	Щорічно
Рівень інноваційної активності персоналу, %	45	75	Щорічно
Частка працівників, які пройшли навчання, %	20	100	Щорічно
Скорочення виробничих витрат, %	–	10–15	Щорічно
Зростання чистого прибутку, %	–	≥ 15	Щорічно
Частка інноваційних проєктів, реалізованих відповідно до плану, %	60	90	Щорічно
Рівень використання цифрових технологій у виробництві, %	30	80	Щорічно

Джерело: складено автором.

Запропонована система КРІ забезпечує комплексне оцінювання результативності функціонування системи управління інноваційними процесами та дозволяє враховувати як фінансові результати діяльності, так і рівень цифрової трансформації підприємства. Для забезпечення взаємозв'язку між стратегічними цілями та конкретними заходами доцільно сформулювати стратегічну карту інноваційного розвитку підприємства, яку наведено на Рис.3.2.

Результати моніторингу ключових показників ефективності повинні використовуватися керівництвом підприємства для оцінювання ступеня реалізації інноваційної стратегії та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У разі виникнення відхилень від встановлених цільових орієнтирів необхідно здійснювати коригування окремих заходів або перегляд підходів до реалізації інноваційних проєктів.



Рисунок 3.2 – Напрямки удосконалення управління інноваційними процесами ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Джерело: розроблено автором за [67-69]

Отже, запропонована система стратегічних цілей та КРІ створює необхідне інформаційно-аналітичне підґрунтя для оцінювання результативності розвитку системи управління інноваційними процесами ТОВ «Світанок Старі Маяки». Її використання дозволить забезпечити постійний контроль за реалізацією інноваційної стратегії, підвищити обґрунтованість управлінських рішень та сприятиме досягненню довгострокових цілей підприємства. У межах підрозділу нами було сформовано стратегічні напрями розвитку системи управління інноваційними процесами ТОВ «Світанок Старі Маяки», обґрунтовано доцільність використання стратегії помірною інноваційного розвитку, розроблено концептуальну модель функціонування системи управління інноваційними процесами, сформовано дорожню карту реалізації стратегічних заходів та запропоновано систему ключових показників ефективності для оцінювання результативності інноваційної діяльності.

Практичним механізмом реалізації визначених стратегічних напрямів виступатиме комплексний проєкт цифровізації «SMART SVITANOK», розробленню якого присвячено наступний підрозділ дослідження.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження встановлено, що ТОВ «Світанок Старі Маяки» має достатній рівень фінансового, виробничого та інноваційного потенціалу для реалізації стратегічних змін у сфері управління інноваційними процесами. Водночас проведена діагностика дозволила виявити низку проблем, пов'язаних із недостатньою формалізацією інноваційної діяльності, фрагментарним використанням цифрових технологій та відсутністю комплексної системи оцінювання результативності інноваційних процесів. З метою усунення виявлених недоліків сформовано стратегічні напрями розвитку системи управління інноваційними процесами підприємства, що охоплюють організаційний, цифровий, технологічний, інформаційно-аналітичний, кадровий та інвестиційний напрями. Обґрунтовано доцільність використання стратегії помірному інноваційного розвитку, яка передбачає поступове впровадження сучасних цифрових технологій з урахуванням ресурсних можливостей підприємства.

Розроблена концептуальна модель розвитку системи управління інноваційними процесами забезпечує інтеграцію стратегічного планування, ресурсного забезпечення та механізмів контролю результативності інноваційної діяльності. Водночас запропоновані дорожня карта реалізації стратегії та система KPI створюють практичне підґрунтя для досягнення визначених стратегічних цілей. Практичним інструментом реалізації сформованих стратегічних напрямів розвитку системи управління інноваційними процесами визначено комплексний проєкт цифровізації «SMART SVITANOK», який передбачає впровадження GPS-моніторингу, використання агродронів, створення цифрового інформаційного середовища та розвиток цифрових компетентностей персоналу. Саме розробленню зазначеного проєкту присвячено наступний підрозділ кваліфікаційної роботи.

3.2. Розробка комплексного проєкту цифровізації управління інноваційними процесами аграрного підприємства

Результати проведеної у другому розділі діагностики системи управління інноваційними процесами ТОВ «Світанок Старі Маяки» засвідчили наявність достатнього фінансового, виробничого та кадрового потенціалу для активізації інноваційної діяльності підприємства. Водночас було виявлено низку проблем, пов'язаних із недостатньою формалізацією інноваційних процесів, відсутністю інтегрованого цифрового середовища управління, фрагментарним використанням сучасних інформаційних технологій та недостатнім рівнем автоматизації управлінських процедур. У підрозділі 3.1 було обґрунтовано доцільність використання стратегії помірної інноваційної розвитку, яка передбачає поетапне впровадження сучасних технологічних рішень із урахуванням ресурсних можливостей підприємства. Практичним механізмом реалізації зазначеної стратегії визначено комплексний проєкт цифровізації системи управління інноваційними процесами «SMART SVITANOK». Метою підрозділу є розроблення комплексного проєкту цифровізації, спрямованого на вдосконалення системи управління інноваційними процесами ТОВ «Світанок Старі Маяки», підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства.

Щодо, загальної характеристики проєкту цифровізації «SMART SVITANOK», то у сучасних умовах розвитку аграрного сектору цифровізація виступає одним із ключових чинників підвищення ефективності управління підприємством та забезпечення його інноваційного розвитку. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє оптимізувати виробничі процеси, скоротити витрати, підвищити продуктивність праці та забезпечити оперативне прийняття управлінських рішень. Проведений аналіз показав, що ТОВ «Світанок Старі Маяки» має передумови для реалізації комплексних цифрових проєктів. Підприємство характеризується високим рівнем

фінансової стійкості, позитивною динамікою фінансових результатів, наявністю сучасної виробничої бази та досвідом впровадження окремих інноваційних рішень у сфері насінництва. Разом із тим відсутність єдиної цифрової системи управління обмежує можливості підприємства щодо ефективної координації інноваційної діяльності. Це зумовлює необхідність розроблення комплексного проєкту цифровізації, який забезпечить інтеграцію сучасних інформаційних технологій у виробничі та управлінські процеси.

З цією метою пропонується реалізація проєкту «SMART SVITANOK», спрямованого на формування сучасної системи управління інноваційними процесами, заснованої на принципах цифровізації, системності та економічної доцільності. Основною метою проєкту є підвищення ефективності управління інноваційними процесами шляхом цифрової трансформації управлінських і виробничих процесів підприємства.

Таблиця 3.7 – Паспорт проєкту цифровізації управління інноваційними процесами ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Показник	Характеристика
Назва проєкту	SMART SVITANOK
Тип проєкту	Інноваційно-інвестиційний
Мета проєкту	Цифровізація системи управління інноваційними процесами
Ініціатор проєкту	ТОВ «Світанок Старі Маяки»
Термін реалізації	2026–2030 рр.
Основні напрями	ERP-система, точне землеробство, навчання персоналу
Джерела фінансування	Власні кошти, гранти, лізинг, кредитні ресурси
Очікуваний результат	Підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань: впровадження ERP-системи управління ресурсами підприємства; цифровізація документообігу та звітності; використання технологій точного землеробства; удосконалення механізму планування інноваційних проєктів; підвищення рівня цифрових компетентностей працівників; створення системи моніторингу результативності інноваційної діяльності. Згідно цих

завдань, для узагальнення основних характеристик проекту сформовано його паспорт у табл. 3.7.

Реалізація проекту передбачає поетапне впровадження цифрових рішень, що дозволить мінімізувати ризики та забезпечити адаптацію персоналу до нових умов діяльності. Основні складові проекту наведено на рисунку 3.3.

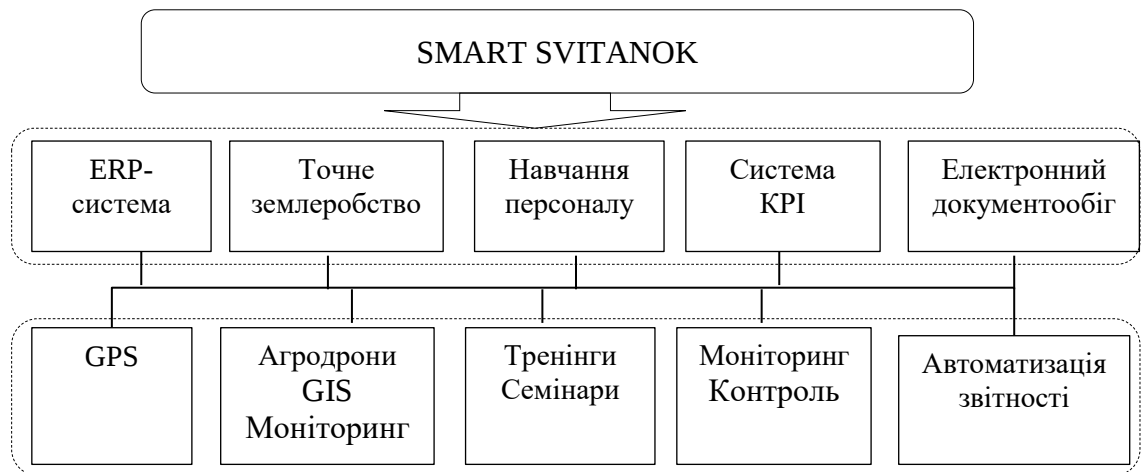


Рисунок 3.3 – Основні складові проекту «SMART SVITANOK»

Джерело: розроблено автором на основі концепції проекту за [66-69]

Таким чином, проект «SMART SVITANOK» має комплексний характер та забезпечує інтеграцію різних напрямів інноваційного розвитку підприємства, створюючи підґрунтя для формування ефективної системи управління інноваційними процесами.

Впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning), як основи цифровізації управління є одним із ключових елементів проекту «SMART SVITANOK». Де ERP-система виступатиме інформаційною основою функціонування системи управління інноваційними процесами підприємства [67, 68, 69]. У сучасних умовах ERP-системи забезпечують інтегроване управління основними бізнес-процесами підприємства та дозволяють об'єднати виробничу, фінансову, кадрову та управлінську інформацію в єдиному цифровому середовищі.

Для ТОВ «Світанок Старі Маяки» впровадження ERP-системи є доцільним з огляду на необхідність: підвищення оперативності прийняття управлінських рішень; удосконалення процесу планування використання ресурсів; автоматизації документообігу; підвищення якості управлінської звітності; забезпечення контролю за реалізацією інноваційних проєктів.

Основними функціональними можливостями ERP-системи повинні стати: управління виробничими процесами; облік матеріально-технічних ресурсів; фінансове планування та бюджетування; контроль реалізації інноваційних проєктів; формування управлінської звітності; підтримка системи моніторингу KPI. З метою оцінювання очікуваних результатів впровадження ERP-системи сформовано таблицю 3.8. [67, 68, 69].

Таблиця 3.8 – Очікувані результати впровадження ERP-системи в ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Напрямок впливу	Поточний стан	Очікуваний результат
Планування ресурсів	Частково автоматизоване	Формування єдиної бази даних
Контроль витрат	Розрізнені інформаційні потоки	Оперативний контроль витрат
Документообіг	Переважно паперовий формат	Електронний документообіг
Формування звітності	Значні витрати часу	Автоматизація процесів
Управлінські рішення	Обмежені аналітичні можливості	Підвищення якості прийняття рішень

Джерело: розроблено автором за [67- 69].

Таким чином, ERP-система виступатиме ключовим інструментом цифровізації управління та забезпечуватиме інтеграцію виробничих, фінансових та управлінських функцій підприємства. Її впровадження дозволить сформувати єдиний інформаційний простір, необхідний для ефективної реалізації інноваційної стратегії та функціонування системи управління інноваційними процесами.

У наступній частині підрозділу буде розглянуто впровадження елементів точного землеробства, розвиток цифрових компетентностей персоналу та організаційне забезпечення реалізації проєкту «SMART

SVITANOK». Впровадження елементів точного землеробства у систему управління інноваційними процесами ТОВ «Світанок Старі Маяки» є важливим напрямом реалізації комплексного проєкту цифровізації «SMART SVITANOK» є впровадження елементів точного землеробства. Використання сучасних цифрових технологій у рослинництві забезпечує можливість підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації виробничих витрат та покращення якості управлінських рішень.

Для ТОВ «Світанок Старі Маяки» впровадження технологій точного землеробства є особливо актуальним з огляду на спеціалізацію підприємства у сфері насінництва та наявність значного земельного банку. Використання цифрових інструментів дозволить підвищити точність виконання технологічних операцій, забезпечити оперативний контроль за станом посівів та своєчасно реагувати на зміни виробничої ситуації.

У межах проєкту «SMART SVITANOK» пропонується використання таких елементів точного землеробства, як системи GPS-моніторингу сільськогосподарської техніки; агродронів для дистанційного спостереження за посівами; геоінформаційних систем (GIS); електронних карт полів; цифрового обліку виконання польових робіт [69].

Запровадження зазначених технологій сприятиме переходу від традиційного підходу до управління виробництвом до моделі, заснованої на використанні цифрових даних та сучасних аналітичних інструментів. Використання GPS-моніторингу техніки є одним із найбільш доступних та ефективних інструментів цифровізації аграрного виробництва. Його використання забезпечує контроль за переміщенням техніки, дозволяє оцінювати продуктивність роботи машинно-тракторного парку та оптимізувати використання паливно-мастильних матеріалів.

Для ТОВ «Світанок Старі Маяки» впровадження GPS-моніторингу забезпечить можливість, як контролю місцезнаходження техніки в режимі реального часу, аналізу маршрутів пересування транспортних засобів, скорочення непродуктивних простоїв, оптимізації витрат пального, так і

підвищення рівня дисципліни виконання виробничих завдань. Очікується, що використання GPS-технологій дозволить скоротити витрати паливно-мастильних матеріалів на 5–7 %, що позитивно вплине на загальний рівень виробничих витрат підприємства.

Використання агродронів для моніторингу посівів також із використанням сучасних безпілотних літальних апаратів є ефективним інструментом збору інформації про стан сільськогосподарських культур. Використання агродронів дозволяє оперативно отримувати дані щодо розвитку рослин, виявляти проблемні ділянки та оцінювати ефективність проведених агротехнічних заходів. Застосування агродронів у діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» дозволить здійснювати: оцінювання стану насінницьких посівів, виявлення осередків поширення шкідників та хвороб, контроль рівномірності розвитку рослин, аналіз забезпеченості посівів вологою, моніторинг стану фундукових та горіхових насаджень. Особливого значення використання агродронів набуває саме для насінницьких господарств, оскільки забезпечує можливість підтримання високих стандартів якості продукції.

Використання GIS-технологій та електронних карт полів також забезпечує ефективне управління земельними ресурсами неможливе без використання сучасних геоінформаційних систем. У межах реалізації проєкту «SMART SVITANOK» пропонується створення електронної бази даних земельних ділянок підприємства. Використання GIS-технологій дозволить: накопичувати інформацію про характеристики земельних ділянок, аналізувати структуру посівних площ, здійснювати облік результатів агрохімічних обстежень, планувати проведення польових робіт та формувати аналітичні звіти для підтримки процесу прийняття рішень.

Електронні карти полів забезпечуватимуть інтеграцію виробничої інформації з даними GPS-моніторингу та результатами аерофотозйомки, що сприятиме підвищенню ефективності управління виробництвом [69].

З метою узагальнення основних характеристик запропонованих технологій доцільно представити їх у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Елементи точного землеробства у проєкті «SMART SVITANOK»

Елемент	Основне призначення	Очікуваний результат
GPS-моніторинг техніки	Контроль використання техніки та витрат ПММ	Скорочення виробничих витрат
Агродрони	Моніторинг стану посівів і багаторічних насаджень	Підвищення оперативності управлінських рішень
GIS-технології	Аналіз та накопичення виробничої інформації	Підвищення точності планування
Електронні карти полів	Систематизація інформації про земельні ресурси	Оптимізація використання земельного банку
Цифровий облік польових робіт	Контроль виконання технологічних операцій	Підвищення ефективності виробничого менеджменту

Джерело: складено автором за [67- 69].

Отже, впровадження елементів точного землеробства виступає важливою складовою цифрової трансформації ТОВ «Світанок Старі Маяки» та сприятиме підвищенню результативності функціонування системи управління інноваційними процесами.

Ще одною складовою запропонованого проєкту «SMART SVITANOK» є розвиток кадрового потенціалу та цифрових компетентностей персоналу. Ефективність реалізації проєкту цифровізації значною мірою залежить від рівня підготовленості працівників до використання сучасних технологій. Навіть найсучасніші цифрові рішення не забезпечуватимуть очікуваного результату за відсутності необхідних знань і навичок у персоналу. У ході проведеного дослідження встановлено, що на підприємстві існує потреба у розвитку цифрових компетентностей працівників, зокрема у сфері використання інформаційних систем, роботи з цифровими платформами та застосування елементів точного землеробства.

У зв'язку з цим у межах проєкту «SMART SVITANOK» пропонується реалізація програми розвитку цифрових компетентностей персоналу, яка передбачає: проведення навчальних семінарів, організацію практичних тренінгів, індивідуальне консультування працівників, підготовку методичних

рекомендацій щодо використання цифрових технологій та оцінювання рівня сформованості цифрових навичок. Навчальні заходи у межах проєкту «SMART SVITANOK» доцільно проводити диференційовано залежно від категорій працівників. Розвиток цифрових компетентностей працівників ТОВ «Світанок Старі Маяки» наведено в табл 3.10.

Таблиця 3.10 – Розвиток цифрових компетентностей працівників ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Категорія працівників	Напрями навчання	Форма проведення
Керівники	Цифрове управління, використання KPI	Семінари
Агрономічна служба	Робота з GPS, GIS та агродронами	Практичні тренінги
Інженерно-технічний персонал	Обслуговування цифрового обладнання	Навчальні курси
Економічна служба	Використання ERP-системи	Практичні заняття
Інші працівники	Основи цифрової грамотності	Інструктажі

Джерело: складено автором за [67- 69].

Очікується, що реалізація програми навчання дозволить забезпечити підготовку 100 % працівників, залучених до реалізації проєкту цифровізації, що відповідає стратегічним цілям розвитку підприємства, визначеним у підрозділі 3.1.

Крім того, доцільним є впровадження елементів мотивації працівників до участі в інноваційній діяльності, зокрема: преміювання за успішне впровадження інноваційних рішень, визнання досягнень працівників й залучення персоналу до процесу генерування інноваційних ідей. Таким чином, розвиток кадрового потенціалу виступає необхідною умовою успішної реалізації проєкту «SMART SVITANOK» та забезпечення сталого функціонування цифрової системи управління інноваційними процесами.

Успішність реалізації комплексного проєкту цифровізації системи управління інноваційними процесами значною мірою залежить від ефективності його організаційного забезпечення. Відсутність чіткого розподілу функцій та відповідальності між учасниками проєкту може

призвести до порушення строків виконання робіт, нераціонального використання ресурсів та зниження загальної результативності впроваджуваних заходів. У зв'язку з цим реалізація проєкту «SMART SVITANOK» повинна здійснюватися на засадах проєктного підходу, який передбачає формування тимчасової міжфункціональної команди, відповідальної за координацію та контроль виконання запланованих заходів. Організаційна структура управління проєктом має враховувати особливості діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки», наявну систему управління та специфіку впроваджуваних цифрових рішень. До складу проєктної команди доцільно включити представників основних функціональних підрозділів підприємства: директора підприємства; головного економіста; головного агронома; головного інженера; спеціаліста з інформаційних технологій; керівників структурних підрозділів; представників кадрової служби. З метою забезпечення ефективної координації робіт доцільно визначити функціональні обов'язки учасників проєкту, наведені у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Розподіл функцій між учасниками проєкту «SMART SVITANOK»

Учасник проєкту	Основні функції
Директор підприємства	Загальне керівництво проєктом, затвердження управлінських рішень, контроль реалізації
Головний економіст	Формування бюджету проєкту, контроль фінансового забезпечення
Головний агроном	Координація впровадження технологій точного землеробства
Головний інженер	Організація встановлення та обслуговування технічного обладнання
ІТ-спеціаліст	Впровадження ERP-системи та цифрових платформ
Відділ кадрів	Організація навчання та розвитку цифрових компетентностей працівників
Керівники підрозділів	Контроль виконання заходів у межах відповідних структурних одиниць

Джерело: складено автором.

Використання проєктного підходу забезпечить підвищення рівня відповідальності учасників та сприятиме своєчасному досягненню визначених цілей. Тому, для підвищення ефективності координації доцільно застосовувати матрицю відповідальності RACI (табл.3.12) [57].

Таблиця 3.12 – Матриця відповідальності (RACI) реалізації проєкту «SMART SVITANOK»

Основні заходи	Директор	Економіст	Агроном	Інженер	ІТ-фахівець	Відділ кадрів
Планування проєкту	A	R	C	C	C	I
Формування бюджету	A	R	I	I	I	I
Впровадження ERP-системи	I	C	I	C	R	I
Встановлення GPS-обладнання	I	I	C	R	C	I
Використання агродронів	I	I	R	C	C	I
Навчання персоналу	I	I	C	C	C	R
Моніторинг результатів	A	R	C	C	C	I

Примітка: R – відповідальний за виконання; A – затверджує рішення; C – консультує; I – інформується.

Джерело: складено автором за [57]

Наступним етапом організаційного забезпечення є формування календарного плану реалізації проєкту, який наведено у табл. 3.13. [58]

Таблиця 3.13 – Календарний план реалізації проєкту «SMART SVITANOK»

Етап	Заходи	Термін реалізації
Підготовчий	Формування проєктної команди, розроблення документації	I–II кв. 2027 р.
Організаційний	Розроблення регламентів та процедур	III кв. 2027 р.
Цифровізація управління	Впровадження ERP-системи та електронного документообігу	IV кв. 2027 р. – I кв. 2028 р.
Технологічна модернізація	Встановлення GPS-систем та використання агродронів	II–III кв. 2028 р.
Навчання персоналу	Проведення тренінгів та консультацій	I–II кв. 2027 р.
Оцінювання ефективності	Моніторинг KPI та коригування рішень	2027–2028 рр.

Джерело: складено автором за [58]

Отже, запропонований організаційний механізм реалізації проєкту «SMART SVITANOK» забезпечує чіткий розподіл функцій, відповідальності та повноважень між учасниками інноваційного процесу, що створює необхідні передумови для ефективного впровадження цифрових рішень.

Ефективне управління інноваційними проєктами неможливе без створення дієвої системи моніторингу та оцінювання результативності їх реалізації. Система моніторингу дозволяє здійснювати постійний контроль за досягненням визначених цілей, виявляти відхилення від запланованих параметрів та своєчасно приймати коригувальні управлінські рішення.

У межах реалізації проєкту «SMART SVITANOK» моніторинг повинен здійснюватися на основі системи ключових показників ефективності, сформованої у підрозділі 3.1. Основними завданнями системи моніторингу є: оцінювання результативності цифровізації управлінських процесів; контроль виконання календарного плану проєкту; аналіз ефективності використання фінансових ресурсів; оцінювання рівня підготовленості персоналу; визначення економічного ефекту від реалізації проєкту.

Показники системи моніторингу реалізації проєкту «SMART SVITANOK» з базовими та цільовими значеннями наведено в табл. 3.13 [70, 71].

Таблиця 3.13 – Показники системи моніторингу реалізації проєкту «SMART SVITANOK»

Показник	Базове значення	Цільове значення
Рівень цифровізації управлінських процесів, %	35	85
Частка автоматизованих бізнес-процесів, %	25	75
Рівень інноваційної активності персоналу, %	45	75
Частка працівників, які пройшли навчання, %	20	100
Скорочення виробничих витрат, %	–	10–15
Зростання чистого прибутку, %	–	≥15
Рівень виконання проєктних заходів, %	–	≥90

Джерело: складено автором за [70, 71]

Запропонована система показників дозволить здійснювати комплексне оцінювання результативності проєкту та забезпечить належний рівень інформаційної підтримки процесу прийняття управлінських рішень. Таким

чином, організаційний механізм реалізації проєкту та система моніторингу його ефективності формують основу для успішного впровадження цифрових технологій у систему управління інноваційними процесами ТОВ «Світанок Старі Маяки».

Важливою умовою успішної реалізації будь-якого інноваційного проєкту є забезпечення його достатнім фінансовим ресурсом. Від ефективності формування структури фінансування залежить своєчасність виконання запланованих заходів, можливість впровадження сучасних технологічних рішень та досягнення очікуваних результатів. Тому, надалі доцільним є розгляд джерел фінансування проєкту, оцінювання ризиків його реалізації та очікуваних результатів від впровадження проєкту «SMART SVITANOK». Проведений у другому розділі аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» засвідчив наявність у підприємства достатнього рівня фінансової стійкості та прибутковості, що створює передумови для фінансування інноваційних заходів за рахунок власних ресурсів. Разом із тим, з метою диверсифікації джерел фінансування та мінімізації фінансового навантаження доцільним є використання комбінованого підходу до формування бюджету проєкту.

У межах реалізації проєкту «SMART SVITANOK» пропонується використання таких джерел фінансування, як: власні кошти підприємства; грантові програми підтримки цифровізації аграрного сектору; банківські кредитні ресурси; фінансовий лізинг [51]. Зважаючи на прибутковість діяльності підприємства та позитивну динаміку фінансових результатів, основним джерелом фінансування повинні виступати саме власні кошти. Наочно джерела, структуру та частку фінансування проєкту «SMART SVITANOK» в ТОВ «Світанок Старі Маяки» наведено на рис. 3.4.

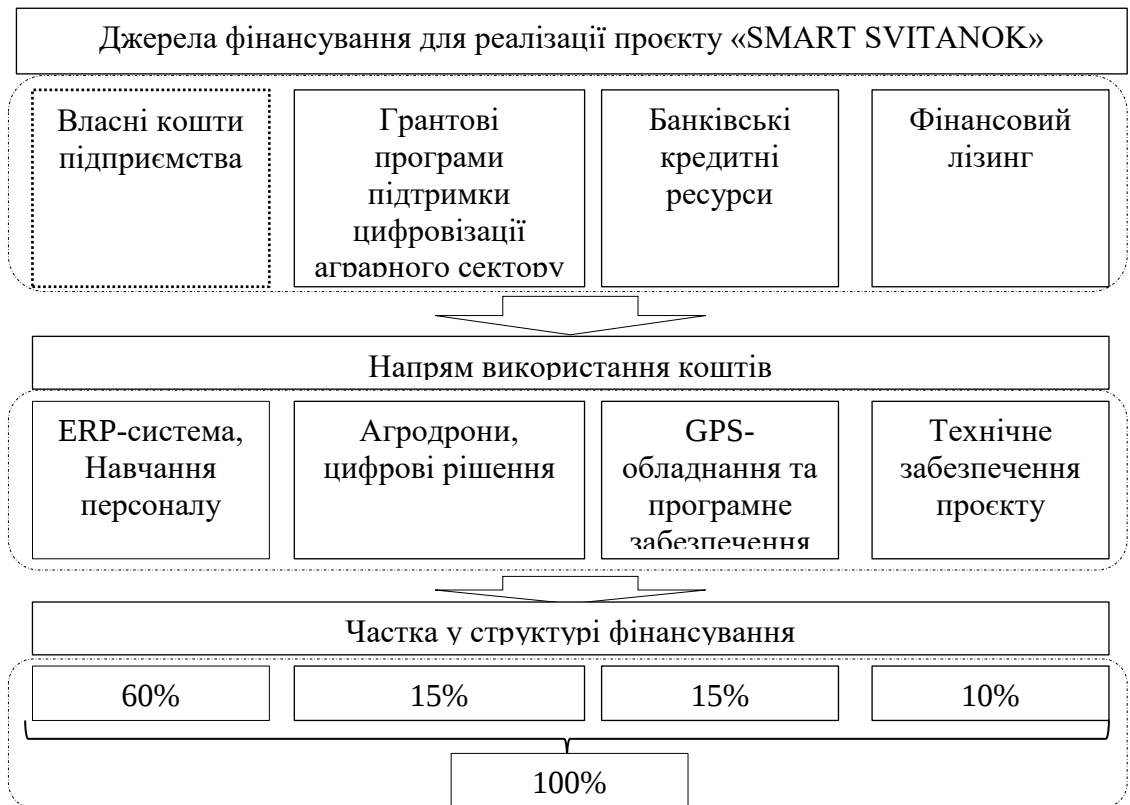


Рисунок 3.4. – Джерела, структура та частка фінансування проєкту «SMART SVITANOK» в ТОВ «Світанок Старі Маяки»

Джерело: складено автором за [51, 72, 73]

Запропонована на рис. 3.4 структура фінансування проєкту «SMART SVITANOK» дозволить забезпечити фінансову гнучкість ТОВ «Світанок Старі Маяки» та мінімізувати ризики, пов'язані з недостатністю інвестиційних ресурсів.

Крім того, реалізація інноваційних проєктів завжди супроводжується певним рівнем невизначеності та ризику. У зв'язку з цим важливою складовою проєктного менеджменту є своєчасне виявлення потенційних загроз та розроблення заходів щодо їх мінімізації. Що вимагає проведення оцінювання ризиків реалізації проєкту «SMART SVITANOK»

З урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» та особливостей запропонованого проєкту основні ризики реалізації проєкту «SMART SVITANOK» та заходи щодо їх мінімізації наведено та систематизовано в табл. 3.14.

Таблиця 3.15 – Основні ризики реалізації проєкту «SMART SVITANOK» та заходи щодо їх мінімізації

Вид ризику	Можливі наслідки	Заходи мінімізації
Фінансовий	Недостатність коштів для реалізації окремих заходів	Диверсифікація джерел фінансування
Кадровий	Опір персоналу впровадженню змін	Навчання та мотивація працівників
Організаційний	Порушення термінів реалізації проєкту	Використання календарного планування
Технологічний	Технічні збої у роботі цифрових систем	Технічний супровід та резервування даних
Воєнний	Переривання реалізації окремих етапів проєкту	Гнучке планування та адаптація заходів

Джерело: складено автором.

Як видно з табл. 3.15, найбільш суттєвим для сучасних умов функціонування аграрних підприємств є воєнний ризик, який може впливати на строки реалізації проєкту та доступність окремих видів ресурсів. Саме тому реалізація проєкту повинна здійснюватися із застосуванням принципів адаптивного управління. Отже, своєчасне врахування ризиків та впровадження відповідних превентивних заходів сприятиме підвищенню ймовірності успішного завершення проєкту та досягненню поставлених цілей.

Очікуваним результатом реалізації комплексного проєкту цифровізації «SMART SVITANOK» повинно стати підвищення ефективності функціонування системи управління інноваційними процесами в ТОВ «Світанок Старі Маяки» та забезпечення його довгострокового розвитку. Очікувані результати реалізації проєкту доцільно розглядати за такими напрямками: організаційним; економічним; виробничим; кадровим; цифровим. Основні результати впровадження проєкту наведено у таблиці 3.16.

Таким чином, реалізація проєкту «SMART SVITANOK» забезпечить не лише цифрову трансформацію системи управління інноваційними процесами, а й створить передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому. А запропонований комплекс заходів дозволить

удосконалити організаційний механізм управління інноваціями, підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів та активізувати інноваційну діяльність підприємства.

Таблиця 3.16 - Очікувані результати реалізації проєкту «SMART SVITANOK»

Напрямок	Очікуваний результат
Організаційний	Формування сучасної системи управління інноваційними процесами
Цифровий	Підвищення рівня цифровізації управлінських процесів до 85 %
Економічний	Скорочення виробничих витрат на 10–15 %
Фінансовий	Зростання чистого прибутку не менше ніж на 15 %
Виробничий	Підвищення ефективності використання ресурсів підприємства
Кадровий	Підготовка 100 % працівників, залучених до реалізації проєкту
Інноваційний	Підвищення рівня інноваційної активності персоналу до 75%
Конкурентний	Зміцнення ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором.

Отже, розроблений та запропонований комплексний проєкт цифровізації системи управління інноваційними процесами ТОВ «Світанок Старі Маяки» «SMART SVITANOK» визначено практичним механізмом реалізації стратегії помірної інноваційної розвитку підприємства. У межах проєкту запропоновано впровадження ERP-системи, використання елементів точного землеробства, зокрема GPS-моніторингу та агродронів, розвиток цифрових компетентностей персоналу, удосконалення організаційного механізму управління інноваційною діяльністю та формування системи моніторингу результативності реалізації проєкту. Визначено основні джерела фінансування проєкту, проведено оцінювання потенційних ризиків його реалізації та розроблено заходи щодо їх мінімізації. Очікується, що впровадження проєкту дозволить підвищити рівень цифровізації управлінських процесів до 85 %, скоротити виробничі витрати на 10–15 %, збільшити чистий прибуток на 15 %.

забезпечити зростання чистого прибутку підприємства не менше ніж на 15 % та підвищити рівень інноваційної активності персоналу.

Таким чином, запропонований проєкт «SMART SVITANOK» створює необхідні організаційні та технологічні передумови для підвищення ефективності управління інноваційними процесами та забезпечення сталого розвитку ТОВ «Світанок Старі Маяки». Наступним етапом дослідження є економічне обґрунтування ефективності впровадження проєкту, яке передбачає оцінювання його інвестиційної привабливості та визначення економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів.

3.3. Економічне обґрунтування впровадження проєкту цифровізації управління інноваційними процесами аграрного підприємства

У сучасних умовах господарювання забезпечення ефективного функціонування аграрних підприємств значною мірою залежить від рівня їх цифрової трансформації та здатності оперативно впроваджувати інноваційні рішення. Важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств є використання цифрових технологій у процесах планування, організації, контролю та прийняття управлінських рішень. На думку українських дослідників, впровадження інформаційних систем управління, технологій точного землеробства та інструментів цифрової аналітики сприяє підвищенню продуктивності використання ресурсів, скороченню виробничих витрат і формуванню стійких конкурентних переваг аграрних підприємств [43; 44].

Нормативно-правове забезпечення оцінювання економічної ефективності інвестицій в Україні представлене низкою методичних документів, однак лише окремі з них враховують галузеву специфіку аграрного виробництва. Зокрема, Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій, затверджена

наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 23.02.1998 № 22, передбачає визначення рівня інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання на основі інтегрального показника з урахуванням підходів, рекомендованих міжнародними стандартами фінансової звітності [48].

Для аграрного сектору важливе значення мають Методика розрахунку рівня рентабельності сільськогосподарської діяльності сільськогосподарських підприємств, затверджена наказом Державного комітету статистики України від 14.02.2011 № 33, яка регламентує порядок визначення показників рентабельності та повної собівартості продукції [49], а також Методичні рекомендації з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств, затверджені наказом Міністерства аграрної політики України від 18.05.2001 № 132 [50]. Зазначені рекомендації забезпечують єдині підходи до класифікації витрат, їх планування, обліку та визначення собівартості продукції у сільськогосподарських підприємствах різних організаційно-правових форм [48].

Враховуючи результати проведеного у другому розділі дослідження та запропоновані у підрозділі 3.2 заходи щодо вдосконалення системи управління інноваційними процесами, для ТОВ «Світанок Старі Маяки» запропоновано реалізацію комплексного проєкту цифровізації «SMART SVITANOK», який передбачає впровадження ERP-системи, GPS-моніторингу техніки, GIS-технологій, використання агродронів, автоматизацію документообігу та підвищення рівня цифрових компетентностей персоналу[53].

Необхідною передумовою реалізації будь-якого інноваційного проєкту є визначення обсягів інвестиційних ресурсів, необхідних для його впровадження. Як зазначає Бричко А., «обґрунтування інвестиційних витрат дозволяє оцінити можливість реалізації інноваційного проєкту, визначити джерела його фінансування та забезпечити контроль за ефективністю

використання коштів» [45]. З огляду на масштаб діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки», рівень його фінансової стійкості та результати фінансово-господарської діяльності, наведені у Розділі 2, загальний обсяг інвестицій у проєкт цифровізації визначено на рівні 6000 тис. грн. Передусім необхідно оцінити структуру інвестиційних витрат за основними напрямками реалізації проєкту.

Таблиця 3.17 - Структура інвестиційних витрат на впровадження проєкту «SMART SVITANOK»

Напрямок інвестування	Зміст заходів	Вартість, тис. грн	Частка у загальному обсязі, %
Впровадження ERP-системи	Придбання ліцензії, налаштування, інтеграція модулів	2000,0	33,3
GPS-моніторинг техніки	Закупівля обладнання та програмного забезпечення	800,0	13,3
Впровадження GIS-технологій	Створення електронних карт полів, програмне забезпечення	700,0	11,7
Придбання агродронів	Моніторинг стану посівів та збір даних	1500,0	25,0
Автоматизація документообігу	Впровадження електронного документообігу	500,0	8,3
Навчання персоналу	Проведення тренінгів та підвищення кваліфікації	300,0	5,0
Резервний фонд	Покриття непередбачених витрат	200,0	3,4
Разом	—	6000,0	100,0

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного аналізу

Дані таблиці 3.18 свідчать, що найбільшу частку інвестиційних витрат становлять витрати на впровадження ERP-системи (33,3 %) та придбання агродронів (25,0%). Це пояснюється тим, що саме зазначені складові формують основу цифрової трансформації підприємства та забезпечують інтеграцію виробничих і управлінських процесів у єдиному інформаційному середовищі. З метою оцінювання доцільності запланованих інвестицій доцільно визначити їх співвідношення з окремими показниками діяльності підприємства за 2025 рік. Відповідно до результатів аналізу, проведеного у другому розділі роботи, чистий прибуток ТОВ «Світанок Старі Маяки» у 2025 році становив 62772 тис. грн, а середньорічна вартість основних

виробничих фондів – 81603,5 тис. грн. Це дає можливість оцінити фінансові можливості підприємства щодо реалізації запропонованого проєкту.

Таблиця 3.18 - Співвідношення інвестиційних витрат із показниками діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» у 2025 році

Показник	Значення, тис. грн
Загальний обсяг інвестицій у проєкт	6000,0
Чистий прибуток підприємства	62772,0
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	81603,5
Частка інвестицій у чистому прибутку, %	9,56
Частка інвестицій у вартості основних фондів, %	7,35

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного аналізу

Результати проведених розрахунків свідчать, що загальний обсяг інвестицій у проєкт цифровізації становить лише 9,56 % чистого прибутку підприємства та 7,35 % вартості його основних виробничих фондів. Це підтверджує фінансову спроможність ТОВ «Світанок Старі Маяки» реалізувати запропонований проєкт без істотного погіршення показників фінансової стійкості. Крім того, диверсифікація джерел фінансування дозволить зменшити інвестиційні ризики та забезпечити стабільність реалізації проєкту. У підрозділі 3.2 було обґрунтовано доцільність використання комбінованої моделі фінансування, що передбачає залучення як власних, так і зовнішніх ресурсів.

Отже, проведене обґрунтування інвестиційних витрат підтверджує реалістичність та фінансову забезпеченість проєкту «SMART SVITANOK». Визначений обсяг інвестицій відповідає масштабам діяльності підприємства та створює передумови для подальшого оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів.

Важливим етапом обґрунтування доцільності реалізації інноваційних проєктів є оцінювання їх економічної ефективності. Як зазначають українські науковці, прийняття інвестиційних рішень має базуватися не лише на оцінці очікуваних результатів, але й на визначенні показників ефективності використання інвестиційних ресурсів, що дає змогу мінімізувати ризики та

підвищити обґрунтованість управлінських рішень [46; 47, 48, 50].

У міжнародній та вітчизняній практиці найбільш поширеними показниками оцінювання ефективності інвестиційних проєктів є Методичні підходи до оцінок ефективності інвестицій у майнові об'єкти агробізнесу.

- чиста приведена вартість (Net Present Value – NPV);
- індекс прибутковості інвестицій (Profitability Index – PI);
- дисконтований період окупності (Discounted Payback Period – DPP);
- внутрішня норма дохідності (Internal Rate of Return – IRR) [46].

Враховуючи специфіку діяльності аграрних підприємств, оцінювання ефективності запропонованого проєкту здійснюватиметься на основі фактичних показників діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки» за 2025 рік та прогнозованого економічного ефекту від впровадження заходів цифровізації. Згідно з результатами аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, собівартість реалізованої продукції у 2025 році становила 204121 тис. грн. Зважаючи на те, що впровадження ERP-системи, GPS-моніторингу, GIS-технологій та автоматизації документообігу сприятиме оптимізації використання ресурсів, у дослідженні прийнято припущення про скорочення виробничих витрат на 1,5 %.

Подібний підхід застосовується у сучасних дослідженнях цифровізації аграрного сектору, де зазначається, що впровадження цифрових технологій забезпечує поступове підвищення ефективності використання ресурсів та зменшення операційних витрат підприємств [74].

Таблиця 3.19 - Вихідні параметри оцінювання економічної ефективності проєкту «SMART SVITANOK»

Показник	Значення
Загальний обсяг інвестицій, тис. грн	6000,0
Прогнозований економічний ефект, тис. грн/рік	3062,0
Термін реалізації проєкту, років	5
Ставка дисконту, %	18
Ліквідаційна вартість обладнання, тис. грн	500,0

Джерело: складено автором за результатами проведеного аналізу

Вихідні параметри оцінювання ефективності проєкту наведено у таблиці 3.20.

Наведені у таблиці 3.20 дані є базою для визначення грошових потоків та розрахунку показників ефективності інвестиційного проєкту.

На наступному етапі визначимо дисконтовані грошові потоки проєкту.

Таблиця 3.20 - Розрахунок дисконтованих грошових потоків проєкту «SMART SVITANOK»

Рік	Грошовий потік, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований потік, тис. грн
2026	-6000,0	1,000	-6000,0
2027	3062,0	0,847	2593,0
2028	3062,0	0,718	2198,0
2029	3062,0	0,609	1864,0
2030	3062,0	0,516	1580,0
2031	3562,0*	0,437	1556,0
Разом	—	—	3791,0

*враховано ліквідаційну вартість обладнання у сумі 500 тис. грн.

Джерело: розраховано автором

Результати проведених розрахунків свідчать про те, що сукупний дисконтований грошовий потік проєкту є додатним, що є передумовою його економічної доцільності.

Таблиця 3.21 - Визначення дисконтованого періоду окупності проєкту

Показник	Рік					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Дисконтований потік, тис. грн	-6000,0	2593,0	2198,0	1864,0	1580,0	1556,0
Накопичений потік, тис. грн	-6000,0	-3407,0	-1209,0	655,0	2235,0	3791,0

Джерело: розраховано автором

Отже, інвестиції у проєкт повернуться приблизно через 2 роки 6,5 місяців, що є прийнятним терміном для інноваційних проєктів у аграрному секторі.

На завершальному етапі визначено внутрішню норму дохідності проєкту. За підсумками ітераційних розрахунків встановлено, що: IRR=42%,

оскільки: $IRR > r$, тобто $42\% > 18\%$. Тобто, реалізація проєкту є інвестиційно привабливою. Узагальнення результатів оцінювання наведено у таблиці 3.22.

Таблиця 3.22 - Показники економічної ефективності проєкту «SMART SVITANOK»

Показник	Значення
Обсяг інвестицій, тис. грн	6000,0
Щорічний економічний ефект, тис. грн	3062,0
NPV, тис. грн	3791,0
PI	1,63
IRR, %	42,0
DPP, років	2,65

Джерело: розраховано автором

Отримані результати в табл. 3.21 свідчать про високу економічну ефективність запропонованого проєкту. Реалізація комплексу заходів цифровізації дозволить не лише забезпечити економію виробничих витрат, але й створить передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та формування довгострокових переваг у сфері управління інноваційними процесами.

Отже, результати проведеної оцінки підтверджують, що впровадження проєкту «SMART SVITANOK» є економічно та соціально доцільним. Запропоновані заходи цифровізації забезпечать щорічний економічний ефект у розмірі 3062 тис. грн., сприятимуть підвищенню ефективності управління інноваційними процесами та створять умови для розвитку людського капіталу підприємства. Таким чином, реалізація проєкту дозволить ТОВ «Світанок Старі Маяки» зміцнити свої конкурентні позиції та забезпечити стійкий інноваційний розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У цій кваліфікаційній роботі було дослідження інновації в аграрному секторі передбачають, що супроводжує не лише впровадження нових технологій у виробництві підприємств, а й удосконаленню системи управління, застосування сучасних цифрових рішень, автоматизацію бізнес-процесів та розвиток інноваційної культури підприємства. Ефективне управління інноваційними процесами сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації витрат, покращенню якості продукції та забезпеченню сталого розвитку аграрних підприємств.

Згідно з проведеним дослідженням щодо управління інноваційними процесами в аграрному підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Щодо дослідження сутності, економічного змісту та особливостей управління інноваційними процесами в аграрному секторі, то були розглянуті різні наукові підходи до трактування понять «інновація» та «інноваційний процес». Також були визначені основні стадії інноваційного процесу та особливості їх реалізації в аграрному виробництві. Обґрунтовано, що ефективне управління інноваційною діяльністю є необхідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку аграрних підприємств.

2. Охарактеризовано сучасні інструменти та механізми управління інноваційними процесами аграрних підприємств. Надано характеристику стратегічних, організаційних, економічних, інформаційних, цифрових та контрольно-аналітичних інструментів управління інноваціями. Досліджено механізм управління інноваційними процесами в умовах цифрової трансформації агробізнесу та визначено роль сучасних цифрових технологій у підвищенні ефективності управлінських рішень.

3. Досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності управління інноваційними процесами та формування інноваційної стратегії підприємства. Узагальнено ресурсний, результативний, процесний, системний, інтегральний та стратегічний підходи до оцінювання інноваційної діяльності. Сформовано систему показників оцінювання ефективності

управління інноваційними процесами та розроблено механізм стратегічного управління інноваційним розвитком аграрного підприємства.

4. Надано характеристику організаційно-економічних передумов та ресурсного потенціалу управління інноваційними процесами ТОВ «Світанок Старі Маяки». Побудовано організаційну структуру управління підприємством, проаналізовано забезпеченість трудовими, матеріальними та виробничими ресурсами, а також визначено основні передумови здійснення інноваційної діяльності. Дослідження дозволило встановити наявність необхідного потенціалу для впровадження сучасних інноваційних рішень у діяльність підприємства.

5. Проведено аналіз виробничо-господарської діяльності та фінансово-економічного стану підприємства. Здійснено аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Світанок Старі Маяки», досліджено фінансові результати, показники ліквідності, платоспроможності та рентабельності. Отримані результати свідчать про наявність передумов для активізації інноваційної діяльності та реалізації інноваційних проєктів за умови ефективного використання наявних ресурсів.

6. Здійснено діагностику системи управління інноваційними процесами та оцінено інноваційний потенціал ТОВ «Світанок Старі Маяки». Проведено SWOT- та PEST-аналіз діяльності підприємства, визначено його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози зовнішнього середовища. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління інноваційними процесами, підвищення рівня цифровізації виробничо-управлінської діяльності та активізації інноваційної діяльності підприємства.

7. Обґрунтовано стратегічні напрями розвитку системи управління інноваційними процесами ТОВ «Світанок Старі Маяки» в умовах цифрової трансформації. Розроблено концептуальну модель розвитку системи управління інноваційними процесами, визначено стратегічні цілі, ключові показники ефективності (KPI), стратегічну карту розвитку, а також сформовано організаційно-економічний механізм реалізації інноваційної стратегії підприємства, що забезпечує підвищення результативності управління інноваційною діяльністю.

8. Розроблено комплексний проєкт цифровізації системи управління інноваційними процесами «SMART SVITANOK», який передбачає впровадження ERP-системи, елементів точного землеробства, цифрових інструментів моніторингу виробничих процесів, розвиток цифрових компетентностей персоналу, визначення структури управління проєктом, матриці відповідальності (RACI), календарного плану реалізації, системи моніторингу виконання, джерел фінансування та комплексу заходів із мінімізації ризиків.

9. Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації проєкту «SMART SVITANOK». Розраховані показники економічної ефективності засвідчили його інвестиційну привабливість та здатність забезпечити підвищення ефективності використання ресурсів, зниження виробничих витрат, покращення якості управлінських рішень, зміцнення конкурентних позицій підприємства та створення передумов для його довгострокового інноваційного розвитку..

Розрахунок інтегральних показників підтверджує доцільність реалізації проєкту. Зокрема, чистий приведений дохід (NPV) становить 3791,0 тис. грн, що свідчить про приріст вартості підприємства. Індекс прибутковості (PI) дорівнює 1,63, тобто кожна вкладена гривня забезпечує 1,63 грн доходу. Внутрішня норма дохідності (IRR) на рівні 42,0 % характеризує високий рівень прибутковості проєкту. Дисконтований період окупності (DPP) становить 2,65 року, що є прийнятним для інноваційних проєктів аграрного сектору та свідчить про швидке повернення інвестицій. Таким чином, проєкт «SMART SVITANOK» є фінансово обґрунтованим і доцільним до впровадження. Його реалізація забезпечить підвищення економічної ефективності діяльності підприємства, посилення конкурентних переваг, цифровізацію управлінських і виробничих процесів та створення передумов для сталого інноваційного розвитку.

Отже, у результаті проведеного дослідження управління інноваційними процесами в ТОВ «Світанок Старі Маяки» виявлено основні проблеми та резерви підвищення ефективності інноваційної діяльності. Визначено стратегічні пріоритети розвитку та розроблено комплексний інноваційний

проект, що передбачає цифровізацію управлінських процесів, впровадження сучасних інформаційних технологій і оптимізацію використання ресурсного потенціалу підприємства. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення оперативності управлінських рішень, зниження витрат, покращення контролю за реалізацією інноваційних проектів та ефективніше використання ресурсів. Впровадження сучасних ІТ-технологій і автоматизованих систем управління сприятиме підвищенню ефективності планування та реалізації інноваційних заходів, що створить умови для сталого розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на аграрному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ: Києво Могилянська Академія. 2011, 244 с.
2. Rogers E. M. Diffusion of Innovations. 5th ed. New York : Free Press, 2003. 551 p. URL: <https://eli.johogo.com/Class/DOI.pdf>
3. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th Edition. Paris : OECD Publishing, 2018. 258 p.
4. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 01.04.2026).
5. Drucker, P. (2000). The discipline of innovation. Harvard Business School Publishing. Product Number 3480. 294 p.
6. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2019. 324 с.
7. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник. Київ : Либідь, 2006. 480с.
8. Геєць В. М. Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь. Київ : НАН України, 2015. 336 с.
9. Саблук П. Т. Інноваційна модель розвитку аграрного сектору економіки України та роль науки в її становленні. *Економіка АПК*. 2019. № 5. С. 6–15.
10. Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Я. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2030 року. Київ : ННЦ ІАЕ, 2020. 60 с.
11. Шпикуляк О. Г., Курило Л. І. Цифровізація аграрного сектору економіки України: стан та перспективи розвитку. *Економіка АПК*. 2021. № 12. С. 58–68.

12. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Інноваційний розвиток аграрного підприємництва в умовах цифрової трансформації. *Економіка АПК*. 2022. № 4. С. 5–16.
13. Кропивко М. Ф., Лупенко Ю. О., Малік М. Й. Інноваційне забезпечення розвитку аграрного сектору економіки України. Київ : ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2017. 516 с.
14. Лагодієнко В. В. та ін. Інноваційний потенціал розвитку агропромислових підприємств України. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2026. № 27. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/811> (дата звернення: 01.06.2026).
15. Купріна Н. М. Сучасні інноваційні напрями та інструменти управління розвитком діяльності сільськогосподарських підприємств в системі АПК України. Інноваційна економіка. 2023. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1139> (дата звернення: 01.04.2026).
16. Коваленко Н. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5595> (дата звернення: 01.06.2026).
17. Котвицький А.Ю., Анохін Д. О., Величко О. Управління інноваційними проектами в аграрному секторі економіки. 2025. URL: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/3_9_d4664a7977.pdf (дата звернення: 01.06.2026).
18. Логоша Р. В. Інноваційні технології управління агробізнесом у рамках системного менеджменту. URL: <https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/40050.pdf> (дата звернення: 01.05.2026).

19. Желавський О. Б. Управління інноваційною модернізацією сільськогосподарських підприємств : монографія. 2025. URL: <https://lnk.ua/lZlOFdvm> (дата звернення: 01.06.2026).
20. Спаський І. Д. Механізми трансформації основного капіталу агросектору на основі цифрових інновацій : дисертація. Одеса, 2025. URL: https://ontu.edu.ua/download/dissertation/disser/2025/disser-Spasskyi_ID.pdf (дата звернення: 01.04.2026).
21. Рудь Н. Економіка та організація інноваційної діяльності : підручник / Н. Рудь, А. Гордійчук. 2-е вид., перероб. і доп. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. 446 с.
22. Організаційно-економічні засади оцінювання впливу військової агресії та компенсаційної політики на розвиток аграрного підприємництва в Україні. монографія / Пугачов М.І., Жук В.М., Шпикуляк О.Г. та ін. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2024. 308 с.
23. Мазнєв Г.Є. Управління інноваційним розвитком аграрних підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2017, №2. С.32-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2017_2_7 (дата звернення: 01.04.2026).
24. Чіков І. А. Інноваційний розвиток аграрних підприємств: теоретичні та прикладні аспекти : дисертація. URL: https://vsau.org/assets/images/content/nauka/specradi-n/CHIKOV-IA_Dusertacia.pdf (дата звернення: 01.06.2026).
25. Коляденко С., Дзись О., Гайдей В. Перспективні напрями цифровізації аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3441>. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-84>
26. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. / ред. В. О. Василенко. К.: Центр навч. літератури, 2005. С. 440
27. Угрімова І. В., Антонова А.М. Управління інноваціями та інноваційними процесами. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*, 2020, № 16 (96), С.25-31

28. Бурдяк М.І., Томашук І.В. Загальні аспекти застосування цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 7(07). С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-2>

29. Коваленко Н.В., Юрченко О.М., Колісніченко П. Цифровізація бізнес-процесів аграрних підприємств: технології та інструменти. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2024. № 40. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11083317>

30. Добринський А.В. Концептуальні підходи щодо необхідності діджиталізації підприємств в умовах сталого розвитку. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-14>.

31. Ярощук Р. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності агропромислового комплексу. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58>.

32. Вдовенко Н.М., Коваленко Н.В., Козлова А.І. Цифровізація як ключовий елемент організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності аграрних підприємств. Актуальні питання економічних наук. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15977095>

33. Дикий Ю.О., Юрик Н.Є. Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства в контексті формування та вибору стратегії інноваційного розвитку. Наукові інновації та передові технології. 2025, № 2(42), С. 325–344. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2\(42\)-325-344](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-325-344)

34. Вербовський І. А., Кисла О. І. Комплексне оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства (організації). *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024, № 19 (38). ISSN 2707-0654. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-24](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-24)

35. Іванова В.В. Управління інноваційною діяльністю підприємства: оцінка ефективності процесу. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні*

та поведінкові науки». 2021. № 16(45). С. 162–175. DOI: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-16\(45\)-162-175](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-16(45)-162-175)

36. Денисов О. Управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком виробничих процесів підприємств на основі цифровізації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024, №2(74), С. 139–145. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-139-145>

37. Офіційний сайт youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6083343&tb=file>

38. Офіційний сайт ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ». URL: <https://svitanoksm-seeds.com.ua/>

39. Від французьких невдач до українського успіху: історія підприємства «Світанок Старі Маяки» URL: <https://techhorticulture.com/vid-frantsuzkyh-nevdach-do-ukrayinskogo-uspihu-istoriya-pidpryyemstva-svitanok-stari-mayaky/>

40. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2275-19> (дата звернення: 09.04.2026).

41. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15> (дата звернення: 09.04.2026).

42. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб : Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4196-20> (дата звернення: 09.04.2026).

43. Бурдяк, М., & Томашук, І. Загальні аспекти застосування цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств. *Управління змінами та інновації*, 2023. №7, С.12-18. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-2>

44. Ярощук Р. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності аграрного виробництва. *Економіка та суспільство*, 2024. №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58>
45. Бричко А. Управління інноваційним розвитком аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*, 2022. №45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-2>
46. Хіоні Г. О. Методичні підходи до оцінок ефективності інвестицій у майнові об'єкти агробізнесу. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.4.150>
47. Кропивко М.Ф. Методика управління інвестиціями сільськогосподарських підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020, №6(288) DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-288-6-22>
48. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій / Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 23.02.1998 № 22. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0214-98>
49. Методика розрахунку рівня рентабельності сільськогосподарської діяльності сільськогосподарських підприємств: наказ Державного комітету статистики України 14.02.2011 № 33. URL: http://ukrstat.org/uk/metod_polog/metod_doc/2011/33/metod.htm
50. Про затвердження Методичних рекомендацій з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств : наказ Міністерства аграрної політики України від 18.05.2001 р. №132 URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN2842.html
51. Галанець В., Колодій А. Особливості ресурсного та фінансового забезпечення виробничої діяльності агровиробників. *Економіка та суспільство*, 2025. №72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-117>

52. Козаченко А.Ю., Чудак Л.А. Методичні підходи до обліку витрат і калькулювання собівартості продукції аграрних підприємств. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2019, №7. С.133-140. URL: <https://repository.vsau.org/getfile.php/23355.pdf>
53. Телічко, Н., Грекова, Т., Дідик, С., Мусурін, В., & Друмов, В. (2025). Стратегічне управління інноваційним потенціалом аграрних підприємств в умовах екологічних змін. *Сталий розвиток економіки*, №4(51), 162-169. URL:<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-23>
54. Дідур Г.І., Телічко Н.А., Петрів І.М., Солдатова А.В. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Томі 2 № 2. С.25-33. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-3S](https://doi.org/10.60022/2(2)-3S)
55. Телічко Н., Дідур Г., Мельничук О. Сучасні інструменти контролінгу витрат у системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту. *Економіка та суспільство*, 2025. №78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-106>
56. Дідур Г. І., Запша Г. М., Телічко Н. А., Мельничук О. І., & Кравцова О. О. Методологічні підходи до управління стратегічними змінами та прийняття інвестиційних рішень в операційній діяльності сучасних організацій. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. №15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17214472>
57. Циган Р. М., Кирилах Н. Г., Солодков Д. Є. Методика управління кадрами в рамках проектної роботи з використання технологій big data. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.64>
58. Нечволода Л. В., Пилипенко К.В. Удосконалення календарного планування виконання ІТ-проекту. *Економічний вісник Донбасу*. 2018, № 1. С. 87-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2018_1_16
59. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. URL:

<https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3870/1/%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%B0%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf>

60. Кравчук І., Лавриненко С., Зелінська А. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. Економіка та суспільство, 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19>

61. Пискливець, В. Інституційні засади інноваційного розвитку сільського підприємництва України в контексті євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2025. №78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-102>

62. Столярчук Н., Півторак В. Нормативно-правове регулювання інноваційної діяльності в сільському господарстві в ЄС. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025. №342(3(1), С. 120-127. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-17](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-17)

63. Бородіна О., Прокопа І., Шубравська О. Стратегічні орієнтири сільського господарства і сільських територій України на період до 2030 р.: відповідність європейському вибору. *Економіка України*. 2025. №68. 01(758). С. 3-19. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.01.003>

64. Сахацький М. Особливості управління розвитком аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. Економіка та суспільство, 2024. №64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-149>

65. Сахацький М.П., Запша Г.М., Сахацький М.М., Дідур Г.І., Ключан І.В. Модернізація виробничо-господарської діяльності підприємств і фермерських господарств аграрного сектору в умовах інституційних трансформацій. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. №5(40). С. 596–608. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245250>

66. Мурзабулатова О., Легеза О., Толмачов Д. Теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*, 2025. №71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-137>

67. Хімич С. В. Впровадження ERP-систем: вдосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. № 5 (72). С.51-56. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-8>
68. Лавриненко С., Кравчук І., Буднік О. Сучасні ERP-технології - ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*, 2024. №62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-37>
69. Україна 2030 – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>
70. Юрчук Н.П. Система моніторингу в управлінні ІТ-проектами. Ефективна економіка. 2018. №4. С. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/58.pdf
71. Ярмус С. Проектування системи моніторингу та оцінювання ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-149>
72. Найчук-Хрущ М., Щур Т. Роль та значення успішного фінансування проєктів для інноваційного розвитку підприємства (на прикладі підприємства будівельної галузі). *Економіка та суспільство*, 2023. №58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-88>
73. Matsiievych Tetiana; Telichko Nataliia; Neboha Tetiana; Kunitsyn Maksym. Diversification source's financing of innovation and investment projects in the agro-industrial complex of Ukraine. 2BIO Web of Conferences 114, 01018. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1051/bioconf/202411401018>
74. Вдовенко Н. М., Коваленко Н. В., Козлова А. І. Цифровізація як ключовий елемент організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності аграрних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. №10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15977095>

- 75.Dorez. Мобільний завод для очищення, сортування та протруювання насіння. URL: https://www.techsystemskft.com/uk/dorez-ts?utm_source=chatgpt.com
- 76.Протруювальний комплекс Dorez RT 354 – якість роботи на висоті. *Agronom.com.ua*. URL: https://www.agronom.com.ua/protruyuvalnyj-kompleks-dorez-rt-354-vysoka-yakist-roboty-i-minimum-travmuvannya/?utm_source=chatgpt.com

ДОДАТКИ