

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Інноваційний менеджмент на сільськогосподарському підприємстві»

Виконала: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Садовнича Анастасія Броніславівна

Керівник: ***Могильна Людмила Миколаївна***
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: ***Самошкіна Ірина Дмитрівна***
к.е.н., доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування

Суми – 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора
Ступінь вищої освіти	<u>Л.І. Михайлової</u>
	<u>«Бакалавр»</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>

Затверджую:

Завідувач кафедри

« »

20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Садовничої Анастасії Броніславівни

1 Тема роботи: Інноваційний менеджмент на сільськогосподарському підприємстві

2 База практичного дослідження: ФОП Линник Олександр Миколайович Охтирського району Сумської області

керівник роботи Могильна Людмила Миколаївна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від «04» листопада 2024 р. № 3718/ос

3 Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «11» червня 2025 р.

4 Вихідні дані до проекту (роботи): первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного ФОП за 2022-2024 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань інноваційного менеджменту сільськогосподарського підприємства.

5 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- визначити дефініції «інновація», «інноваційний менеджмент», «інноваційний менеджмент аграрного (сільськогосподарського) підприємства»;
- вивчити методiku оцінки ефективності інноваційного менеджменту;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ФОП Линник Олександр Миколайович;
- проаналізувати стан управління інноваційного менеджменту ФОП;
- здійснити управління інноваційними процесами ФОП Линник Олександр Миколайович;
- обґрунтувати пропозиції щодо напрямів вдосконалення інноваційного менеджменту сільськогосподарського підприємства.

6 Дата видачі завдання:

«30» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/П	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2024 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2024 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2025 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – травень 2025 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2025 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	травень 2025 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 травня – 06 червня 2025 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 травня – 06 червня 2025 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	11 червня 2025 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	11 червня – 16 червня 2025 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	25 червня 2025 р.	Виконано

Здобувач вищої освіти



(підпис)

**Анастасія
САДОВНИЧА**

Керівник роботи

(підпис)

**Людмила
МОГИЛЬНА**

Перевірку на автентичність проведено

Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Садовнича А. Б. Інноваційний менеджмент на сільськогосподарському підприємстві

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми – 2025 р. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи інноваційного менеджменту, визначено особливості агроінновацій та їх відмінності від класичних інновацій. Надано авторське трактування поняття «інновація» та класифікацію інновацій у сільському господарстві. Проведено організаційно-економічну характеристику діяльності ФОП Линник О. М., що спеціалізується на вирощуванні кукурудзи, сої, соняшнику та озимої пшениці. Представлено алгоритм управління інноваційною діяльністю та результати SWOT-аналізу підприємства. Обґрунтовано доцільність впровадження концепції «ефективного гектара», розроблено комплекс стратегічних заходів, що включають цифровізацію, точне землеробство, біотехнології та демонстраційні ділянки. Встановлено високу економічну ефективність інноваційних рішень, зокрема завдяки застосуванню нових гібридів культур та технологій Strip-Till. Визначено ключові напрями вдосконалення інноваційного менеджменту на підприємстві.

Ключові слова: інноваційний менеджмент, управління, ФОП, інновації, агроінновації, ефективний гектар, демонстраційна ділянка.

SUMMARY

Sadovnycha A.B. Innovation management at an agricultural enterprise
Qualification work on specialty 073 "Management", SNAU, Sumy – 2025 – Manuscript.

The qualification thesis explores the theoretical and methodological foundations of innovation management, identifies the features of agro-innovations and their differences from classical innovations. An original interpretation of the term "innovation" is provided, along with a classification of innovations in agriculture. The organizational and economic characteristics of the enterprise Individual Entrepreneur Lynnyk O.M., which specializes in the cultivation of corn, soybeans, sunflower, and winter wheat, are presented. The algorithm for managing innovation activities and the results of a SWOT analysis of the enterprise are outlined. The feasibility of implementing the "Effective Hectare" concept is substantiated, and a set of strategic measures is developed, including digitalization, precision farming, biotechnology, and demonstration plots. The high economic efficiency of innovative solutions is confirmed, particularly due to the use of new crop hybrids and Strip-Till technology. Key directions for improving innovation management at the enterprise are defined.

Keywords: innovation management, management, Individual Entrepreneur, innovations, agro-innovations, effective hectare, demonstration plot.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи інноваційного менеджменту на сільськогосподарському підприємстві	10
РОЗДІЛ 2 Дослідження стану інноваційного менеджменту в ФОП Линник Олександр Миколайович Охтирського району Сумської області	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика ФОП	18
2.2 Стан управління інноваційного менеджменту ФОП Линник Олександр Миколайович	27
2.3 Управління інноваційними процесами ФОП	35
РОЗДІЛ 3 Напрями вдосконалення інноваційного менеджменту ФОП Линник Олександр Миколайович	42
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	58
Додаток А До першого розділу	59
Додаток Б До другого розділу	66
Додаток В До третього розділу	68
Додаток Г Звітність ФОП Линник Олександр Миколайович	71
Додаток Д Наукова публікація	75

ВСТУП

Актуальність теми. Ще не так давно аграрне господарство сприймалося як традиційна галузь, де успіх визначався переважно погодними умовами, розміром площ та родючістю ґрунтів. Проте ХХІ століття перевернуло уявлення про сільське господарство. Сьогодні воно – високотехнологічна сфера, яка вимагає глибокого аналітичного мислення, цифрових рішень та стратегічного управління. Саме тому питання інноваційного менеджменту стає не просто актуальним, а визначальним для майбутнього аграрного бізнесу.

Світ стрімко змінюється – змінюється клімат, ресурси вичерпуються, споживач стає вимогливішим, а конкуренція – жорсткішою. В таких умовах традиційні підходи до ведення господарства втрачають ефективність, а агропідприємства, що не використовують інновації, – ризикують залишитися поза межами ринку. Саме тут постає потреба у системному, обґрунтованому управлінні інноваційними процесами – цим і займається інноваційний менеджмент.

Актуальність теми особливо гостро проявляється для України, де сільське господарство є ключовим елементом економіки, джерелом експорту, продовольчої безпеки та регіонального розвитку. Підприємства, що впроваджують GPS-навігацію, дрони, автоматизовані системи поливу, агроаналітику, біотехнології, демонструють вищу урожайність, нижчу собівартість та екологічну відповідальність. Проте впровадити – ще не означає ефективно використати. Саме тут на перший план виходить здатність керівника: планувати інновації, адаптувати, навчати персонал, оцінювати ризики й вигоди.

Тому основи інноваційного менеджменту в аграрному секторі – це не лише набір принципів, а ключ до трансформації галузі, її здатності відповісти на виклики майбутнього. Це мова змін, якою має володіти кожен сучасний аграрій. Адже успішне господарство сьогодні – це не лише урожайне поле, а й стратегічно діючий управлінець.

Підсумовуючи наукове осмислення цієї проблеми та необхідність удосконалення визначили вибір теми дослідження, її актуальність та практичну значимість.

Стан вивчення проблеми. Питанням інноваційного менеджменту займалися наступні вчені: Большая О. В. [3, 4], Гальцова О. Л. [34], Гнатенко І. А. [34], Гринько Т. [6], Губарь О. [31], Дідур К. М. [10], Забашта Є. Ю. [12], Зинич Л. В. [19], Іщенко І. С. [3, 4], Кара Н. І. [19], Копитко М. І. [23], Малишенко Л. О. [36], Сухорукова О. А. [36], Ткаченко П. [33], Трохимець О. І. [34], Яремчук С. С. [36] та ін.

Дослідження інноваційної діяльності в аграрних підприємствах стали предметом наукових праць вчених-економістів, а саме: Боден К. [37], Бричко А. [38], Варга Е. [39], Гарбар Ж. В. [5], Герінг А. М. [39], Гуторов О. І. [7], Гуторова О. О. [7], Дашутіна Л. О. [8], Жан-Франсуа Жасмен [37], Жонку С. [37], Ільчук М. [15, 16, 17], Копитко В. І. [22], Ласуед Рім [40], Маринченко Є. О. [24], Міньковська А. В. [25], Могильна Л. М. [26, 30], Нгуєн Вівіан М. [37], Негода Ю. [27], Новак І. [27], Похиленко Н. [28], Расевич І. В. [29], Свиноус І. [15, 16, 17], Сміт Стюарт Дж. [40], Сус Т. Й. [32], Філдсенд Ендрю Ф. [39], Хаєцька О. П. [35] та ін.

В цілому можна відзначити, що досліджуючи тему інноваційного менеджменту науковці визначають теоретико-методичні засади щодо його формування, рекомендації щодо покращення. Проте в економічній науці недостатня увага інноваційному менеджменту на сільськогосподарському підприємстві, а тому це зумовило вибір теми дослідження, постановку його мети та завдань.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо інноваційного менеджменту сільськогосподарського підприємства.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлено і планується вирішити наступні питання:

- визначити дефініції «інновація», «інноваційний менеджмент», «інноваційний менеджмент аграрного (сільськогосподарського) підприємства»;
- вивчити методику оцінки ефективності інноваційного менеджменту;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ФОП Линник Олександр Миколайович;
- проаналізувати стан управління інноваційного менеджменту ФОП;
- здійснити управління інноваційними процесами ФОП Линник Олександр Миколайович;
- обґрунтувати пропозиції щодо напрямів вдосконалення інноваційного менеджменту сільськогосподарського підприємства.

Об’єктом дослідження є процес вдосконалення управління інноваційним менеджментом в ФОП Линник Олександр Миколайович.

Предметом дослідження є теоретичні заходи та методичні підходи щодо інноваційного менеджменту сільськогосподарського підприємства.

Елементами наукової новизни є обґрунтовані напрямки інноваційного менеджменту ФОП Линник Олександр Миколайович, а саме: пристосування до умов сільськогосподарського підприємства моделі «ефективний гектар»; використання демонстраційної ділянки як інструменту практичної оцінки інновацій, що дозволить мінімізувати ризики впровадження нових сортів; систематизація рекомендацій щодо вибору гібридів кукурудзи, соняшнику та сої для впровадження в господарстві та адаптивності інноваційного підходу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані основні напрями вдосконалення інноваційного менеджменту можуть бути ефективно використані при прийнятті відповідних управлінських рішень на рівні сільськогосподарського підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері інноваційного менеджменту. Для розв’язання поставлених завдань було використано комплекс теоретичних методів наукового дослідження: теоретичного узагальнення та порівняння; метод абстрактно-логічний – у процесі теоретичного

узагальнення та формування висновків; метод вертикального та горизонтального аналізу діяльності сільськогосподарського підприємства.

Інформаційна база. Джерелами інформації є наукові статті, тези вітчизняних та зарубіжних вчених, власні теоретичні дослідження, бухгалтерська звітність ФОП Линник Олександр Миколайович за 2022-2024 рр.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на одній міжнародній науково-практичній конференції:

1 Садовнича А. Б., Могильна Л. М. Інноваційний менеджмент на сільськогосподарському підприємстві. *Інноваційні технології в Індустрії 5.0: Збірник тез за матеріалами 30-ої міжнародної науково-практичної конференції* (21-23 жовтня 2024 р.). Ч.2. Суми: СНАУ, 2024. С. 16-17.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 40 найменування, додатків. Основний текст викладений на 48 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 9 таблиць, 7 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Інноваційний менеджмент у сучасному світі займає важливе місце в розвитку різних галузей економіки, зокрема в аграрному секторі. Процес впровадження нових ідей, технологій та методів ведення господарства має особливу значущість в умовах постійних змін та викликів, що стоять перед агропідприємствами. Спробуємо поєднати різні визначення ключових понять, пов'язаних з інноваціями, інноваційним менеджментом та їх застосуванням у сільському господарстві, щоб зрозуміти, яким чином ці поняття взаємодіють та впливають на розвиток сільськогосподарських підприємств.

Інноваційний менеджмент є відносно новою категорією в економічній та бізнесовій практиці, яка сформувалася наприкінці двадцятого століття в умовах стрімкого розвитку технологій та виробничих можливостей. Це сфера управлінської діяльності, основним завданням якої є досягнення інноваційних цілей шляхом раціонального використання наявних ресурсів підприємства, таких як фінансові, матеріальні та людські. Ключовою метою інноваційного менеджменту є визначення пріоритетних напрямів науково-технічної та виробничої діяльності підприємства. Це охоплює розробку, впровадження, модернізацію та вдосконалення продукції, а також своєчасне виведення з виробництва застарілих товарів.

Попри велику кількість досліджень у цій сфері, на сьогодні немає узгодженого розуміння термінології «інноваційного менеджменту». Економісти пропонують численні підходи до класифікації існуючих визначень та створюють нові, які часто залишаються суперечливими. В таблиці А.1 нами представлено поняття «інноваційний менеджмент», що представлено різними вченими-економістами. Визначення інноваційного менеджменту демонструють різноманітність підходів до трактування цього поняття. Одні автори розглядають

його як процес управління інноваціями, спрямований на створення та впровадження нових продуктів, технологій або послуг. Інші наголошують на інтеграції управлінських рішень, спрямованих на стимулювання творчості, підвищення конкурентоспроможності й адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Інноваційний менеджмент у загальному розумінні є процесом створення, адаптації та впровадження нововведень у будь-якому підприємстві з метою покращення його ефективності та конкурентоспроможності. Згідно з різними авторами, інноваційний менеджмент може бути визначений як сукупність принципів і методів, що дозволяють організації впроваджувати нові технології, послуги та процеси, які можуть змінити її роботу на краще. Він вимагає системного підходу, який враховує як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні фактори, які можуть сприяти або перешкоджати розвитку інновацій. Основна структура, завдання і функції інноваційного менеджменту представлені на рисунку А.1 додатку А.

Дефініцію «інноваційний менеджмент аграрного (сільськогосподарського) підприємства» розглянуто в таблиці А.2. Визначення інноваційного менеджменту аграрного підприємства набуває дещо специфічних рис. Аграрне підприємство, на відміну від інших галузей, стикається з численними природними чинниками, такими як зміни клімату, сезонні коливання врожайності та багато інших. Тому впровадження інновацій у цій галузі має включати не тільки технологічні нововведення, але й нові методи управління ресурсами, оптимізацію процесів виробництва та логістики. Водночас аграрний сектор потребує від керівників здатності швидко адаптуватися до змін середовища, впроваджуючи стратегії сталого розвитку та ефективного використання природних ресурсів. В той же час, виклики, з якими стикається інноваційний менеджмент у цій сфері, включають обмежене фінансування, недостатню обізнаність працівників, опір змінам і необхідність адаптації до швидких змін ринку.

Слід наголосити, що загальна сфера інноваційного менеджменту сільськогосподарського підприємства охоплює широкий спектр діяльності, спрямованої на підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрного

виробництва. Це включає розробку інноваційної стратегії, оптимізацію ресурсів (фінансових, матеріальних, людських) і впровадження сучасних технологій, таких як автоматизація, біотехнології та цифрові рішення (рисунок 1.1).

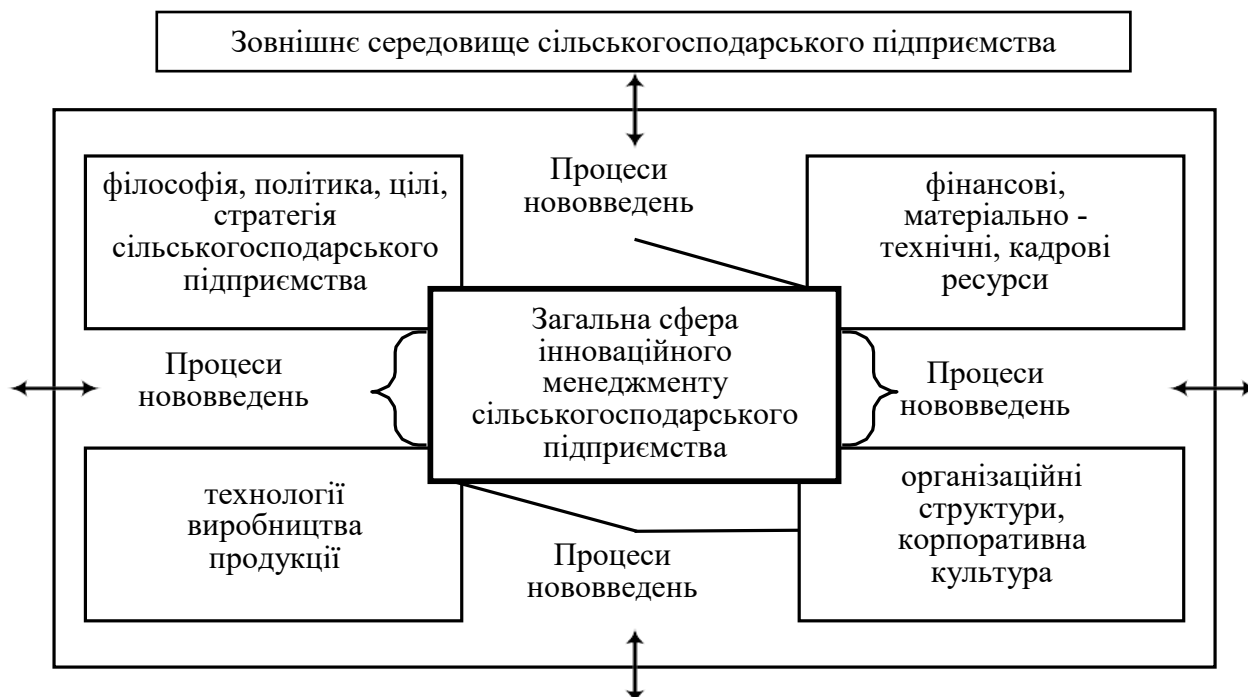


Рисунок 1.1 – Загальна сфера інноваційного менеджменту
сільськогосподарського підприємства

Джерело: власна розробка

У системі інноваційного менеджменту термін «інновація» є серцевиною всіх процесів. Незважаючи на те що вперше це поняття з'являється в наукових працях тільки в XIX столітті, нововведення стали частиною суспільного життя задовго до формування науки. У кожен період свого розвитку людство створювало інновації, які змінювали суспільство та стимулювали його прогрес. Інновація – це не тільки сума принципово нових технологій, ключових та інтелектуальних рішень і знань. Інновація характеризується єдністю технологій, інтелектуальних рішень, дослідження цінностей, мотивів та історії розвитку економічних систем (підприємства) у світовому масштабі генерації та розповсюдження нововведень, що реалізуються через генерацію нових знань, актуалізацію методів і концепцій економічного розвитку з формуванням

багатоаспектних інформаційних зв'язків та економічних відносин. Розглянемо в таблиці А.3 основні визначення вітчизняних вчених за останній п'ятирічний період. Концептуалізація поняття «інновація» передбачає розвиток економічної науки з вивченням закономірностей та чинників процесів модифікацій, перетворень і генерації нововведень для адаптації економіки до глобалізації інформаційно-технологічного простору.

Виходячи з наведених вище теоретичних поглядів та аналізів, на нашу думку, «інновація» вміщує в собі насамперед генерацію ідей, знань, рішень та науково-практичних ресурсів, що, відповідно, потребує комплексу правил, які є обмежувальним регулятором діяльності індивідів, стимулюючи досягнення більш високого рівня їхньої взаємодії в економічних, соціальних та екологічних системах, узгоджуючи базові положення формальних та неформальних інститутів.

Інновації в кожній сфері людської діяльності має свою специфіку. Так в сільському господарстві (агроінновації) тісно пов'язані з природними ресурсами та екологічними факторами. Цей термін теж є джерелом дискусій (таблиця А.4). Від класичних інновацій агроінновації чи інновації в сільському господарстві відрізняються орієнтацією на природні ресурси, екологічну стійкість та підвищення продуктивності аграрного сектору. Вони охоплюють усе: від використання сучасних цифрових рішень, таких як дрони й GPS-системи, до розробки біотехнологій та кліматично адаптованих культур. Агроінновації забезпечують сталий розвиток сільського господарства, оптимізацію витрат і покращення якості продукції, водночас зберігаючи ресурси. Це новий виток еволюції інновацій, адаптований до потреб агросфери.

У контексті предмета та сфери застосування в аграрній сфері доцільно виділити чотири основні типи інновацій (рисунок 1.2). Селекційно-генетичні інновації є унікальними для сільського господарства і не мають аналогів у інших галузях.

Оскільки практично будь-яку нову подію в сільськогосподарському підприємстві можна розглядати як пов'язану з інноваціями, може бути досить складно зрозуміти, що на практиці означає дефініція «інноваційна діяльність в

сільському господарстві» (таблиця А.5). Визначення цього поняття варіюються в залежності від авторів, але загалом вони відображають процеси створення нових технологій, удосконалення наявних методів обробітку ґрунту, вирощування культур, а також організації ефективного управління. Ця діяльність має вирішальне значення для адаптації сільського господарства до глобальних змін, таких як зміна клімату, зростання населення та виснаження природних ресурсів.

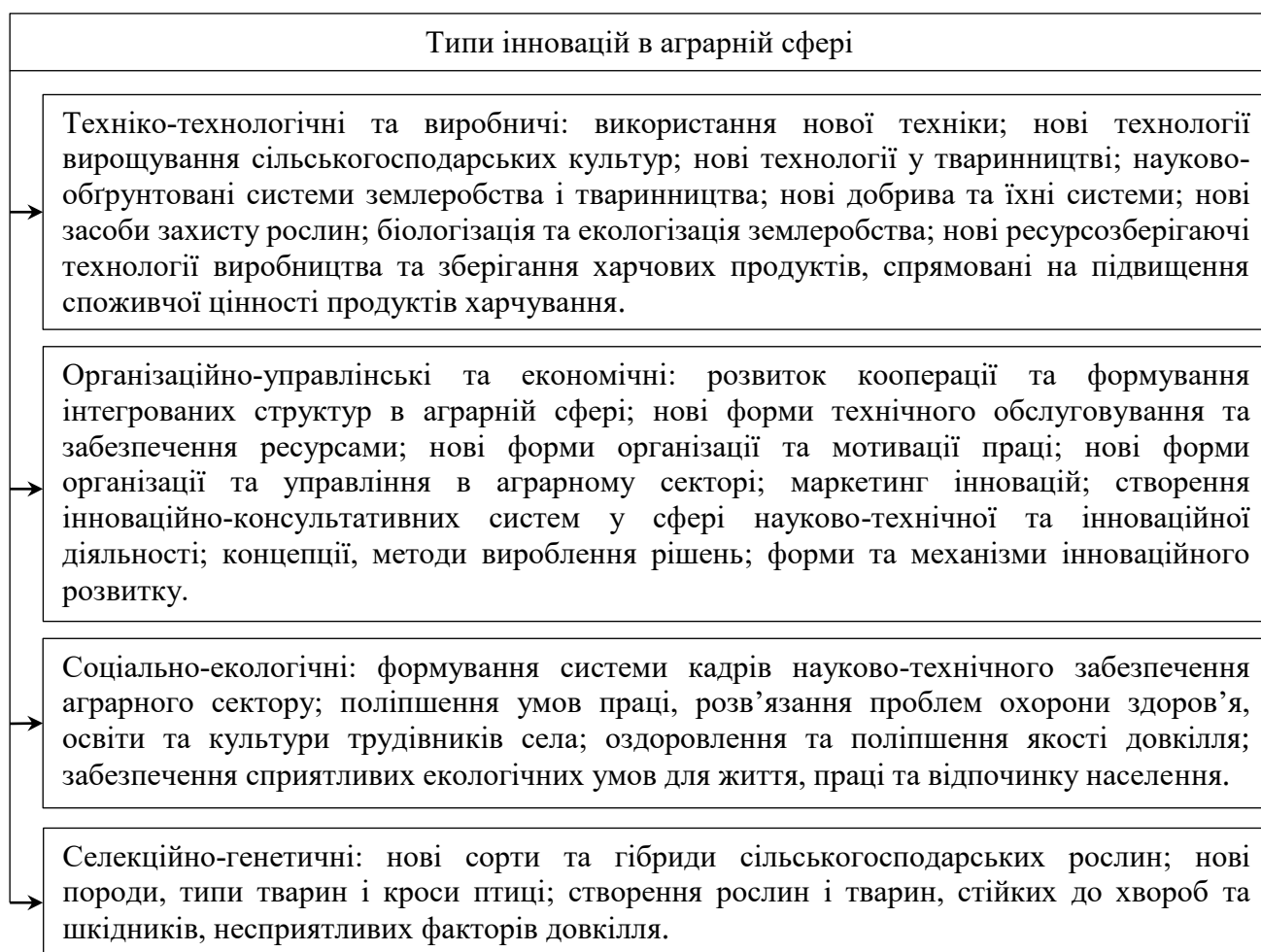


Рисунок 1.2 – Класифікація типів інновацій в аграрній сфері

Джерело: власна розробка

Наголосимо, що всі ці розглянуті нами визначення невід'ємно пов'язані між собою, оскільки кожен із них є складовою частиною більш широкої концепції інноваційного менеджменту в аграрному секторі (рисунок А.2). Ця схема чітко показує, як поняття взаємодіють та утворюють єдину систему, спрямовану на

розвиток підприємства. Зазначимо, що інноваційний менеджмент, застосований в аграрному підприємстві, включає в себе як впровадження інновацій (нових технологій та методів), так і організацію інноваційної діяльності, що сприяє розвитку агроінновацій. Важливо відзначити, що для успішного впровадження інновацій в сільському господарстві необхідно мати ефективну стратегію управління, яка поєднує наукові розробки, технологічні досягнення та практичний досвід.

Слід відзначити, що інноваційний менеджмент та інноваційна діяльність на сільськогосподарському підприємстві є взаємопов'язаними складовими, що спільно сприяють розвитку та конкурентоспроможності аграрного сектору. Інноваційний менеджмент виступає як стратегічний інструмент, що формує напрями та способи впровадження інновацій, забезпечуючи раціональне використання ресурсів і організацію процесів. У свою чергу, інноваційна діяльність охоплює практичне впровадження розробок, технологій і методів, орієнтованих на підвищення ефективності виробництва. Їхній зв'язок полягає у тому, що менеджмент створює умови для реалізації інноваційних ідей, координує їхнє впровадження та аналізує результати, тоді як інноваційна діяльність забезпечує безпосереднє втілення цих ідей у життя.

У підсумку, інноваційний менеджмент у сільському господарстві є не просто впровадженням нових технологій, але й комплексним підходом до організації всіх етапів виробничого процесу, що включає як технічні, так і організаційні інновації. Такий підхід допомагає забезпечити сталий розвиток аграрних підприємств, підвищити їх ефективність та конкурентоспроможність на ринку, а також сприяти сталому розвитку аграрної галузі в цілому.

Стадії інноваційного менеджменту в аграрному підприємстві представлені на рисунку А.3. Вони охоплюють кілька ключових етапів, кожен з яких відіграє важливу роль у реалізації інноваційного процесу. А ось система функцій управління сільськогосподарським виробництвом в інноваційному менеджменті представлена нами на рисунку А.4.

Інноваційний менеджмент у сільському господарстві виступає важливим інструментом для підвищення ефективності діяльності підприємств. Його головна мета – створення та впровадження нових технологій, методів управління і стратегій, які забезпечують оптимальне використання ресурсів, покращення продуктивності та конкурентоспроможності (рисунк 1.3). Отже, інноваційний менеджмент на сільськогосподарському підприємстві є не лише засобом підвищення його ефективності, але й інструментом для забезпечення сталого розвитку аграрної галузі в цілому. Його успішне впровадження дозволяє підприємствам не лише покращувати результати своєї діяльності, але й відповідати на сучасні виклики та вимоги ринку.



Рисунок 1.3 – Роль інноваційного менеджменту у підвищенні ефективності сільськогосподарських підприємств

Джерело: доопрацьовано згідно [25, с. 298-299]

Оцінка ефективності інноваційного менеджменту є важливим етапом управління на сільськогосподарському підприємстві, оскільки дозволяє визначити, наскільки успішно реалізуються нововведення та який їхній вплив на загальну діяльність. Методика такої оцінки повинна враховувати кількісні та якісні показники, адаптовані до специфіки аграрного сектору.

Основні етапи методики:

1 Визначення цілей і критеріїв оцінки. Цілі оцінки можуть включати підвищення продуктивності, зниження витрат, збереження природних ресурсів

або підвищення якості продукції. Критерії ефективності зазвичай поділяються на економічні, соціальні та екологічні.

2 Аналіз витрат і результатів. Необхідно оцінити витрати на впровадження інновацій: фінансові інвестиції, використані ресурси, час і зусилля працівників. Результати вимірюються через показники врожайності, прибутковості, зниження витрат на одиницю продукції та покращення якості продукції.

3 Порівняння показників до і після впровадження інновацій. Для отримання об'єктивних результатів аналізуються зміни у ключових показниках (економічних, технічних, організаційних) у порівнянні з періодами до впровадження нововведень.

4 Розрахунок індексу ефективності. Ефективність інноваційного менеджменту може бути виражена через відносні показники, наприклад, співвідношення приросту продуктивності до витрат на інновації.

5 Оцінка ризиків і адаптація стратегії. Аналіз можливих ризиків, пов'язаних із впровадженням інновацій, допомагає скорегувати стратегію для досягнення кращих результатів у майбутньому.

Ефективна методика дозволяє вчасно виявляти недоліки впровадження інновацій, оцінювати їхній вплив на всі аспекти діяльності сільськогосподарського підприємства та забезпечувати постійний моніторинг досягнутих результатів. Це сприяє формуванню стратегій для підвищення рентабельності та сталого розвитку.

Отже, методика ефективності інноваційного менеджменту є комплексним інструментом для оцінки результативності управління агроінноваціями на сільськогосподарському підприємстві, допомагаючи оптимізувати процеси і досягати високих результатів у динамічних умовах аграрного ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ФОП ЛИННИК ОЛЕКСАНДР МИКОЛАЙОВИЧ ОХТИРСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ФОП

ФОП Линник Олександр Миколайович (ФОП Линник О. М.) здійснює підприємницьку діяльність у м. Тростянець, що знаходиться в Охтирському районі Сумської області. Розташування підприємства в цьому регіоні забезпечує доступ до розвинутої транспортної інфраструктури та сприятливих умов для ведення бізнесу. Основним напрямком діяльності ФОП згідно з КВЕД 01.11 – це вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Крім аграрного сектору, підприємець до 2022 р. займається лісопильним виробництвом, який включав обробку деревини та виготовлення пиломатеріалів.

ФОП Линник О. М. успішно веде сільськогосподарську діяльність, поєднуючи ефективне використання технічних ресурсів із гнучкістю в управлінні. Власний парк сільськогосподарської техніки, зерносушарка та зернотік забезпечують безперервний виробничий процес, а наявність спеціалізованих складів для мінеральних добрив, гербіцидів та виробничих матеріалів сприяє раціональному використанню ресурсів.

Наголосимо, що ключовим показником успішності будь-якого аграрного підприємства є його товарна продукція – вирощені культури та надані послуги. Саме аналіз її структури дозволяє оцінити пріоритетні напрямки підприємства, його адаптивність до ринкових змін та перспективи подальшого розвитку (таблиця 2.1). Ключовими напрямками господарської діяльності є вирощування озимої пшениці, кукурудзи, сої та соняшнику. Найбільшу частку у структурі товарної продукції підприємства займає кукурудза – 38,3% в середньому за трирічний період. Питома вага соняшнику та сої теж трішки коливається по роках

і в середньому за трирічний період знаходиться на рівні 28,3% та 23,7% відповідно. Наголосимо, що з часткою у 5,3% у загальній структурі збуту, озима пшениця виконує другорядну функцію у господарстві. Такий стан структури товарної продукції є ознакою диверсифікації виробництва. Проте окремої уваги заслуговує зниження частки доходів від послуг у сільському господарстві (в середньому 4,4%), що може свідчити про перерозподіл ресурсів на користь рослинництва або втрату частини клієнтів. Ймовірно, це також пов'язано з економічною нестабільністю, зміною попиту чи внутрішніми трансформаціями у підприємстві.

Таблиця 2.1 – Склад та структура товарної продукції і послуг у ФОП
Линник О. М. за 2022-2024 рр.

Види продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за 2022 -2024 рр.	
	Виручка, тис. грн.	Питома вага, %	Виручка, тис. грн.	Питома вага, %	Виручка, тис. грн.	Питома вага, %	Виручка, тис. грн.	Питома вага, %
Пшениця озима	4284,3	4,9	6054,8	5,6	5821,8	5,3	5387,0	5,3
Кукурудза	32001,0	36,6	41302,1	38,2	44157,9	40,2	39153,6	38,3
Соя	22208,3	25,4	23894,7	22,1	25813,7	23,5	23972,2	23,7
Соняшник	24831,3	28,4	32003,7	29,6	29438,6	26,8	28757,9	28,3
Послуги / роботи в сільському господарстві	4109,4	4,7	4865,4	4,5	4613,5	4,2	4529,5	4,4
Всього	87434,3	100,0	108120,7	100,0	109845,5	100,0	101800,2	100,0

Джерело: розраховано автором за даними форми 21 – заг. (річна) «Звіт про реалізацію продукції сільського господарства»

Слід наголосити, що в структурі агровиробництва домінують енергоємні культури, як-от кукурудза та соняшник. На підприємстві сума питомої ваги цих культур в структурі товарної продукції в 2024 р. складає 67%. Безперечно, це економічно вигідні культури – високий попит, стабільна ціна, ринкова привабливість. Але за цей прибуток доводиться платити не лише витратами на добрива чи паливо, а й глибокими ресурсами ґрунту. Соняшник славиться своїм

«апетитом», бо поглинає велику кількість азоту, фосфору, калію, а також мікроелементів. Крім того, його потужна коренева система буквально «вичищає» поживні горизонти, залишаючи мало шансів на відновлення без спеціальних агротехнічних заходів. Слідом за ним – кукурудза. Вона теж вимагає щедрого живлення та вологи, а при монокультурному вирощуванні може призводити до деградації структури ґрунту, зниження гумусного шару та зростання захворюваності рослин. Однак сучасне агровиробництво має інструменти, щоб не просто запобігти цій деградації, а перетворити інтенсивне землеробство на розумну, екологічно збалансовану систему. Сівозміна з бобовими, посів сидератів, точне внесення добрив на основі GPS-картування, зменшення механічного тиску на землю – усе це не просто агрономічні прийоми, а прояв стратегічного мислення керівника. Зрештою, не варто забувати просту істину: найуспішніше господарство – те, яке не тільки збирає врожай сьогодні, а й залишає родючість на завтра.

В аграрному виробництві все взаємопов'язане. Кожен центнер зібраного врожаю – це не лише результат ретельного догляду за посівами, а й відображення земельного потенціалу. Все залежить від родючості ґрунту, рельєфу, кількості опадів та внесених добрив і навіть того, як земля «відпочила» після попереднього сезону. Земельний фонд господарства – не просто гектари на карті, а жива система, що потребує раціонального землекористування та стратегічного підходу.

У ході господарської діяльності ФОП Линник О. М. протягом 2022–2024 рр. спостерігається стабільне розширення земельних ресурсів сільськогосподарського призначення (таблиця 2.2.). Наголосимо, що загальна площа сільськогосподарських угідь в 2024 р. становила 1124 га, що на 21 га більше ніж в 2022 р. Орендована земля є основним активом підприємства. Необхідно зазначити, що за досліджуваний період 100% земель використовувалися під рілля. З одного боку, орієнтація на рілля дозволяє нарощувати виробництво продукції, що має попит на внутрішньому та зовнішньому ринках. З іншого боку, відсутність інших видів угідь (пасовищ, сіножатей, багаторічних насаджень) знижує рівень

диверсифікації виробництва, підвищуючи залежність підприємства від цінкових коливань на зернові та інші культури.

Таблиця 2.2 – Склад та структура землекористування у ФОП Линник О. М. за 2022-2024 рр.

Види угідь	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення (+/-) 2024 р. від 2022 р., га
	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	
Разом с.-г. угідь	1103	100,0	1118	100,0	1124	100,0	21
в т. ч. - рілля	1103	100,0	1118	100,0	1124	100,0	21

Джерело: розраховано автором за даними форми 29 – с. г. (річна) «Звіт про площі та валові збори сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду»

Ще кілька десятиліть тому аграрії приділяли значну увагу пару – залишенню частини землі без обробітку на певний період. Це було не просто агротехнічним прийомом, а розумним підходом до підтримання родючості ґрунту. Парові поля накопичували вологу, природно відновлювали поживні речовини, сприяли зменшенню поширення бур'янів та шкідників. На Сумщині пар вважався невіддільною частиною сівозміни, оскільки дозволяв уникати надмірного виснаження ґрунту.

Сучасні аграрні технології значно змінили підхід до землекористування. Добрива, засоби захисту рослин та інтенсивні методи обробітку зробили можливим використання земель без тривалого відпочинку. Крім того, економічний тиск та зростаючий попит на продукцію змушують сільськогосподарських виробників максимально використовувати всі доступні площі під рілля. В результаті більшість господарств відмовилися від пара, оскільки кожен гектар, що не приносить врожаю, сприймається як втрата прибутку. Таке інтенсивне використання земельних ресурсів законодавчо в Україні не заборонено. Прямої вимоги залишати частину площі під пар немає, проте існують екологічні норми щодо збереження родючості ґрунтів. У 2021 році в Україні ухвалили Закон у сфері земельних відносин № 1423-IX [2], який передбачає посилений контроль за раціональним використанням

сільськогосподарських земель. Крім того, політика Європейського Союзу, до якої прагне адаптуватися Україна, включає принципи екологічного землеробства, які передбачають впровадження більш збалансованих підходів до сівозміни та захисту ґрунтів. Таким чином, ситуація, коли 100% сільськогосподарських земель зайнято ріллею, є водночас свідченням високої інтенсивності використання ресурсів і потенційним ризиком для ґрунтів. У короткостроковій перспективі це може сприяти збільшенню врожайності та прибутку. Проте у довгостроковій – призвести до виснаження земель, зростання витрат на підтримання їхньої продуктивності та навіть до деградації екосистем. Можливо, майбутнє сільського господарства – це не абсолютний пар, як у минулому, і не суцільна рілля, як зараз, а пошук розумного балансу між ефективним використанням земель та їхнім природним відновленням. Тільки гармонійний підхід до землекористування забезпечить сталий розвиток аграрного сектору та збереже ґрунти для наступних поколінь.

Таким чином, аналіз структури землекористування ФОП Линник О. М. за 2022–2024 рр. демонструє позитивну динаміку розширення орних площ і збільшення виробничого потенціалу. Проте, для забезпечення довгострокової стабільності варто розглянути можливість диверсифікації використання земель, з урахуванням агроекологічних факторів та ринкових тенденцій. Оптимальне поєднання спеціалізації та різноманітності в сільському господарстві може стати запорукою сталого розвитку підприємства та його конкурентних переваг в умовах динамічного аграрного середовища.

Земельні ресурси визначають що і як буде вирощено, які технології застосовуватимуться та які врожаї можна очікувати. Але земля без людської праці, без досвіду аграріїв і без наполегливості працівників вона не принесе результату. Саме тому розглядаючи структуру та динаміку земельного фонду логічно буде перейти до не менш важливого питання – трудових ресурсів (таблиця 2.3), бо ефективне їх використання безпосередньо залежить від того, як організована праця людей, які її обробляють. Аналізуючи дані таблиці 2.3 слід відмітити, що чисельність працівників зросла з 38 осіб в 2022 р. до 43 осіб в 2024

р. або на 13,2%. Слід наголосити, що період 2022 р. був складним для українців через військові дії, а це вплинуло на економіку та зайнятість. Проте поступове відновлення підприємств та стабілізація умов змогли сприяти тому, що деякі працівники повернулися до своїх домівок. Важливим показником є середня кількість відпрацьованих днів на одного працівника, яка також зросла на 16,2% за 2022-2024 рр. Водночас коефіцієнт використання річного фонду робочого часу дещо коливався, але зріс із 0,83 до 0,96, що свідчить про більш ефективне використання робочого часу.

Таблиця 2.3 – Динаміка середньорічної чисельності працівників і ефективність використання робочої сили в ФОП Линник О. М. за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. в % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб	38	42	43	113,2
Відпрацьовано 1 робітником у середньому по підприємству, днів	216	249	251	116,2
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,83	0,95	0,96	114,9
Виробництво ВП на 1-го працівника (у постійних цінах 2021 р.), тис. грн.	2257,2	2197,1	2027,6	89,8
Річний фонд заробітної плати, тис. грн.	2946,2	4381,9	4768,8	161,9
Середня заробітна плата, грн./міс.	6461,0	8694,2	9241,9	143,0

Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього кадрового обліку підприємця, форми № 1ДФ «Податковий розрахунок сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь фізичних осіб, і сум утриманого з них податку» та [11]

Однак не всі зміни можна вважати однозначно позитивними. Наприклад, виробництво валової продукції на одного працівника у постійних цінах 2021 р. знизилося з 2257,2 тис. грн. у 2022 р. до 2027,6 тис. грн. у 2024 р., що становить лише 89,8% від рівня 2022 р. Це може бути наслідком підвищених витрат на утримання персоналу, зміни структури виробництва або ж впливу зовнішніх факторів. Водночас річний фонд заробітної плати значно зріс на 61,9% за досліджуваний період. Це свідчить про зростання витрат на оплату праці, що могло бути викликане як збільшенням кількості працівників, так і підвищенням зарплат. Слід відмітити, що середня заробітна плата також зросла із 6461 грн. у

2022 р. до 9241,9 грн. у 2024 р., що на 43% більше. Це може бути як позитивним фактором, оскільки підвищення оплати праці сприяє мотивації працівників, так і викликом для ФОП Линник О. М., оскільки зростаючі витрати на робочу силу можуть впливати на загальну рентабельність. Аналізуючи показники таблиці 2.3, можна зробити висновок, що зростання чисельності працівників та ефективності їхньої роботи – це позитивний фактор, але воно має супроводжуватися пропорційним підвищенням продуктивності праці. Якщо розширення кадрового складу не дає відповідного економічного ефекту, то може виникати ризик збільшення витрат без зростання прибутку.

Якщо працівники є рушійною силою виробничого процесу, то основні засоби – це його фундамент. Від якості обладнання, будівель, техніки та інших активів залежить продуктивність праці, рівень механізації, собівартість продукції та конкурентоспроможність ФОП Линник О. М. Зазначимо, що підприємство має тракторну бригаду. Це команда справжніх професіоналів, які не лише водять техніку, а й доглядають за нею, забезпечуючи безперебійну роботу в полі. Справжньою гордістю підприємства є комбайн John Deere – символ потужності, витривалості та інновацій у світі сільськогосподарської техніки. Підприємець володіє трьома тракторами John Deere та двома тракторами МТЗ, що виконують широкий спектр завдань. Таке поєднання сучасної техніки та досвідчених механізаторів створює гармонію, без якої неможливо досягти високих врожаїв. Кожна машина виконує свою роль, а кожен тракторист чи комбайнер – це частина єдиного механізму, що рухає господарство вперед. У майбутньому, можливо, з'являться нові моделі тракторів, ще потужніші комбайни та розумні агродрони, що допомагатимуть у роботі. Але одне залишиться незмінним – любов до землі, яка живить людей і техніку, створюючи справжнє диво сільського господарства.

Розглядаючи середньорічну вартість основних засобів, помітно їх поступове зниження за досліджуваний період на 3,9 % (таблиця 2.4). Це може свідчити про амортизацію та недостатній рівень оновлення фондів. Проте, якщо взяти до уваги зростання фондівіддачі (з 6,94 грн. у 2022 р. до 7,34 грн. у 2024 р.) можна припустити, що підприємство стало ефективніше використовувати свої активи.

Водночас фондоємність продукції знизилася на 5,4%, що свідчить про те, що для виробництва одиниці продукції витрачається менше основних засобів і говорить про раціоналізацію виробничого процесу. Однак зменшення фондоозброєності в 2024 р. по відношенню до 2022 р. на 15,1% може бути тривожним сигналом і може вплинути на продуктивність у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.4 – Забезпеченість основними засобами та ефективність їх використання у ФОП Линник О. М. за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	12356,8	12053,9	11876,9	96,1
Виробництво ВП у постійних цінах 2021 р. тис. грн.	85773,0	92277,8	87187,4	101,6
Фондозабезпеченість, тис. грн.	1120,3	1078,2	1056,7	94,3
Фондоозброєність, тис. грн.	325,2	287,0	276,2	84,9
Фондовіддача, грн.	6,94	7,66	7,34	105,8
Фондоємність, грн.	0,14	0,13	0,14	94,6

Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього кадрового обліку підприємця, форми № 1ДФ «Податковий розрахунок сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь фізичних осіб, і сум утриманого з них податку» та [11]

Аналіз економічних показників діяльності ФОП Линник О. М. за 2022–2024 роки дозволяє оцінити ефективність господарювання підприємства, виявити позитивні тенденції та слабкі місця (таблиця 2.5). Основна увага зосереджена на виробничих, товарних та фінансових результатах, що є ключовими для оцінки динаміки розвитку підприємства. За період 2022–2024 років обсяг виробленої валової продукції у постійних цінах 2021 р. зріс на 1,6% або на 1414,4 тис. грн., що свідчить про загальну позитивну динаміку. Водночас якщо розглядати цей показник у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, то він практично не змінився і був на рівні 99,8% від рівня 2022 р., що свідчить про стабільність використання земельного фонду. Потрібно наголосити, що ефективність використання робочої сили зменшилася: продуктивність праці одного середньорічного робітника скоротилася на 10,2%, а показник виробленої продукції на 1 люд.-год. прямих затрат праці знизився на 23,1%. Це може

свідчити про проблеми з трудовими ресурсами, підвищення витрат часу або недостатню автоматизацію виробничих процесів.

Таблиця 2.5 – Динаміка основних економічних показників діяльності ФОП
Линник О. М. за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
				+, –	%
1. Вироблено ВП у постійних цінах 2021 р., всього в т.ч. у розрахунку на:	85773,0	92277,8	87187,4	1414,4	101,6
- 100 га с.- г. угідь, тис. грн.;	7776,3	8253,8	7756,9	-19,4	99,8
- 1-го робітника, тис. грн.;	2257,2	2197,1	2027,6	-229,6	89,8
- 100 грн. вартості основних засобів, тис. грн.;	694,1	765,5	734,1	40,0	105,8
- 1 люд.-год. прямих затрат праці, грн.	1,3	1,1	1,0	-0,3	76,9
2. Товарна продукція, всього, тис. грн.	87434,3	108120,7	109845,5	22411,2	125,6
в т.ч. у розрахунку на:					
- 100 га с.-г. угідь;	7927,0	9670,9	9772,7	1845,7	123,3
- 1-го середньорічного робітника	2300,9	2574,3	2554,5	253,6	111,0
3. Валовий прибуток, всього, тис. грн.	17258,6	22649,0	20258,9	3000,3	117,4
в т.ч. у розрахунку на:					
- 100 га с.-г. угідь;	1564,7	2025,8	1802,4	237,7	115,2
- 1-го середньорічного робітника	454,2	539,3	471,1	16,9	103,7
4. Чистий прибуток, всього, тис. грн.	12036,2	18485,4	16968,3	4932,1	141,0
в т.ч. у розрахунку на:					
- 100 га с.-г. угідь;	1091,2	1653,4	1509,6	418,4	138,3
- 1-го середньорічного робітника	316,7	440,1	394,6	77,9	124,6
5. Рівень рентабельності, %	16,0	20,6	18,3	2,3	*

Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього кадрового обліку підприємця, форми 29 – с. г. (річна) «Звіт про площі та валові збори сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду», форми № 1ДФ «Податковий розрахунок сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь фізичних осіб, і сум утриманого з них податку» та [11]

Водночас ефективність використання основних засобів має позитивну тенденцію, бо показник виробленої продукції на 100 грн. вартості основних засобів зріс на 5,8% через їх більш ефективне використання. Обсяг реалізованої продукції за три роки зріс на 25,6%, що є позитивним результатом. Це свідчить про збільшення попиту на продукцію підприємства та про розширення ринків

збуту. Продуктивність праці з точки зору товарної продукції на одного працівника зросла на 11,0%, що є позитивним показником на тлі зниження показників виробництва. Це може означати, що підприємство зосередилося на більш рентабельних видах продукції або підвищило ефективність реалізації. Валовий прибуток підприємства у 2024 р. зріс на 17,4% у порівнянні з 2022 р., що свідчить про покращення фінансового результату. Проте у 2024 р. показник знизився порівняно з 2023 р., що може бути пов'язано з підвищенням витрат або коливанням ринкових цін. Чистий прибуток демонструє значний приріст на 41,0% за аналізований трирічний період. Зростання цього показника перевищує темпи зростання валового прибутку, що може свідчити про покращення управління витратами чи оптимізацію податкового навантаження. Рівень рентабельності зріс з 16,0% у 2022 р. до 18,3% у 2024 р. Попри зниження цього показника у 2024 р. порівняно з 2023 р., загальна тенденція залишається позитивною. Це підтверджує покращення прибутковості підприємства, хоча зниження рентабельності у 2024 р. може свідчити про збільшення собівартості продукції.

Підсумовуючи досліджені дані, слід наголосити, що підприємницька діяльність – це не лише цифри, а й люди, рішення, ризики та несподіванки. ФОП Линник О. М. – це приклад підприємства, яке продовжує свою діяльність попри всі виклики, орієнтуючись на ефективність та сталий розвиток.

2.2 Стан управління інноваційного менеджменту ФОП Линник Олександр Миколайович

Сільськогосподарська галузь є однією з найбільш залежних від впровадження нових технологій та рішень. У сучасних умовах, коли кліматичні виклики, економічна нестабільність та конкурентний тиск змінюють правила гри, інноваційний менеджмент стає основним інструментом для забезпечення ефективності будь-якого сільськогосподарського підприємства. Однак стан управління інноваціями на багатьох підприємствах потребує вдосконалення, особливо у контексті організації інноваційного процесу.

Слід наголосити, що ФОП Линник О. М. поки що не повністю використовує можливості інноваційного менеджменту. Це проявляється у поки що недостатньому фінансуванні інноваційних проєктів, середньому рівні цифровізації виробництва та обмеженій участі у державних програмах підтримки. У підприємства впроваджуються: системи точного землеробства, автоматизовані технології обробки ґрунту та моніторинг врожайності.

Зазначимо, що в умовах зростання цін на ресурси та зміни клімату, аграрій мусить думати не тільки про врожай, а й про ефективність кожного кроку у виробничому процесі. Впровадження систем точного землеробства у ФОП Линник О. М. дозволяє: диференційовано вносити добрива залежно від особливостей ґрунтів; уникати перевитрат насіння та засобів захисту рослин; отримувати дані в реальному часі про стан посівів; формувати аналітичні карти продуктивності полів. Ці дії не лише зменшують витрати, а й підвищують рентабельність кожного гектара та дозволяють зберігати природні ресурси.

Механізовані роботи – не новина для агросектора. Але справжній прорив – це автоматизовані системи обробітку ґрунту, які сьогодні використовує господарство. Техніка, оснащена GPS-навігацією, забезпечує: точне дотримання глибини обробітку; мінімальні втрати часу і пального; високу якість сівби навіть на складних ділянках. Це особливо важливо при роботі з культурами, чутливими до строків – як, наприклад, кукурудза чи соя, які потребують точної сівби для максимального результату.

На полях ФОП Линник О. М. вирощування культур не завершується збором урожаю. Важливим етапом стає цифровий моніторинг, який дає змогу не лише оцінити ефективність кожної ділянки, а й закласти основу для планування наступного сезону. Моніторинг дозволяє: фіксувати реальні обсяги збирання; зіставляти їх із даними про посів, добрива, погодні умови; створювати цифрову історію поля, що стає безцінним ресурсом для прийняття рішень.

Саме впровадження таких рішень дозволяє ФОП Линник О. М. не просто виживати, а стабільно розвиватися навіть у складних умовах: геополітична нестабільність, ринкові ризики, погодні аномалії. Завдяки сучасному управлінню

підприємство може знижувати витрати, підвищувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати стабільний розвиток навіть у складних умовах.

Відмітимо, що однією з ключових проблем є обмежений доступ до фінансування, бо невеликі підприємства не мають можливості інвестувати в дорогі інноваційні технології. Крім того, брак кваліфікованого персоналу та низький рівень цифрової грамотності стають серйозною перешкодою для реалізації інновацій.

Ще однією проблемою є недостатня співпраця з науковими установами та міжнародними партнерами. Інновації потребують нових знань і технологій, які можуть бути доступними через партнерства, але такі взаємодії поки що залишаються нерозвиненими на багатьох підприємствах.

Стан управління інноваційним менеджментом на сільськогосподарському підприємстві має суттєвий потенціал для вдосконалення. Ефективне управління інноваційним процесом, зосереджене на цифровізації, навчанні персоналу та розширенні партнерств, дозволить підприємству адаптуватися до викликів сучасного світу, підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Інновації – це не лише про технології, а й про готовність підприємства змінюватися, експериментувати та впроваджувати нові підходи у свою діяльність.

Інноваційний менеджмент та алгоритм управління інноваційним процесом є взаємопов'язаними елементами, які разом забезпечують ефективне впровадження нововведень на підприємстві. Інноваційний менеджмент виступає як концептуальна основа, яка визначає стратегію та підхід до управління інноваціями. Він формує загальні принципи, методи та механізми роботи з інноваціями, спрямовані на досягнення довгострокових цілей підприємства.

Алгоритм управління інноваційним процесом, своєю чергою, є практичним інструментом, що реалізує ці принципи на кожному етапі роботи з інноваціями (рисунки 2.1). Це структурована послідовність дій, яка дозволяє перетворити ідеї в конкретні результати через їх розробку, впровадження, оцінку та вдосконалення.

Залежність між цими поняттями полягає у тому, що інноваційний менеджмент забезпечує стратегічний напрямок ФОП Линник О. М. і координує всі аспекти інноваційної діяльності, тоді як алгоритм управління визначає чітку послідовність реалізації цих стратегій. Наприклад, менеджмент встановлює мету впровадження нових технологій, а алгоритм управління забезпечує їхню інтеграцію в конкретний виробничий процес із урахуванням ризиків і ресурсів. Цей взаємозв'язок дозволяє ФОП Линник О. М. діяти системно: інноваційний менеджмент задає рамки, а алгоритм управління наповнює їх практичним змістом. Разом вони створюють умови для ефективного інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

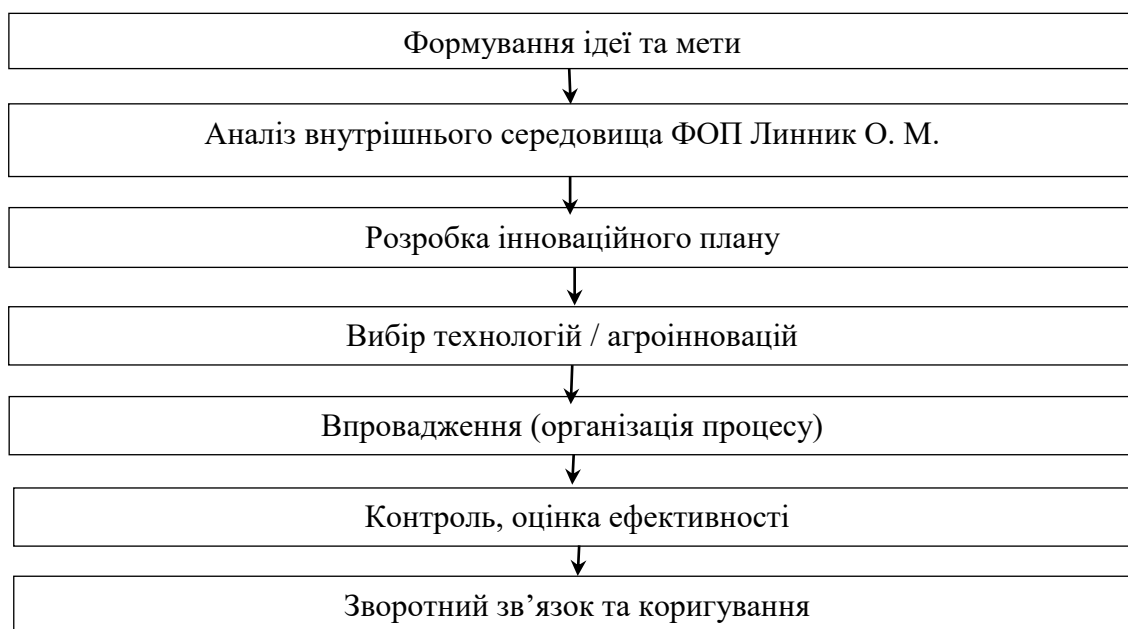


Рисунок 2.1 – Алгоритм управління інноваційними процесами в
ФОП Линник О. М.

Джерело: згідно досліджень автора

Ще раз наголосимо, що інноваційний процес в аграрній сфері та в ФОП Линник О. М. має свої специфічні характеристики, серед яких можна виділити такі: залежність сільськогосподарського виробництва від природних і кліматичних чинників, що вносить елемент невизначеності в успіх упровадження інноваційних рішень; труднощі освоєння науково-технічних розробок, спричинені

недостатньою розвиненістю інноваційної інфраструктури, яка не здатна забезпечити надійний зв'язок з науковими організаціями, що обмежує доступ до актуальних наукових досягнень.

Найважливіші та пріоритетні напрями інноваційної діяльності галузі рослинництва ФОП Линник О. М. за сучасного рівня науково-технологічного розвитку подано на рисунку 2.2. Представлений рисунок ілюструє комплексний підхід до впровадження новітніх технологій, які спрямовані не лише на підвищення врожайності, а й на забезпечення сталого розвитку підприємства.



Рисунок 2.2 – Основні напрями інноваційного розвитку рослинництва в ФОП Линник О. М.

Джерело: згідно досліджень автора

Перш за все, застосування сучасних інноваційних систем землеробства дозволяє ефективніше управляти ґрунтовими ресурсами та зберігати їхню родючість. Це надзвичайно важливо в умовах кліматичних змін та зростання потреб у продуктах харчування. У поєднанні з комплексною механізацією технологічних процесів та використанням ресурсоощадних машин, підприємство досягає зниження собівартості продукції та підвищення продуктивності праці. Не менш важливою складовою є використання ефективних біопрепаратів для

боротьби з хворобами та шкідниками. Такий підхід не лише зменшує екологічне навантаження, а й дозволяє підтримувати стабільну якість продукції. Крім того, впровадження нових високоврожайних сортів рослин, стійких до зовнішніх загроз, створює додаткові передумови для зростання показників урожайності та поліпшення якості сільськогосподарської продукції. Узагальнюючи, можна стверджувати, що інноваційний розвиток у рослинництві – це реальна стратегія виживання та процвітання в умовах сучасного ринку. Досвід ФОП Линник О. М. демонструє, як через системний підхід та цілеспрямовані інвестиції в технології можна створити ефективну модель агровиробництва, яка є водночас екологічно відповідальною, економічно вигідною та соціально значущою.

Ефективне формування та впровадження інноваційної стратегії господарства можливе лише за умови глибокого аналізу його внутрішнього потенціалу й динаміки розвитку, а також розуміння зовнішнього середовища і ринкової позиції ФОП Линник О. М. SWOT-аналіз у поєднанні з філософією інноваційного менеджменту – це не просто інструмент діагностики, а стратегічна платформа для зростання ФОП Линник О. М. (таблиця 2.6) Саме через інновації підприємство може забезпечити стійкий розвиток, конкурентоспроможність. Цей аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства – сильні та слабкі сторони, а також зважити зовнішні фактори, які можуть стимулювати розвиток або навпаки – загрожувати стабільності. Зокрема, у ФОП Линник О. М. вже впроваджено інноваційні системи точного землеробства, автоматизовано обробку ґрунту, здійснюється моніторинг врожайності. Це свідчить про готовність підприємства працювати за сучасними стандартами, підвищувати ефективність та зменшувати витрати. В той же час SWOT-аналіз виявляє низку внутрішніх обмежень: неповне цифрове покриття, обмеженість фінансування, вузький асортимент продукції. Завдяки цьому стає зрозуміло, куди спрямовувати зусилля в рамках інноваційного менеджменту: навчання персоналу, пошук нових джерел інвестицій, диверсифікація. Особливо важливим є виявлення зовнішніх можливостей – від доступу до грантів до використання нових технологій типу IoT і агроплатформ. SWOT-аналіз допомагає не лише помічати ці шанси, а й

оцінювати ризики, які можуть ускладнити розвиток: зростання цін, кіберзагрози, конкуренція з агрохолдингами. Отже, SWOT-аналіз – це ключ до системного стратегічного бачення, що дає змогу ФОП Линник О. М. не лише виживати, а впевнено зростати й адаптуватися в сучасних умовах. Саме через призму інноваційного менеджменту він відкриває нові горизонти сталого агровиробництва.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз інноваційного менеджменту ФОП Линник О. М.

Сильні сторони	Можливості
Впроваджені системи точного землеробства. Автоматизовані технології обробітку ґрунту. Моніторинг врожайності в режимі реального часу. Використання високоякісного насіння та біопрепаратів. Наявність земельних, трудових ресурсів. Соціальна значущість виробленої продукції. Використання нової техніки. Досвід роботи співробітників. Досвід роботи ФОП в аграрній сфері.	Доступ до грантів та програм підтримки інновацій. Розвиток цифрових агросервісів. Застосування нових технологій (напр. IoT, big data в агро). Партнерства з дослідницькими установами та агроплатформами. Вихід на нові ринки. Диверсифікація виробництва. Використання технічних інновацій. Залучення високоспеціалізованих фахівців.
Слабкі сторони	Загрози
Обмежений доступ до масштабного фінансування інновацій. Неповне покриття цифровими рішеннями всіх етапів виробництва. Висока залежність від сезонності та погодних умов. Нестача власних оборотних коштів. Висока собівартість виробленої продукції. Поглиблення спеціалізації. Вузький асортимент продукції, що випускається. Застосування старих технологій. Недотримання сівозмін.	Зростання цін на технологічне обладнання. Воєнна та економічна нестабільність у регіоні. Ризик втрати даних через кіберзагрози. Висока конкуренція на ринку сільськогосподарської продукції з боку агрохолдингів. Збільшення рівня інфляції. Нестабільність економічних умов. Недоступність дешевих кредитів.

Джерело: власне дослідження

На основі таблиці 2.6 сформуємо таблицю Б.1, яка представляє собою стратегічну матрицю. Цей інструмент дозволяє не лише виявити ключові внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на інноваційний розвиток підприємства, а й трансформувати їх у практичні стратегічні напрями дій. Матриця побудована за класичним підходом: поєднання сильних та слабких сторін підприємства з зовнішніми можливостями та загрозами. У результаті

утворено чотири типи стратегій. Такий підхід до їх формування забезпечує комплексне бачення шляхів подальшого розвитку інноваційного менеджменту на підприємстві, а також підвищує гнучкість та адаптивність ФОП до змін зовнішнього середовища.

Для ефективного аналізу інноваційної діяльності ФОП важливо оцінити його інноваційний потенціал – здатність досягати цілей та впроваджувати новації. Цей потенціал визначають за допомогою непрямих методів, адже він формується під впливом комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів, а також не піддається прямому вимірюванню. В таблиці 2.7 наведено результати бальної оцінки ключових ресурсів, які формують ресурсну компоненту інноваційної діяльності.

Таблиця 2.7 – Результати бальної оцінки складових ресурсної компоненти суб'єкта інноваційної діяльності

Ресурси	Характеристика ресурсу	Стан ресурсу		
		присутній, 1 бал	присутній частково, 0,5 бали	відсутній, 0 балів
Матеріально-технічні	Основні виробничі засоби, сучасна техніка та прогресивні технології	-	0,5	-
Фінансові	Достатній обсяг фінансових ресурсів, їх ефективний розподіл та споживання	-	0,5	-
Земельні	Засіб виробництва, просторова матеріальна основа господарської та інноваційної діяльності	-	0,5	-
Інформаційно-комунікаційні	Сукупність зовнішньої та внутрішньої інформації та знань, ефективне використання яких дозволяє підвищити ресурсний потенціал	-	0,5	-
Енергетичні	Джерела енергії, за допомогою яких реалізуються функції основних засобів, джерела тепла та освітлення	1	-	-
Людські	Персонал, здатний мобільно реагувати на умови внутрішньої, що змінюються та зовнішнього середовища, висувати ефективні ідеї, приймати економічно обґрунтовані управлінські рішення	-	0,5	-

Джерело: власні розрахунки

Для ФОП Линник О. М. було здійснено оцінювання за шістьма основними видами ресурсів: матеріально-технічними, фінансовими, земельними,

інформаційно-комунікаційними, енергетичними та людськими. Технічна база частково застаріла, але підтримується на функціональному рівні. Власні кошти домінують, однак фінансування інновацій обмежене. Земельний фонд забезпечує стабільну діяльність, але завжди є куди розширюватись підприємству. Цифрові технології використовуються вибірково, з потенціалом до зростання. Енергопостачання стабільне і повністю покриває виробничі потреби. Кваліфікований персонал потребує оновлення знань у сфері цифровізації.

Загальний бал оцінки ресурсної компоненти ФОП Линник О. М становить 3,5 із 6 можливих, що свідчить про середній рівень забезпечення інноваційної діяльності. Найбільш сильною стороною підприємства є енергетична стабільність, яка створює передумови для впровадження сучасного обладнання. Водночас фінансові, людські та матеріально-технічні ресурси потребують стратегічного посилення, зокрема за рахунок залучення грантів, навчання персоналу та оновлення техніки.

З метою підвищення інноваційного потенціалу підприємству доцільно розробити програму ресурсного розвитку, орієнтовану на модернізацію базових засобів виробництва, цифрову трансформацію процесів та активне використання інформаційних платформ.

2.3 Управління інноваційними процесами ФОП

В основі інноваційного менеджменту ФОП Линник О. М. лежить комплексне поєднання цифрових технологій, агроаналітики та адаптивного підходу до вирощування культур. Наприклад, завдяки елементам точного землеробства господарство контролює рівень вологи в ґрунті, норму висіву та стан рослин у реальному часі. Це дозволяє не лише зекономити ресурси, а й зменшити вплив людського фактора.

Для кукурудзи особливо важливим є дотримання термінів сівби та підживлення, адже культура чутлива до нестачі фосфору і води у початковій фазі росту. ФОП Линник О. М. застосовує диференційоване внесення добрив,

враховуючи агрохімічну карту полів, що підвищує ефективність живлення рослин (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Система внесення добрив під кукурудзу в ФОП Линник О. М.

Культура	Фази внесення добрив	Номенклатура	Діюча речовина	Норма кг (л)/га	Коефіцієнт покриття
Кукурудза на зерно	Перед сівбою	Карбамід	N – 46,2%	200	100
Кукурудза на зерно	З посівом	Сульфат амонію	N – 21,0%, SO ₄ – 24%	100	100

Джерело: згідно журналу обліку внесення добрив в ФОП Линник О. М.

У вирощуванні соняшника господарство зіштовхується з викликами – зокрема, хворобами, що поширюються через залишки рослин, та підвищеною конкуренцією бур'янів. Тут рятує інноваційна гібридизація – використання стійких до гербіцидів гібридів, які дозволяють вести боротьбу з бур'янами без шкоди для врожаю.

Особливу увагу ФОП приділяє моніторингу врожайності, з використанням GPS-навігації. Це не просто технологічна новинка, а інструмент для прийняття зважених управлінських рішень.

Проте інновації мають й свої нюанси. Для Сумщини характерні перепади температур, ґрунтова мозаїчність та обмежений доступ до фінансування, що ускладнює впровадження повномасштабних цифрових рішень. Також існує потреба у підготовці фахівців, здатних працювати з новітнім обладнанням і програмним забезпеченням.

Втім, навіть у таких умовах ФОП Линник О. М. демонструє приклад сталого розвитку та стратегічного мислення. Тут розуміють: інновації – це не лише про техніку, а про культуру управління, в якій кожне рішення ґрунтується на даних, досвіді та орієнтації на майбутнє.

У 2024 в умовах ФОП Линник О. М. нами проведено аналіз економічної ефективності вирощування чотирьох інноваційних гібридів кукурудзи – ДМС-1915, Орлан, ДН-Астра та ДМС-3510. Зупинилися на кукурудзі, бо питома вага цієї культури на підприємстві в 2024 р. склала 40,2% Відповідно до таблиці 2.9

встановлено, що всі гібриди забезпечили позитивні фінансові результати, проте між ними існує певна диференціація за основними показниками ефективності. Найвищий рівень урожайності продемонстрував гібрид ДН-Астра – 7,01 т/га, що відповідно забезпечило найвищу вартість валової продукції – 60776,7 грн./га. Цей гібрид також став лідером за рівнем чистого прибутку (41082,7 грн./га), що свідчить про доцільність його широкого впровадження у виробництво. Гібрид Орлан також продемонстрував високі економічні показники: при урожайності 6,89 т/га чистий прибуток становив 39984,3 грн./га. Третє місце за прибутковістю зайняв гібрид ДМС-3510, з чистим прибутком 38095,6 грн./га. Найменш вигідним виявився гібрид ДМС-1915, який при урожайності 6,53 т/га забезпечив чистий прибуток у розмірі 36802,1 грн./га.

Таблиця 2.9 – Економічна ефективність вирощування інноваційних гібридів кукурудзи різних груп стиглості, 2024 р.

Показники	Гібриди			
	ДМС 1915	Орлан	ДН Астра	ДМС 3510
1 Урожайність, т/га	6,53	6,89	7,01	6,68
2 Ціна 1 т зерна, грн.	8670	8670	8670	8670
3 Вартість валової продукції з 1 га, грн.	56615,1	59736,3	60776,7	57915,6
4 Виробничі витрати на 1 га, грн.	19813	19752	19694	19820
5 Собівартість 1 т зерна, грн.	3034,2	2866,8	2809,4	2967,1
6 Умовно чистий прибуток з 1 га, грн.	36802,1	39984,3	41082,7	38095,6
7 Окупність витрат	2,86	3,02	3,09	2,92

Джерело: власні розрахунки за даними форми 21 – заг. (річна) «Звіт про реалізацію продукції сільського господарства», форми 29 – с. г. (річна) «Звіт про площі та валові збори сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду» та [14]

Таким чином, результати дослідження свідчать, що використання інноваційних гібридів кукурудзи сприяє суттєвому підвищенню економічної ефективності аграрного виробництва. Особливо вигідним у 2024 році є вирощування гібрида ДН-Астра в ФОП Линник О. М., який продемонстрував найкращі показники прибутковості та окупності витрат.

На підприємстві використовують адаптовані гібриди соняшнику з підтвердженою стійкістю та потенціалом урожайності, як-от Еван та Оклахома (рисунок 2.3). Оптимальне мінеральне живлення – ключовий чинник для досягнення високої врожайності та стабільного прибутку. Особливу увагу приділяють на підприємстві фосфорно-калійному живленню, а також своєчасному внесенню мікроелементів. Чітко спланована система удобрення – запорука стабільної роботи господарства навіть у змінних погодних умовах.

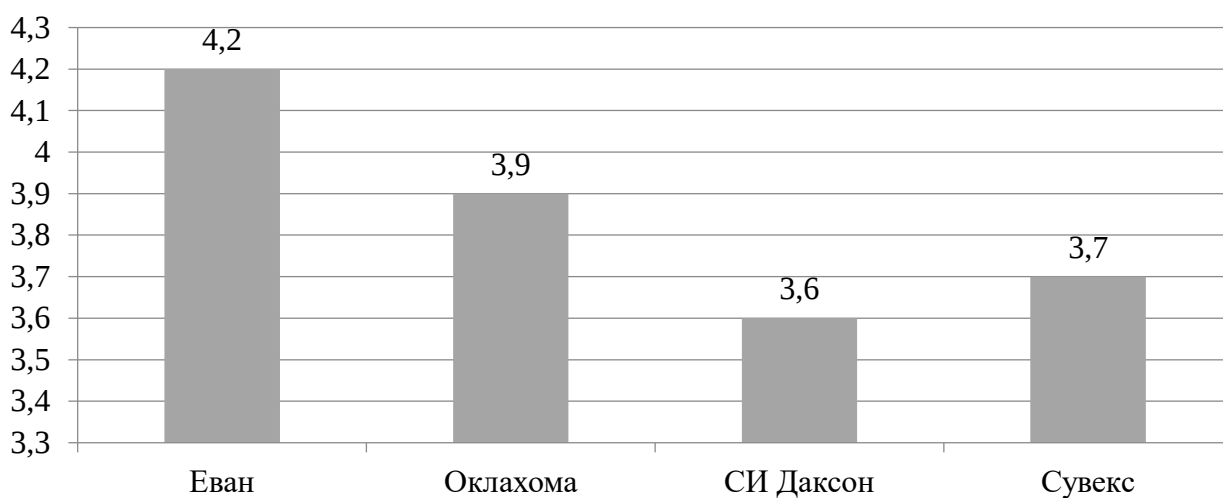


Рисунок 2.3 – Порівняння врожайності гібридів соняшнику, 2023 р.

Джерело: згідно даних форми №29-сг (річна) – «Звіт про площі та валові збори сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду»

Наголосимо, що в 2023 р. в ФОП Линник О. М. проводили випробування сучасних гібридів соняшнику. Результати виявилися не лише промовистими, а й глибоко показовими, адже кожен гібрид продемонстрував свою унікальну агрономічну «поведінку» в умовах реального виробництва. На графіку, який узагальнює врожайність гібридів, чітко простежується лідер – це Еван, що продемонстрував найвищий результат понад 4,2 т/га. Його не тільки відзначили за врожай, а й за високу олійність в 56%. Це робить його вигідним вибором для господарства з комерційної точки зору. Другу сходинку впевнено займає Оклахома – стабільний гібрид, який досяг позначки 3,9 т/га. Його цінують за гармонійне поєднання урожайності та якості насіння.

На противагу цим гібридам стоїть СИ Дакстон, який, хоч і досяг врожайності 3,6 т/га, проте має дещо нижчий вміст олії (близько 54%), що обумовлює певні застереження у його широкомасштабному використанні. Водночас Сувекс на рівні 3,7 т/га виглядає як надійний середнячок, що показує стабільність – одну з найважливіших характеристик в агровиробництві, особливо в зоні ризикованого землеробства. Такі низькі показники двох останніх сортів змусили замислитись над доцільністю їх подальшого використання в умовах ФОП Линник О. М., особливо якщо враховувати сучасні виклики аграрного сектору, зокрема зміну клімату, нестабільність ринку та зростання цін на ресурси.

Наголосимо, що проведене в ФОП Линник О.М. дослідження гібридів соняшнику у 2023 р. стало не просто порівняльним аналізом урожайності, а справжнім каталізатором змін у підходах до вирощування цієї культури. Зокрема, гібрид Еван, що продемонстрував найвищу врожайність та високий рівень олійності, став об'єктом особливої уваги. Побачивши його реальні переваги у польових умовах, господарство прийняло рішення про масштабніше впровадження цього гібриду у виробничі посіви, замінюючи менш ефективні або застарілі сорти (Ясон та Злагода). Такий крок був продиктований не лише прагненням до прибутку, а й стратегічним баченням інноваційного розвитку підприємства – відбір тільки тих рішень, що виправдані практикою.

Сама по собі поява нових гібридів – це ще не інновація, доки вони не пройшли перевірку на конкретному полі. Але результати дослідження ФОП Линник О. М. перетворили один із таких гібридів на інноваційний стандарт, що надалі вплине на вибір технологій живлення, сівозміни, захисту та підбору техніки. Це – приклад інтеграції аграрної науки з практикою: коли дані стають рішенням, а досвід – рушієм змін.

Впровадження нових гібридів як інновації – це не просто зміна насіння, а трансформація мислення: від інтуїтивного до обґрунтованого, від спонтанного до стратегічного. І цей перехід, ініційований скрупульозним польовим аналізом, є найціннішим результатом дослідження – тим, що залишиться з господарством надовго.

Інноваційне мислення в господарстві проявляється в зважених рішеннях: аналіз сортів, дослідні посіви, точкові експерименти із добривами, впровадження нових гібридів. Проте управління інноваціями – це не лише про вибір насіння. Це ще й про раціональне використання ресурсів. Системна робота з добривами, мікроелементами, розробка адаптивних технологій живлення – усе це забезпечує не лише зростання врожайності, а й стабільність у стресових умовах. Окрему роль відіграє вміння ФОП Линник О. М. використовувати досвід попередніх поколінь. Старі сорти – такі як Ясон, Злагода – не забуті, а стали точкою відліку у селекційних оцінках. Інновація тут – не заперечення минулого, а розумна інтеграція перевіреного у сучасне поле.

Управління інноваційними процесами – це ще й культура постійного вдосконалення. Проведення польових демонстрацій, участь у наукових дослідженнях, відкритість до нових ідей – все це робить господарство не просто виробничим осередком, а справжньою платформою аграрного зростання. ФОП Линник – це приклад того, як навіть середній виробник може впевнено рухатися в бік агротехнологічного майбутнього. Тут інновації – це не розкіш, а щоденна стратегія.

Однак сучасне агровиробництво неможливо уявити без інтеграції цифрових технологій, які дозволяють не лише вирощувати високоврожайні сорти, але й ефективно керувати кожним гектаром. У цьому контексті логічним продовженням дослідження інноваційного потенціалу стає розгляд використання GPS-навігації та систем точного землеробства, які перетворюють аграрне управління з ремесла на високоточну аналітику. Саме цифрова трансформація менеджменту є наступним етапом у формуванні стійкої, прибуткової та адаптивної моделі господарювання в умовах сучасних викликів. Необхідно зазначити, що колись комбайнер орієнтувався на погляд, лінію горизонту й власну інтуїцію. Сьогодні він сідає у кабіну, в якій перед очима – супутникова карта поля, а машина сама утримує траєкторію руху з точністю до кількох сантиметрів. У господарстві ФОП Линник О. М. GPS-технології перестали бути новинкою – вони стали основою інноваційного управління. Використання GPS-навігації на тракторах та комбайнах

кардинально змінило підхід до польових робіт. Там, де колись був людський фактор, перекриття проходів або пропуски, тепер панує точність. Поле більше не «втрачає» ні зерна, ні добрив, ні праці. Технології автоматичного рульового керування та паралельного водіння зменшують витрати пального, часу й нервів, а ще – дають змогу працювати навіть у туман, вночі чи за несприятливих погодних умов. Головне те, що GPS у ФОП Линник О. М став інструментом стратегічного менеджменту. Система точного землеробства дозволяє не лише планувати проходи техніки, а й збирати дані про врожайність у режимі реального часу, що, у свою чергу, стає основою для прийняття рішень у наступному сезоні: де внести більше добрив, яку культуру сіяти, як оцінити потенціал поля.

З точки зору інноваційного менеджменту, впровадження GPS – це не лише про технології. Саме завдяки цифровізації управлінське рішення ґрунтується на точних даних, а менеджмент стає гнучкішим, об'єктивнішим, а головне – орієнтованим на результат. У досліджуваному ФОП це особливо цінно, адже господарство працює у зоні ризикованого землеробства, де кожна помилка позначається на втрачених тоннах зерна. Саме завдяки супутниковим технологіям ФОП Линник О. М. зменшив витрати на посів до 12%, знизив витрати пального до 15% та покращив загальну ефективність обробітку ґрунту. Головне – це управлінська впевненість: керівник бачить карту поля не лише у фізичному вимірі, а як набір змінних, з якими можна працювати, моделювати, прогнозувати. І ось у чому справжній сенс інноваційного менеджменту: не просто йти за технологією, а вміти керувати нею.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФОП ЛИННИК ОЛЕКСАНДР МИКОЛАЙОВИЧ

Для ФОП Линник Олександр Миколайович інноваційний менеджмент стає не лише вимогою часу, але й умовою виживання та процвітання в умовах високої конкуренції. Наголосимо, що сільське господарство зіштовхується з численними викликами: зміною клімату, зростаючою потребою у продовольстві, виснаженням природних ресурсів. Традиційні методи вже не можуть забезпечити ефективного використання ресурсів і отримання стабільних врожаїв. Саме тому впровадження інноваційного підходу до управління стає критично важливим.

Напрями вдосконалення інноваційного менеджменту:

- впровадження технологічних інновацій, які можна здійснювати через оснащення господарства сучасною технікою (дрони для моніторингу стану полів); автоматизацію процесів, таких як зрошення, удобрення, збір врожаю; застосування біотехнологій для підвищення врожайності та якості продукції;
- цифровізація управлінських процесів завдяки використанню програмного забезпечення для планування, моніторингу та аналізу роботи підприємства; розробці цифрових платформ для комунікації з клієнтами та партнерами; впровадженню інструментів Big Data для аналізу ринкових трендів та прогнозуванню врожайності;
- сталий розвиток, що являє собою перехід на екологічно чисті методи виробництва; використання відновлюваних джерел енергії, наприклад, сонячних батарей; зниження використання хімічних засобів за рахунок природних альтернатив;
- розвиток людського капіталу завдяки регулярному підвищенню кваліфікації персоналу через тренінги та майстер-класи; співпраці з науково-дослідними установами для впровадження найновіших розробок; мотивації працівників через систему заохочень за впровадження інновацій;

– маркетингові інновації, яка здійснюватимуться через активну присутність у соціальних мережах для просування товарів;

– агроекосистемний підхід, що базується на гармонійному поєднанні економічної доцільності, екологічної збалансованості та збереженні родючості ґрунтів через інтеграцію природних процесів у виробничу діяльність, формує нову логіку управлінських рішень у межах інноваційного менеджменту ФОП Линник О. М.

Впровадження цих напрямів сприятиме підвищенню продуктивності підприємства, покращенню якості продукції та зміцненню його позицій на ринку (рисунок 3.1). ФОП Линник Олександр Миколайович може стати прикладом для інших господарств, які прагнуть успішно адаптуватися до нових викликів. Саме тому інноваційний менеджмент – це не лише модернізація технічного обладнання, але й зміна підходу до управління, використання сучасних технологій та турбота про сталий розвиток.

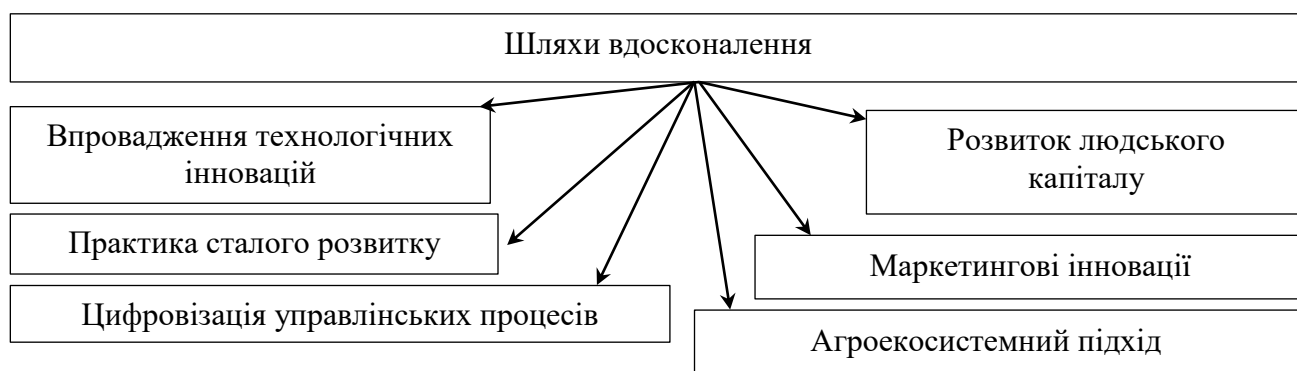


Рисунок 3.1 – Шляхи вдосконалення інноваційного менеджменту ФОП Линник Олександр Миколайович

Джерело: складено автором

У цьому контексті важливо відзначити, що сільське господарство вже давно перестало бути простою справою обробітку землі та збору врожаю. Сьогодні воно трансформувалося у високотехнологічний сектор, де ефективність кожного гектара визначається не лише природними умовами, а й якістю управлінських

рішень, впровадженням інновацій та раціональним використанням ресурсів. Саме таке бачення повинно бути реалізовано у діяльність ФОП Линник О. М.

Прагнучи забезпечити максимальну продуктивність з кожного гектару землі в умовах кліматичних ризиків, ринкової нестабільності та зростання собівартості виробництва, господарство повинно фокусуватися на розробці та практичному впровадженні концепції «ефективний гектар». Цей підхід виходить за межі традиційного розуміння площі як ресурсу – йдеться про трансформацію кожного гектара у високопродуктивну, технологічно керовану одиницю сільськогосподарського виробництва, де кожен агрономічний та управлінський крок підпорядкований досягненню максимальної віддачі.

Наголосимо, що ФОП Линник О. М., яке займається рослинництвом в Охтирському районі Сумської області, прагне максимальної продуктивності з кожного гектара. Проте в умовах кліматичних змін, нестабільності ринків та зростання вартості ресурсів традиційні методи ведення господарства більше не можуть гарантувати стабільний прибуток. Саме тому ключовим завданням стає розробка та впровадження концепції «ефективний гектар» як частини вдосконалення інноваційного менеджменту. «Ефективний гектар» – це не просто площа землі, з якої отримують певний урожай, а це концепція стратегічного підходу до управління агровиробництвом, де кожен гектар працює з максимальною віддачею завдяки впровадженню інноваційних рішень.

Ця модель передбачає: точне управління ресурсами завдяки мінімізації витрат добрив, води та пального при збереженні високої врожайності; збалансоване використання технологій через застосування сучасних методів обробітку ґрунту (No-Till, Strip-Till), розумне зрошення та цифровий моніторинг посівів; екологічну сталість за рахунок відновлення родючості ґрунтів, зменшення хімічного навантаження, використання біопрепаратів; фінансову ефективність за допомогою підвищення прибутковості господарства через оптимізацію виробничих процесів та ринкову гнучкість.

Таким чином, «ефективний гектар» – це повинен бути результат грамотного інноваційного менеджменту, який дозволяє генерувати максимальний дохід при

оптимальних витратах. Для успішного переходу до моделі «ефективний гектар» господарство має здійснити ряд стратегічних заходів, що охоплюють різні аспекти виробничого процесу, а саме:

1 Впровадження цифрових технологій у менеджменті через використання GPS-картування полів для аналізу стану ґрунтів, моніторингу продуктивності та оптимізації посівів; впровадження автоматизованих систем управління (наприклад, агроплатформи Cropio чи OneSoil) для відстеження стану посівів та прогнозування врожаю; застосування дронів для аналізу вегетації рослин, внесення добрив та точкового обприскування.

2 Оптимізація використання ресурсів завдяки переходу на систему точного землеробства та застосуванню добрив за реальними потребами рослин, а не рівномірно по всьому полю; використанню автоматизованих систем поливу для зменшення водних втрат та підвищення врожайності; інтеграції біологічних препаратів для підтримки родючості ґрунту, що дозволить знизити витрати на мінеральні добрива.

3 Здійснення інноваційних методів обробітку ґрунту через використання Strip-Till (смугового обробітку ґрунту, який зберігає його структуру, зменшує ерозію та покращує утримання вологи) та переходу на No-Till (мінімальний обробіток ґрунту для скорочення витрат на паливо та збереження мікрофлори ґрунту).

4 Оптимізація ринкової стратегії та фінансового менеджменту завдяки використанню форвардних контрактів для продажу продукції за заздалегідь узгодженими цінами, що мінімізує ризики коливання ринку; розвитку прямих каналів збуту з переробними підприємствами без посередників; використання аграрних маркетплейсів для пошуку вигідних цін на насіння, добрива та техніку.

Реалізація заходів інноваційного менеджменту дозволить досліджуваному ФОП досягти наступних результатів: підвищення врожайності; зменшення виробничих витрат; збільшення рівня рентабельності; покращення екологічної стійкості. Саме тому концепція «ефективний гектар» для ФОП Линник О. М. – це

не просто набір інструментів чи технологій, а філософія ведення агробізнесу, де кожен гектар працює на максимальний результат (рисунок В. 1).

Зображена на рисунку В.2 схема впровадження концепції «ефективного гектара» відображає покрокову, логічно послідовну модель, яка дозволяє господарству, зокрема ФОП Линник О.М., максимально ефективно використати кожен гектар сільськогосподарських угідь шляхом впровадження сучасних агроінновацій. Тому наголосимо, що в сучасних умовах інноваційний менеджмент є ключем до сталого розвитку, а цифрові технології, точне землеробство та стратегічне управління ресурсами допомагають не тільки виживати, а й розвиватися. Тільки той аграрій, який впроваджує новітні підходи та мислить стратегічно, може зробити кожен гектар не просто продуктивним, а справді ефективним.

ФОП Линник О.М. може продемонструвати як може виглядати аграрне підприємство завтрашнього дня. Таким чином, напрямки вдосконалення інноваційного менеджменту не є завершеними. Кожне рішення керівника повинно прийматися з думкою про ефективність, стійкість та майбутнє.

У контексті потреб адаптації до змін клімату, зростання цін на ресурси та необхідності підвищення рентабельності сільськогосподарського виробництва, надзвичайно актуальним стає створення постійної демонстраційної ділянки у межах підприємства. Такий підхід дозволить проводити локальні агроексперименти, тестуючи нові сорти культур та сучасні технології без ризику для основного врожаю. В 2024 р. підприємство ще не використовувало низку перспективних сортів та гібридів, які демонструють високу економічну ефективність за даними вітчизняних та міжнародних агродосліджень, але робило спробу щодо однієї культури – кукурудзи. Тому пропонуємо виділяти щороку 1–2 гектари сільськогосподарських угідь під дослідну діяльність, що дозволить не лише оцінити новітні генетичні розробки, а й випробувати технології типу Strip-Till та дію біопрепаратів.

Враховуючи домінування кукурудзи в структурі товарної продукції підприємства (38,3% за трирічний період), доцільно зробити акцент саме на ній.

Пропонується закласти демонстраційні посіви нових гібридів: SY Феномен (Syngenta) – середньоранній гібрид з високим потенціалом урожайності, стійкий до стресів; MAS 30.K (Maisadour) – новітній гібрид французької селекції з високим вмістом крохмалю та толерантністю до посухи; ДКС 4351 (Dekalb) – перспективний гібрид, що активно просувається в центральних областях України. Купити насіння можна через офіційних дилерів Syngenta, BASF, Maisadour, Dekalb або в інтернет магазинах [38, 39].

З огляду на питому вагу соняшнику (28,3% за трирічний період) та його значний внесок у доходи господарства, пропонується протестувати нові гібриди: ES Bella (Euralis) – високопродуктивний гібрид з адаптивною реакцією на різні погодні умови; P64LE136 (Pioneer) – новинка для українського ринку, із вбудованою стійкістю до гербіцидів.

Хоча соя займає третє місце у структурі реалізації (23,7% за трирічний період), вона має великий потенціал для розвитку біологізації агропромисловості. Пропонується протестувати сорти із застосуванням новітніх біоінокулянтів: Mentor (Saatbau) – високобілкова, адаптована до ґрунтово-кліматичних умов України; Lissabon (RAGT) – новий сорт із потенціалом урожайності понад 3,5 т/га; Солтанка (Інститут кормів НААН) – українська селекція, для порівняння з імпортом. Доповнити дослід можна використанням інокулянтів XiСой, Різоагрин, або Біо-інокулін Легенда-БЖ. Купити їх можна в Інституті кормів НААН в м. Вінниця. Представимо витрати на 1 га демонстраційної ділянки в таблиці В.1.

В розрахунках припускаємо, що нові сорти дають приріст урожайності на 5–10% у порівнянні з використаними раніше (це типовий приріст на перших роках адаптації), а витрати трохи більші через застосування нових технологій (Strip-Till, біопрепарати) (таблиці В.2, В.3, В.4 в додатку В). Наголосимо, що очікуємо високий економічний ефект завдяки врожайності і зниженню витрат на паливо (Strip-Till). Випробування дозволить підібрати найкращий гібрид під конкретні умови, а також зменшити вплив хвороб і бур'янів завдяки новітнім гербіцидним системам. Слід наголосити, що значний економічний ефект можливий за рахунок біотехнологій, зниження затрат на добрива та збагачення ґрунтів після сої.

Загальний очікуваний результат з 2 га демонстраційної ділянки представлений нами в таблиці В.5. При стартових інвестиціях до 16 000 грн. на 2 га – це чудовий результат. За результатами розрахунків, загальні витрати на створення та функціонування демонстраційної ділянки площею 2 га становили близько 16000 грн., тоді як очікуваний прибуток – 86381 грн. Це дозволяє визначити чистий економічний ефект в розмірі $86\,381 \text{ грн.} - 16\,000 \text{ грн.} = 70\,381 \text{ грн.}$ Тобто, ФОП Линник О. М. отримує понад 70 тисяч грн. чистого додаткового прибутку, навіть у перший рік тестування нових сортів та технологій. Окупність витрат: $86\,381 / 16\,000 = 5,4$ разів. Це означає, що кожна гривня, вкладена у демонстраційну ділянку, повертається з п'ятикратним прибутком, що є дуже високим показником ефективності навіть для інноваційного аграрного проєкту. Наголосимо, що впровадження демонстраційної ділянки з новими сортами кукурудзи, соняшнику та сої, разом із використанням Strip-Till, інокулянтів та біопрепаратів, демонструє високу рентабельність та швидку окупність. Навіть невелика за площею експериментальна ділянка (2 га) може принести чистий прибуток, що у 4–6 разів перевищує інвестиції. Це підтверджує доцільність подальшого масштабування випробуваних технологій на основні площі господарства. Стратегічна цінність цієї пропозиції не в доходах, а в знаннях. Демонстраційна ділянка – це місце, де можна: спостерігати, як поведуться нові гібриди в конкретних умовах полів; порівнювати ефективність різних підходів обробітку; оцінити реакцію культури на біологічні препарати; ділитися результатами з колегами – через «Дні поля», відеоогляди, співпрацю з аграрними консультантами. Створення демонстраційних ділянок – це розумний і відносно недорогий крок до побудови власної системи агроінновацій та стратегічний інструмент інноваційного менеджменту, який дає змогу зменшити ризики, посилити економічну стійкість та забезпечити лідерські позиції ФОП.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи нами досліджено наявні теоретико-методичні основи інноваційного менеджменту, розглянуто головні його дефініції різних авторів, а саме: «інновація», «інновації в сільському господарстві чи агроінновації», «інноваційний менеджмент», «інноваційний менеджмент аграрного (сільськогосподарського) підприємства», «інноваційна діяльність в сільському господарстві». Надано своє власне бачення терміну «інновація», яке вміщує в собі генерацію ідей, знань, рішень та науково-практичних ресурсів, що, відповідно, потребує комплексу правил, які є обмежувальним регулятором діяльності індивідів, стимулюючи досягнення більш високого рівня їхньої взаємодії в економічних, соціальних та екологічних системах, узгоджуючи базові положення формальних та неформальних інститутів. Наголошено, що від класичних інновацій агроінновації чи інновації в сільському господарстві відрізняються орієнтацією на природні ресурси, екологічну стійкість та підвищення продуктивності аграрного сектору. Також представлено класифікацію типів інновацій в аграрній сфері, наголошено про роль інноваційного менеджменту у підвищенні ефективності сільськогосподарських підприємств та наведено основні методи оцінки ефективності інноваційного менеджменту.

В другому розділі дано організаційно-економічну характеристику ФОП Линник Олександр Миколайович, який здійснює підприємницьку діяльність у м. Тростянець на Сумщині. Ключовими напрямками господарської діяльності є вирощування озимої пшениці, кукурудзи, сої та соняшнику. Наголошено на домінуючій ролі кукурудзи у структурі товарної продукції, питома вага якої у середньому за трирічний період становила 38,3%, що свідчить про стратегічне значення цієї культури для стабільного фінансового результату підприємства. Висвітлено динаміку розширення оброблюваних площ і кадрового потенціалу, а також підкреслено, що у 2024 р., попри складну соціально-економічну ситуацію,

чистий прибуток підприємства зріс на 41%, що перевищило темпи приросту валового прибутку та засвідчило ефективність управління витратами.

Охарактеризовано стан управління інноваційною діяльністю, представлено алгоритм управління інноваційними процесами на підприємстві, обґрунтовано його доцільність в умовах сучасного сільського господарства. Встановлено, що інноваційний розвиток у ФОП Линник О. М. базується на практичному впровадженні високоврожайних гібридів, системи точного землеробства, використанні біологічних засобів захисту рослин, а також цифрових технологій у менеджменті. Наголошено на значенні біопрепаратів для екологізації виробництва та підвищення стабільності врожаю.

Представлено результати SWOT-аналізу інноваційного менеджменту, наведено результати бальної оцінки ключових ресурсів, які формують ресурсну компоненту інноваційної діяльності ФОП. Загальний бал оцінки ресурсної компоненти ФОП Линник О. М становить 3,5 із 6 можливих, що свідчить про середній рівень забезпечення інноваційної діяльності.

Особливо деталізовано економічну ефективність вирощування нових гібридів кукурудзи, де гібрид ДН-Астра показав найвищу прибутковість. Також наголошено на важливості оптимального мінерального живлення при вирощуванні соняшнику. Значну увагу приділено впровадженню ФОП GPS-технологій, які трансформували систему польових робіт і стали основою для точного землеробства та стратегічного управління. Підкреслено, що інноваційний менеджмент на підприємстві базується на цифрових рішеннях, аналітичному підході та екологічній відповідальності, що формує його сталу конкурентоспроможність у сучасному агросекторі.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновані стратегічні напрями вдосконалення інноваційного менеджменту ФОП Линник О. М., що здійснюватиметься через: цифровізацію управлінських процесів, розвиток людського капіталу, сталий розвиток, маркетингові інновації та агроєкосистемний підхід. Особливу увагу приділено концепції «ефективного гектара» як цілісній моделі інноваційного управління, яка забезпечує максимальну продуктивність

кожної одиниці площі завдяки впровадженню точного землеробства, цифрових рішень, біотехнологій та оптимізації використання ресурсів.

Сформовано перелік стратегічних заходів, необхідних для реалізації цієї концепції, включаючи впровадження GPS-моніторингу, агроплатформ, Strip-Till і No-Till технологій, біопрепаратів та автоматизованих систем поливу. Наголошено, що саме комплексний та гнучкий підхід до управління інноваціями дозволить господарству зберегти конкурентоспроможність в умовах ринкової нестабільності та змін клімату.

Важливою пропозицією стало обґрунтування доцільності створення постійної демонстраційної ділянки площею 1–2 га для випробування новітніх гібридів культур (кукурудзи, соняшнику, сої) та технологічних рішень. Зазначено, що у 2024 р. ФОП Линник О. М. вже реалізував пілотне тестування гібридів кукурудзи, і подальше розширення таких досліджень дозволить зменшити ризики масштабного впровадження інновацій. На основі проведених розрахунків встановлено, що інвестиції у демонстраційну ділянку (16 тис. грн.) забезпечили очікуваний прибуток у 86 381 грн., що свідчить про економічний ефект понад 70 тис. грн. та окупність у 5,4 рази. Ці показники підтверджують доцільність масштабування ефективних рішень, адаптованих до локальних умов підприємства.

Таким чином, у розділі обґрунтовано необхідність впровадження системного інноваційного підходу як базової умови для сталого розвитку ФОП Линник О. М. Створення демонстраційної ділянки позиціонується не лише як економічний крок, а як освітній, експериментальний та стратегічний інструмент, що забезпечує управлінську гнучкість, технологічну адаптацію та довгострокову прибутковість підприємства в умовах сучасного аграрного виробництва.

Таким чином, реалізація окреслених напрямів дозволить сформувати в господарстві цілісну систему інноваційного менеджменту, здатну забезпечити сталий розвиток, економічну ефективність та технологічну гнучкість в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV (поточна редакція – редакція від 31.03.2023, підстава – 2849-IX). *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 18.10.2024).

2 Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин: Закон України від 28.04.2021 № 1423-IX (чинний, поточна редакція – редакція від 01.01.2024, підстава – 1909-IX). *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1423-20#Text> (дата звернення: 01.04.2025).

3 Большая О. В., Бабенко І. В., Іщенко І. С., Харченко Н. В., Жданова-Неділько О. Г. Державне регулювання та підтримка інноваційної діяльності. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 4 (77). С. 45-50. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-9> (дата звернення: 28.12.2024).

4 Большая О., Іщенко І. Інноваційний менеджмент як основа професійного розвитку майбутнього управління. *Витоки педагогічної майстерності*. 2022. Вип. 30. С. 44-50. DOI: <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2022.30.270642> (дата звернення: 15.10.2024).

5 Гарбар Ж. В., Майбородюк К. С. Інноваційний менеджмент як базис інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 9–10. С. 11–17. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9-10_2021/3.pdf (дата звернення: 19.11.2024).

6 Гринько Т., Гвініашвілі Т., Тімар В. Особливості впровадження інновацій в малому бізнесі в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-20> (дата звернення: 12.11.2024).

7 Гуторова О. О., Гуторов О. І. Особливості розвитку та напрями удосконалення інноваційної діяльності в АПК. *Аграрні інновації*. 2023. № 17. С.

211–217. DOI <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2023.17.32> (дата звернення: 28.11.2024).

8 Дашутіна Л., Недельніцина Д. Інноваційні методи управління виробництвом продукції рослинництва. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-42> (дата звернення: 15.01.2025).

9 Дишкант А. О., Труш А. А., Козакевич М. М. Властивості інновації як об'єкту управлінської діяльності на підприємстві. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 37. С. 204-210. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8039728> (дата звернення: 12.11.2024).

10 Дідур К. М. Сутність, класифікація й структура інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9-10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.9-10.30> (дата звернення: 19.12.2024).

11 Економічна статистика. *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cg.htm (дата звернення: 01.03.2025).

12 Забашта Є. Ю. Теоретичні аспекти формування сутності інноваційного підприємництва та його розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-90> (дата звернення: 07.01.2025).

13 Заїка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Vol. 1. № 5. Рр. 62-67. DOI: 10.46299/j.isjmef.20220105.08 (дата звернення: 12.10.24).

14 Закупівельні ціни на зерно в Україні на 1 жовтня 2024 року. *GrainTrade*. URL: <https://graintrade.com.ua/novosti/zakupivelni-tcini-na-zerno-v-ukraini-na-1-zhovtnya-2024-roku.html> (дата звернення: 01.03.2025).

15 Ільчук М., Свиноус І. Економічні аспекти інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств України. *Економічний дискурс: міжнародний науковий журнал*. 2023. № 3/4. С. 46-54. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-2-4> (дата звернення: 15.12.2024).

16 Ільчук М., Свиноус І., Томашевська О. Методичні підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності у сільському господарстві. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 115-122. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-18> (дата звернення: 11.01.2025).

17 Ільчук М., Свиноус І., Томашевська О. Теоретичні засади здійснення інноваційної діяльності в сільському господарстві. *Економічний дискурс: міжнародний науковий журнал*. 2024. № 1/2. С. 17-25. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-1-2> (дата звернення: 15.12.2024).

18 Інтернет-магазин агропродукції. *LNZ Group*. URL: https://lnzweb.com/?srsltid=AfmBOorkqvRCk89wOUxWob8aPSZn61U23uvcXNbd9g-aEfB_Pxyn5gyu (дата звернення: 21.04.2025).

19 Кара Н. І., Зинич Л. В. Особливості інноваційного менеджменту в діяльності міжнародних компаній. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 40–46. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25480/nzmened-40-46.pdf> (дата звернення: 19.11.2024).

20 Каталог. *Agromarket*. URL: https://agromarket.net/ua/?srsltid=AfmBOoru25ca8YRCvVMU_ItSzR9zDbV98s4J88dDkVPP-May72Mi2SLU (дата звернення: 21.04.2025).

21 Ковальчук В. М. Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33> (дата звернення: 07.01.2025).

22 Копитко В. І., Копитко О. В. Управління інноваційним розвитком аграрного сектору АПК в сучасних умовах. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 2. С. 196-202. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-33> (дата звернення: 15.12.2024).

23 Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями: навчальний посібник у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с. URL:

<https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4973/1/Kopytko-Blaha.pdf> (дата звернення: 07.01.2025).

24 Маринченко Є. О. Інновації в галузі сільськогосподарського виробництва: зміст та класифікаційні ознаки. *Аграрні інновації*. 2023. № 22. С. 74-79. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrар.innov.2023.22.12> (дата звернення: 18.12.2024).

25 Мінковська А. В., Молчанов А. С. Теоретичні аспекти інноваційного менеджменту в підвищенні ефективності діяльності аграрного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 295–300. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-295-300> (дата звернення: 24.10.24).

26 Могильна Л. М. Суть та особливості інновацій в сільському господарстві. *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 3 (32). С. 26-30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2022-3-5> (дата звернення: 19.12.2024).

27 Негода Ю., Новак І. Інноваційне забезпечення аграрного сектору України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-40> (дата звернення: 19.12.2024).

28 Похиленко Н. Методологічні підходи до організації інноваційної діяльності в АПК: зарубіжна і вітчизняна практика. *Економічний дискурс: міжнародний науковий журнал*. 2023. № 1/2. С. 36-47. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-1-4> (дата звернення: 15.12.2024).

29 Расевич І. В. Формування та розвиток механізму підтримки інноваційного розвитку АПК. *Агронаука і практика*. 2024. Вип. 3. Ч. 2. DOI: 10.32636/agroscience.2024-(3)-2-6 (дата звернення: 18.12.2024).

30 Садовнича А. Б., Могильна Л.М. Інноваційний менеджмент на сільськогосподарському підприємстві. *Інноваційні технології в Індустрії 5.0: Збірник тез за матеріалами 30-ої міжнародної науково-практичної конференції (21-23 жовтня 2024 р.)*. Ч.2. Суми: СНАУ, 2024. С. 16-17.

31 Славков М., Калантаєвська О., Губарь О. Вплив інноваційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємств у сучасному світі.

Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-95> (дата звернення: 15.02.2025).

32 Сус Т. Й., Гречаник Н. Ю., Колєдіна К. О. Маркетинговий підхід до фінансування інноваційного розвитку аграрного сектору. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип. 20. Т. 1. С. 201-209. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.201-209> (дата звернення: 28.11.2024).

33 Ткаченко П. Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 19. С. 40-45. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/19.6> (дата звернення: 12.11.2024).

34 Трохимець О. І., Гальцова О. Л., Гнатенко І. А. Сутність інновацій та інноваційного підприємництва за умов зміни споживчих переваг та маркетингової поведінки підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 5 (122). С. 40-45. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-5-6> (дата звернення: 12.11.2024).

35 Хаєцька О. П. Інноваційно-інвестиційне забезпечення розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 2. С. 123-141. DOI: 10.37128/2411-4413-2024-2-8 (дата звернення: 28.11.2024).

36 Яремчук С. С., Сухорукова О. А., Малишенко Л. О. Інноваційний менеджмент у міжнародному бізнесі. *Академічні візії*. 2023. № 16. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7670643> (дата звернення: 11.11.2024).

37 Beaudoin Christine, Joncoux Steve, Jean-François Jasmin, Berberi Albana, McPhee Chris, Schillo Sandra R., Nguyen Vivian M. A research agenda for evaluating living labs as an open innovation model for environmental and agricultural sustainability. *Environmental Challenges*. 2022. Volume 7. 100505. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.envc.2022.100505> (дата звернення: 28.11.2024).

38 Brychko A. Management of innovative development of agricultural enterprises. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-2> (дата звернення: 28.11.2024).

39 Fieldsend Andrew F., Varga Eszter, Biró Szabolcs, Münchhausen Susanne Von, Häring Anna Maria. Multi-actor co-innovation partnerships in agriculture, forestry and related sectors in Europe: Contrasting approaches to implementation. *Agricultural Systems*. 2022. Volume 202. 103472. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agry.2022.103472> (дата звернення: 28.11.2024).

40 Lassoued Rim, Phillips Peter W. B., Smyth Stuart J. Exploratory analysis on drivers and barriers to Canadian prairie agricultural technology innovation and adoption. *Smart Agricultural Technology*. 2023. Volume 5. 100257. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.atech.2023.100257> (дата звернення: 28.11.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

Таблиця А.1 – Визначення поняття «інноваційний менеджмент» різними авторами

Автори/ джерело	Визначення
Большая О., Іщенко І. [4, с. 45]	самостійною частиною управлінської науки і професійної діяльності, повною мірою спрямованої на формування та забезпечення результатів організаційних структур інноваційними ідеями завдяки раціональному використанню матеріальних, трудових, інтелектуальних та фінансових ресурсів.
Гарбар Ж. В., Майбородюк К. С. [5, с. 17]	це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання найоптимальнішим шляхом економічних результатів цієї діяльності.
Заїка Ю. [13, с. 64]	система, в якій фактори взаємодіють між собою, які націлені на досягнення або підтримання потрібного рівня життєздатності та конкурентоспроможності підприємства за допомогою механізмів управління інноваційними процесами.
Копитко М. І., Блага Н. В. [23, с. 18]	самостійна галузь економічної науки і професійної діяльності, що спрямована на формування і забезпечення досягнення будь-якою організаційною структурою інноваційних цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.
Міньковська А. В., Молчанов А. С. [25, с. 297]	це підхід до управління, спрямований на створення та впровадження інноваційних рішень, процесів і стратегій в організації з метою досягнення конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку
Славков М., Калантаєвська О., Губарь О. [31]	може передбачати різні стратегії для забезпечення конкурентної переваги підприємства на певному ринку – від імітації існуючих нововведень до розробки та підтримки власних ідей, товарів та послуг.
Яремчук С. С., Сухорукова О. А., Малишенко Л. О. [36]	має забезпечити розробку стратегії підприємства, яка буде спрямована на побудову оптимальної моделі перспектив майбутнього розвитку суб'єкта господарювання

Джерело: систематизовано автором згідно [4, 5, 13, 23, 25, 31, 36]

Таблиця А.2 – Визначення поняття «інноваційний менеджмент аграрного (сільськогосподарського) підприємства» різними авторами

Автори/ джерело	Визначення
Гарбар Ж. В., Майбородюк К. С. [5, с. 14]	ефективне управління інноваційною діяльністю підприємства, що сприяє його здатності брати участь в інноваційних процесах, створювати чи залучати інновації, які забезпечують його розвиток, економічну стійкість, міцні конкурентні позиції, тривале та успішне функціонування на ринку
Міньковська А. В., Молчанов А. С. [25, с. 299]	це підхід до управління, спрямований на створення та впровадження інноваційних рішень, процесів і стратегій в аграрному підприємстві з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в сільському господарстві.

Джерело: систематизовано автором згідно [5, 25]

Таблиця А.3 – Визначення поняття «інновація» різними авторами

Автори/ джерело	Визначення
1	2
Закон України «Про інноваційну діяльність» [1]	це новостворені або вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і соціальної сфери.
Гарбар Ж. В., Майбородюк К. С. [5, с. 12]	це застосування у тій чи іншій сфері суспільної діяльності результатів науково-технічного прогресу, інтелектуальної праці, нововведення у процес виробництва з метою підвищення ефективності функціонування підприємства, його конкурентоспроможності, розвитку загалом
Дишкант А. О., Труш А. А., Козакевич М. М. [9, с. 209]	є ключовим елементом успішного розвитку підприємства, допомагаючи забезпечити конкурентну перевагу, розширити ринкові можливості, покращити ефективність та реагувати на зміни в бізнес-середовищі.
Дідур К. М. [10, с. 33]	є бажаною, необхідною зміною, що приносить користь порівняно з попереднім станом будь-якого об'єкту, предмету, процесу; дана зміна має бути практичною та приносити позитивний результат; ці зміни можуть стосуватись будь-яких виробів, технологій, організацій виробництва, менеджменту тощо; інновації є найважливішим джерелом втілення цілей розвитку суб'єкта, в результаті чого підвищується ефективність його діяльності.
Забашта Є. Ю. [12]	це перетворення чого-небудь у джерело прибутку (нововведення), яке виражене у конкретному продукті і принесло конкретну ефективність.
Кара Н. І., Зинич Л. В. [19, с. 41]	це прибуткове використання ідей, винаходів у вигляді нових продуктів, послуг, соціально-економічних і організаційно-технічних рішень виробничого, фінансового, комерційного характеру
Ковальчук В. М. [21]	це креативний та творчий процес внесення новаторських змін у різні аспекти життя, який включає в себе створення та впровадження нових ідей, технологій, продуктів, методів виробництва або

Продовження таблиці А.3

1	2
	управління.
Копитко М. І., Блага Н. В. [23, с. 9]	кінцевий результат впровадження новації (інноваційної діяльності), що отримав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, який використовують у практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг.
Міньковська А. В., Молчанов А. С. [25, с. 296]	це впровадження нових ідей, концепцій, продуктів, процесів або методів, які приносять новизну, вдосконалення, поліпшення або значну цінність.
Могильна Л. М. [26, с. 27]	це не тільки новий продукт чи послуга, а й новий технологічний процес, спосіб організації виробництва, зміна структури та створення нових ринків, а також спрямована на задоволення потреб сегменту ринку та отримання економічного ефекту.
Бричко А. [38]	У більшості випадків слово «інновація» означає, по-перше, творчі розробки та дослідження в цій галузі, по-друге, зміни в організаційній системі управління з метою реорганізації виробництва з урахуванням потреб цільових споживачів, по-третє, створення нових продуктів і послуг, які вимагають навичок і задовольняють потреби відповідно до ринкового середовища.

Джерело: систематизовано автором згідно [1, 5, 9, 10, 12, 19, 21, 23, 25, 26, 38]

Таблиця А.4 – Визначення поняття «інновації в сільському господарстві чи агроінновації» різними авторами

Автори/ джерело	Визначення
1	2
Копитко В. І., Копитко О. В. [22, с. 197]	є результатом застосування у господарській практиці наукових досягнень, що виявляються у вигляді розробки нових сортів рослин, порід та видів тварин та багато іншого, що дозволяє підвищити ефективність агропромислового виробництва і особливості інновацій полягає в їх здатності підвищувати ефективність економічної діяльності.
Маринченко Є. О. [24, с. 75]	реалізацією в господарській практиці результатів наукових досліджень, які втілюються в нові сорти рослин, породи і види тварин, кроси птахів, нові або поліпшені продукти харчування та матеріали, нові технології, сучасну техніку та обладнання в тваринництві, рослинництві й переробній промисловості, нові методи профілактики та лікування у тваринництві, нові добрива і засоби захисту в рослинництві, нові форми організації й управління, нові підходи до надання соціальних послуг.
Могильна Л. М. [26, с. 27-28]	розглядаються нами як впровадження в аграрну сферу технологічних, технічних, організаційних, економічних, екологічних, селекційно-генетичних та інших видів інновацій з дотриманням вимог екологічної безпеки виробництва агропродукції та фітосанітарних умов, що сприяють отриманню економічного ефекту, який забезпечить зміни в якості життя і компоненті живої природи (тварини або рослини).

Продовження таблиці А.4

1	2
Сус Т. Й., Гречаник Н. Ю., Коледіна К. О. [32, с. 207]	пов'язані з біологічними факторами виробництва та впливом на агроценози, в першу чергу на біорізноманіття, родючість ґрунту та навколишнє середовище.
Хаєцька О. П. [35, с. 133]	це впровадження технологічних, технічних, економічних, організаційних, екологічних і селекційно-генетичних інновацій, що відповідають вимогам екологічної безпеки і фітосанітарії.

Джерело: систематизовано автором згідно [22, 24, 26, 32, 35]

Таблиця А.5 – Визначення поняття «інноваційна діяльність в сільському господарстві» різними авторами

Автори/ джерело	Визначення
Гарбар Ж. В., Майбородюк К. С. [5, с. 14]	це не тільки розв'язання технічних завдань зі створення нового продукту, нової технології чи удосконалення наявних, а й відбір перспективних науково-технологічних досягнень, своєчасне патентування винаходів, просування наукомістких товарів на ринок.
Маринченко Є. О. [24, с. 77]	розуміємо комплексний процес створення нових або більш продуктивних високоврожайних сортів, поголів'я худоби, елітного насіння, високопродуктивних сільськогосподарських машин, агрегатів тощо, упровадження прогресивних техніко-технологічних, організаційно-економічних й управлінських рішень, комерціалізації сучасних споживчих норм.

Джерело: систематизовано автором згідно [5, 24]

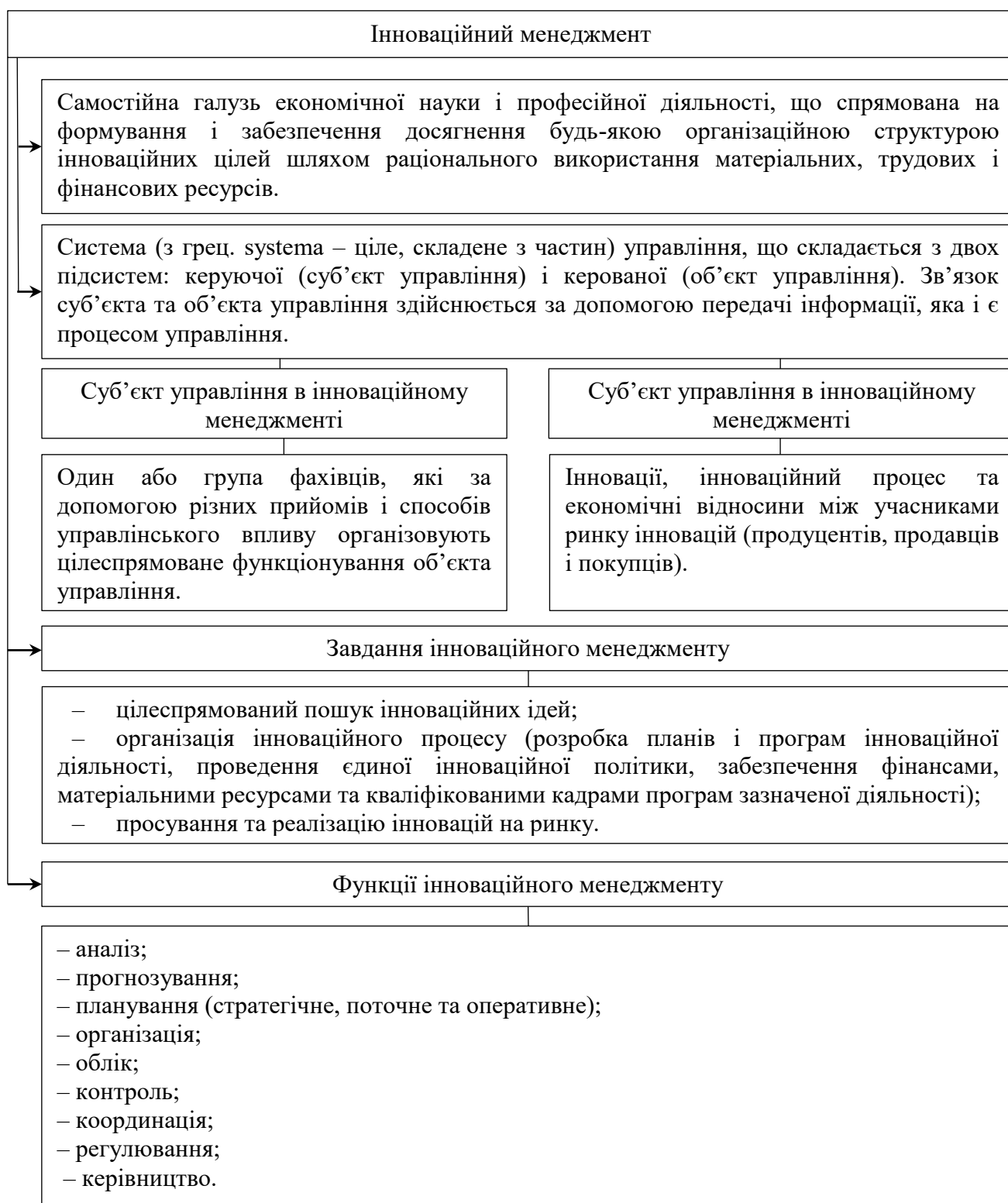


Рисунок А.1 – Поняття, структура, завдання і функції інноваційного менеджменту

Джерело: [23, с. 18]

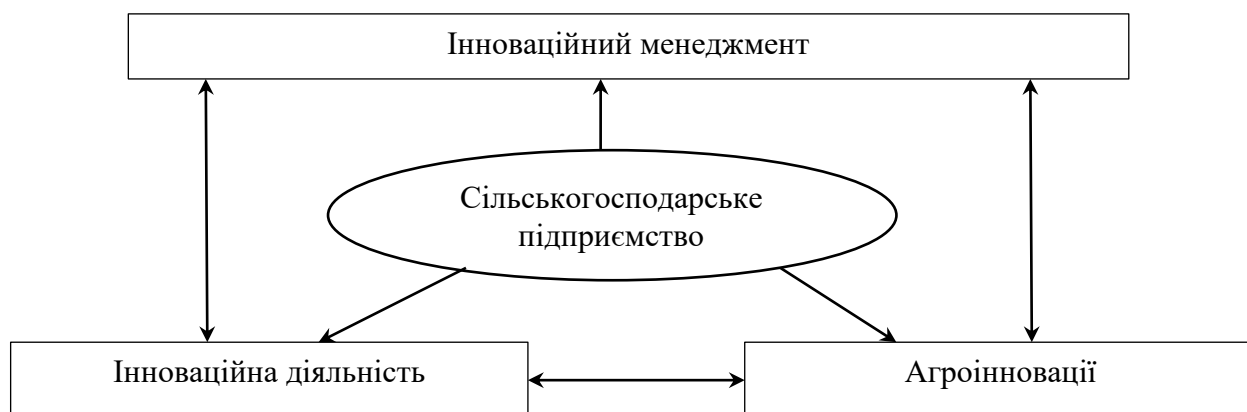


Рисунок А.2 – Взаємозв'язок основних понять інноваційного менеджменту

Джерело: власна розробка

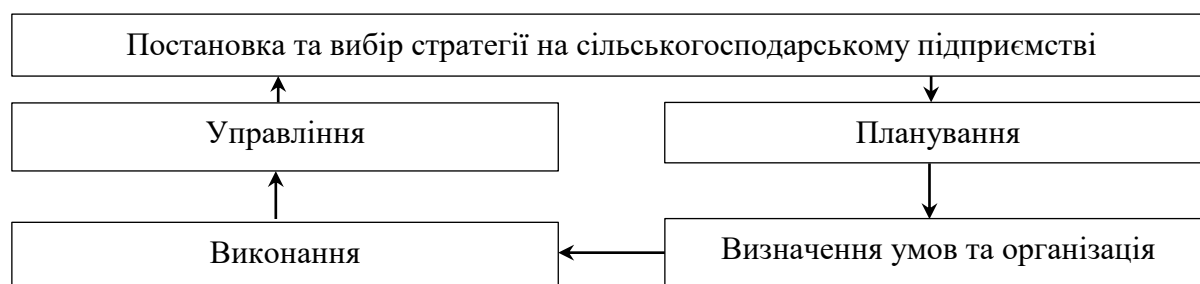


Рисунок А.3 – Стадії інноваційного менеджменту

Джерело: власна розробка

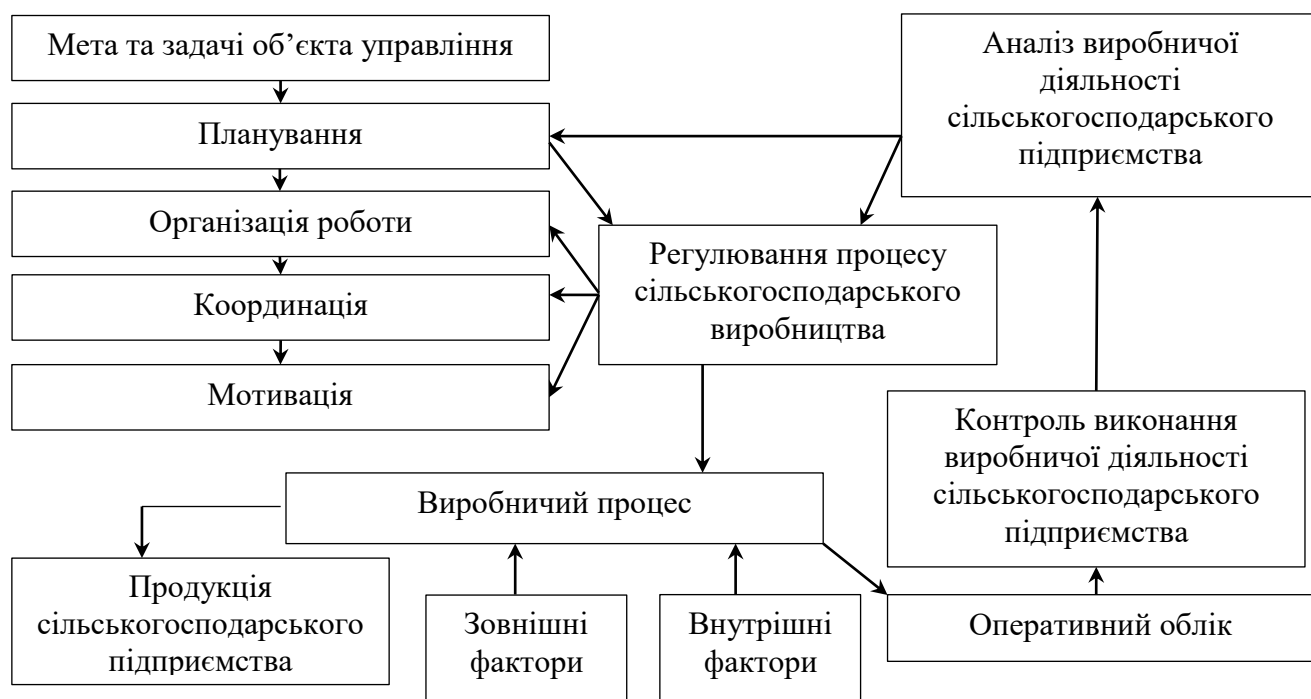


Рисунок А.4 – Система функції управління інноваційної діяльності
сільськогосподарського підприємства

Джерело: власна розробка

ДОДАТОК Б

ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

Таблиця Б.1 – SWOT-матриця стратегій інноваційного розвитку ФОП
Линник О.М.

Сторони		Можливості	Загрози
1	2	3	4
		Доступ до грантів та програм підтримки інновацій. Розвиток цифрових агросервісів. Застосування нових технологій (напр. IoT, big data в агро). Партнерства з дослідницькими установами та агроплатформами. Вихід на нові ринки. Диверсифікація виробництва. Використання технічних інновацій. Залучення високоспеціалізованих фахівців.	Зростання цін на технологічне обладнання. Воєнна та економічна нестабільність у регіоні. Ризик втрати даних через кіберзагрози. Висока конкуренція на ринку сільськогосподарської продукції з боку агрохолдингів. Збільшення рівня інфляції. Нестабільність економічних умов. Недоступність дешевих кредитів.
Сильні сторони	Впроваджені системи точного землеробства. Автоматизовані технології обробітку ґрунту. Моніторинг врожайності в режимі реального часу. Використання високоякісного насіння та біопрепаратів. Наявність земельних, трудових ресурсів. Соціальна значущість виробленої продукції. Використання нової техніки. Досвід роботи співробітників. Досвід роботи ФОП в аграрній сфері.	Використання сучасних технологій (точне землеробство, моніторинг, біопрепарати) для участі в державних та міжнародних програмах підтримки інновацій. Партнерство з науковими установами задля ефективного впровадження IoT та big data в агровиробництво. Використання позитивного іміджу та соціальної значущості продукції для виходу на нові ринки. Розширення технічної бази завдяки грантам та цифровим агросервісам. Підвищення кваліфікації персоналу через залучення фахівців та участь у технічних інноваціях	Застосування високотехнологічного обладнання для зменшення впливу нестабільних погодних умов. Розвиток систем кібербезпеки на основі досвіду та цифрової інфраструктури. Створення власного резервного фонду для протидії інфляції та ринковим ризикам. Диференціація продукції з урахуванням високої конкуренції з боку агрохолдингів. Використання досвіду співробітників для оперативного реагування на економічні виклики.
	Обмежений доступ до масштабного фінансування інновацій.	Отримання грантів для розширення цифрового покриття виробництва.	Створення фінансової подушки для стабілізації діяльності в умовах економічної нестабільності.

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
Слабкі сторони	Неповне покриття цифровими рішеннями всіх етапів виробництва. Висока залежність від сезонності та погодних умов. Нестача власних оборотних коштів. Висока собівартість виробленої продукції. Поглиблення спеціалізації. Вузький асортимент продукції, що випускається. Застосування старих технологій. Недотримання сівозмін.	Використання агроплатформ для розширення асортименту продукції та виходу з вузької спеціалізації. Впровадження нових агротехнологій для підвищення ефективності й зменшення собівартості. Співпраця з технічними консультантами для оновлення обладнання та заміни застарілих технологій. Диверсифікація для пом'якшення сезонних ризиків.	Поступова модернізація старої техніки з урахуванням цінових ризиків. Розробка антикризових планів у разі зростання вартості кредитів. Підвищення цифрової грамотності працівників для зниження загроз втрати даних. Пошук партнерських програм з доступом до лізингових та інвестиційних механізмів.

Джерело: власне дослідження

ДОДАТОК В

ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ



Рисунок В.1 – «Ефективний гектар» як концепція інноваційного менеджменту

Джерело: складено автором

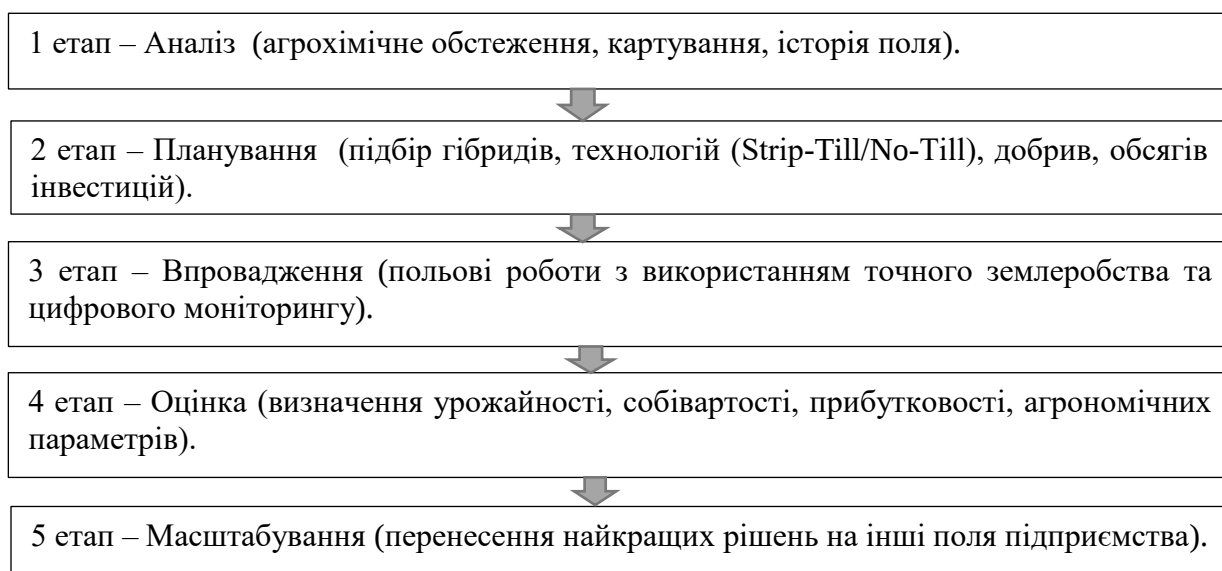


Рисунок В. 2 – Схема впровадження концепції «ефективний гектар» для ФОП

Линник Олександр Миколайович

Джерело: власна розробка

Таблиця В.1 – Загальний бюджет на 1 га демонстраційної ділянки (на основі поточних цін):

Стаття витрат	Сума, грн.
Насіння	3 000 – 3 500
Біопрепарати / інокулянти	800 – 1 200
Гербіциди (експериментальні)	1 000 – 1 300
Strip-Till послуга / техніка	700 – 1 200
Витрати на облік / агрономію	500 – 800
Разом	6 000 – 8 000

Джерело: складено автором на основі [18, 20]

Таблиця В.2 – Основні економічні показники при вирощуванні нових гібридів кукурудзи (SY Феномен, MAS 30.K або ДКС 4351)

Показник	Орієнтовне значення
Урожайність, т/га	7,20 (на 10% вища за середню 6,53)
Ціна реалізації, грн./т	8 670
Валовий дохід, грн./га	62 424
Витрати на 1 га (Strip-Till, біо)	8 000
Умовно-чистий прибуток, грн./га	54 424
Окупність витрат	7,8 разів

Джерело: власні розрахунки

Таблиця В.3 – Основні економічні показники при вирощуванні нових гібридів соняшника (ES Bella, P64LE136)

Показник	Орієнтовне значення
Урожайність, т/га	3,0 (на 7% більше за попередній середній)
Ціна реалізації, грн./т	15 500
Валовий дохід, грн./га	46 500
Витрати (насіння + біозахист)	8 500
Умовно-чистий прибуток, грн./га	37 950
Окупність витрат	5,47 разів

Джерело: власні розрахунки

Таблиця В.4 – Основні економічні показники при вирощуванні нових сортів сої (сортів Mentor, Lissabon або Солтанка)

Показник	Орієнтовне значення
Урожайність, т/га	2,7 (на 12% більше за середню по регіону 2,4)
Ціна реалізації, грн./т	16 000
Валовий дохід, грн./га	43 200
Витрати (насіння + біозахист)	7 000
Умовно-чистий прибуток, грн./га	36 200
Окупність витрат	6,17 разів

Джерело: власні розрахунки

Таблиця В.5 – Загальний очікуваний результат з 2 га демонстраційної ділянки

Культура	Площа, га	Прибуток, грн./га	Загальний прибуток, грн.
Кукурудза	0,7	54 424	38 096
Соняшник	0,7	37 950	26 565
Соя	0,6	36 200	21 720
Разом	2,0		86 381

Джерело: власні розрахунки