МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: **Удосконалення управління інноваційним процесом на сільськогосподарському підприємстві**

Виконала: **Пасьовин Анастасія Володимирівна**
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

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

Рецензент: **Яременко Володимир Олексійович**
генеральний директор ТОВ «ВВМ ТРЕЙДІНГ»

Суми – 2025

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри Альвіна ОРЄХОВА
« » 20 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЦІ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Пасьовин Анастасії Володимирівни

1 Тема кваліфікаційної роботи: «Удосконалення управління інноваційним процесом на сільськогосподарському підприємстві»

2 База практичного дослідження: СФГ «Урожай» Роменського району Сумської області

3 **Керівник роботи** _Могильна Людмила Миколаївна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету *«25» листопада 2024 р. № 3878/ос*

4 Строк подання студентом закінченого проєкту (роботи) *«28» листопада 2025 р.*

5 Вихідні дані до проєкту (роботи):

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного СФГ за 2022-2024 роки, фахові наукові статті та тези доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління інноваційним процесом на сільськогосподарському підприємстві.

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

– визначити дефініцію «інноваційний процес» та розглянути етапи управління інноваційним процесом на сільськогосподарському підприємстві;

– узагальнити теоретико-методичні підходи до управління інноваційними процесами на сільськогосподарському підприємстві

– здійснити організаційно-економічну характеристику СФГ «Урожай»;

– проаналізувати поточний стану управління інноваційним процесом в господарстві;

– оцінити внутрішній потенціал управління інноваційним процесом на СФГ «Урожай»;

– розробити управлінські заходи вдосконалення інноваційного процесу в господарстві;

– економічно обґрунтувати управлінське рішення з впровадження інноваційного проєкту.

Завдання прийняла до виконання _____ Анастасія ПАСЬОВИН

Дата отримання завдання **«30» вересня 2024 р.**

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	*Вересень 2024*	Виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	*Жовтень 2024*	Виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	*Лютий-квітень 2025*	Виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	*16-28 червня 2025*	Виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	*Червень-вересень 2025*	Виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	*Липень-Серпень 2025*	Виконано
7	Завершення проєктної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	*Вересень 2025*	Виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	*Жовтень 2025*	Виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	*Листопад 2025*	Виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедру, до відділу якості освіти)	*26 листопада 2025*	Виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	*28 листопада 2025*	Виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	*10 грудня 2025*	Виконано

Здобувачка _____ ***Анастасія ПАСЬОВИН***

Керівник роботи _____ ***Людмила МОГИЛЬНА***

АНОТАЦІЯ

Пасьовин Анастасія Володимирівна. Удосконалення управління інноваційним процесом на сільськогосподарському підприємстві.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра з менеджменту за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Сумський національний аграрний університет, Суми, 2025.

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні та практичні засади вдосконалення управління інноваційними процесами на сільському підприємстві. Сформульовано авторське визначення поняття «інноваційного процесу». Враховано специфіку аграрної сфери. Наведено етапи управління інноваційним процесом у сільськогосподарському підприємстві, визначено напрями ефективного використання його ресурсів, методику оцінки управління інноваційними процесами господарства.

Дано загальну організаційно-економічну характеристику СФГ «Урожай». Наголошено, що у СФГ «Урожай» сформовано системний підхід до управління інноваційним процесом. Алгоритм доповнено детальним SWOT-аналізом, що дозволив виявити сильні й слабкі сторони господарства, а також зовнішні можливості та загрози. На основі цього аналізу сформовано розширену матрицю, яка стала важливою основою для ухвалення зважених управлінських рішень у сфері впровадження інновацій. Окрему увагу приділено оцінці ресурсного потенціалу господарства, який становить 83%, що свідчить про високу готовність підприємства до інноваційних змін. Проведено соціологічне анкетування працівників господарства з метою визначення рівня інноваційної культури колективу, готовності до змін, ступеня довіри до керівництва та мотиваційних чинників.

Рекомендовано комплексний підхід до удосконалення управління інноваційним процесом на СФГ «Урожай». Запропоновано розробляти стратегічно важливий інструмент – дорожню карту інновацій, яка стала би підґрунтям для подальшого бізнес-планування. Пропонується запровадження трирівневої системи матеріального та нематеріального стимулювання, щорічне проведення конкурсу «Інноватор року». Розроблено комплекс управлінських заходів вдосконалення інноваційного процесу, бо саме керівники-інноватори здатні використовувати останні розробки у галузі. Одним із напрямків високотехнологічних товарів є безпілотні технології. Представлено інноваційний проєкт, який повинен вплинути на ухвалення рішення стосовно впровадження цієї інновації в СФГ «Урожай». Це вплине на весь інноваційний процес. Проведено розрахунок ключових індикаторів ефективності (PI – 6,89; термін окупності – 3,16 місяця), який підтвердив інвестиційну доцільність ініціативи. Доведено, що впровадження інновацій повинно супроводжуватись системним управлінським підходом, який забезпечить підвищення ефективності виробництва та сталий розвиток господарства.

Ключові слова: управління, інноваційний процес, управління інноваційним процесом, сільськогосподарське підприємство, інновації.

SUMMARY

Pasovyn Anastasiia Volodymyrivna. Improvement of Innovation Process Management at an Agricultural Enterprise.

Qualification work for the degree of Master in Management under the educational program "Management of Organizations and Administration" specialty 073 "Management". Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025.

In the qualification work, the theoretical and practical foundations for improving the management of innovation processes in an agricultural enterprise are substantiated. An original definition of the concept of the "innovation process" is proposed, taking into account the specific characteristics of the agricultural sector. The stages of managing the innovation process in an agricultural enterprise are outlined, as well as directions for the effective use of its resources and a methodology for evaluating innovation management within the enterprise.

A general organizational and economic profile of the Peasant Farm Enterprise "Urozhai" (PFE "Urozhai") is provided. It is highlighted that the enterprise has developed a systematic approach to managing its innovation process. The algorithm is supplemented with a detailed SWOT analysis, which identified the strengths and weaknesses of the enterprise, as well as external opportunities and threats. Based on this analysis, an expanded strategic matrix was developed, serving as a solid foundation for making well-grounded managerial decisions in the field of innovation implementation. Special attention is given to evaluating the enterprise's resource potential, which stands at 83%, indicating a high level of readiness for innovation-driven transformation. A sociological survey of 100 employees was conducted to assess the level of the enterprise’s innovation culture, openness to change, trust in management, and key motivational factors.

A comprehensive approach to improving innovation management at PFE "Urozhai" is recommended. A strategically important tool – the innovation roadmap – is proposed as a basis for further business planning. The introduction of a three-level system of material and non-material incentives is suggested, along with the annual “Innovator of the Year” competition. A set of management measures to enhance the innovation process has been developed, based on the understanding that only innovative leaders are capable of adopting the latest developments in the industry. One of the promising directions for high-tech implementation is the use of unmanned aerial technologies. An innovation project has been presented that aims to support the decision to implement such a technology at PFE "Urozhai", which would impact the entire innovation process. The calculation of key efficiency indicators (PI – 6.89; payback period – 3.16 months) confirms the investment feasibility of this initiative. It is demonstrated that the implementation of innovations must be accompanied by a systemic management approach to ensure improved production efficiency and sustainable enterprise development.

Keywords: management, innovation process, innovation management, agricultural enterprise, innovations.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи удосконалення управління інноваційним процесом на сільськогосподарському підприємстві 10

РОЗДІЛ 2 Оцінка удосконалення управління інноваційним процесом на СФГ «Урожай» Роменського району Сумської області 20

2.1 Організаційно-економічна характеристика сільськогосподарського підприємства 20

2.2 Аналіз стану управління інноваційним процесом на СФГ «Урожай» 30

2.3 Оцінка внутрішнього потенціалу управління інноваційним процесом на підприємстві 38

РОЗДІЛ 3 Шляхи удосконалення управління інноваційним процесом на СФГ «Урожай» Роменського району Сумської області 45

3.1 Рекомендації щодо покращення управління інноваційним процесом на сільськогосподарському підприємстві 45

3.2 Розробка управлінських заходів удосконалення інноваційного процесу в СФГ «Урожай» 53

3.3 Економічне обґрунтування управлінського рішення з впровадження інноваційного проєкту 64

ВИСНОВКИ 70

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 73

ДОДАТКИ 78

Додаток А До першого розділу 79

Додаток Б До другого розділу 85

Додаток В До третього розділу 93

Додаток Г Бухгалтерська звітність СФГ «Урожай» 99

Додаток Д Наукові публікації 103

ВСТУП

Актуальність теми. Сільське господарство переживає період глибокої трансформації, який супроводжується зростаючими викликами. У цьому контексті інновації виступають ключовим фактором адаптації та виживання підприємств, а також рушієм підвищення їхньої ефективності та конкурентоспроможності. Водночас сам факт впровадження інновацій не гарантує успіху, бо на практиці багато підприємств впроваджують нововведення фрагментарно, без стратегічного бачення, належного аналізу ресурсів та підготовки персоналу. Це знижує результативність інновацій та не дозволяє реалізувати їхній потенціал. Таким чином, дослідження шляхів удосконалення управління інноваційним процесом у сільському господарстві є не лише теоретично важливим, але й має практичну значущість, оскільки дозволяє сформулювати конкретні управлінські рішення для забезпечення стабільного розвитку аграрного виробництва в умовах невизначеності та змін. Підсумовуючи наукове осмислення цієї проблеми та необхідність удосконалення визначили вибір теми дослідження, її актуальність та практичну значимість.

Стан вивчення проблеми. Питанням інноваційного процесу займалися наступні вчені: Артюшок В. [4], Блум В. [27], Богерс М. Л. А. М. [34], Болісані Е. [33], Ван Ю. [35], Вихор М. В. [26], Горобинська М. В. [7], Дем'яненко Т. [9], Єремія Г. [4], Ілієску Д. [29], Іоанід А. [29], Космідайло І. В. [15], Манеллі Л. [34], Найчук-Хрущ М. Б. [19], Сін Ц. [35], Скарсо Е. [33], Уланер Л. М. [36], Урбінаті А. [34], Фраттіні Ф. [34], Чжоу Х. [36], Шемігон О. І. [26], Юнгст М. [36] та ін.

Предметом наукових праць деяких вчених-економістів були дослідження щодо управління інноваційними процесами в аграрних підприємствах. До цих вчених відносились: Андрущенко М. В. [28], Багорка М. О. [1, 2], Батажок С. Г. [20], Брунорі Г. [32], Гнатківський Б. М. [5], Гривківська О. В. [28], Єфремова Н. [11], Карпінський Р. М. [28], Михайлова О. С. [16], Могильна Л. М. [17, 18, 21], Намлієва Н. В. [28], Паска І. М. [20], Радько В. І. [20], Сантіні Пігатто Г. А. [32], Сатир Л. М. [20], Федорук Ю. В. [20], Якубенко Ю. [2], Якубенко Ю. Л. [1] та ін.

В цілому можна відзначити, що досліджуючи тему управління інноваційними процесами, науковці визначають теоретико-методичні засади щодо формування інноваційної стратегії, оцінки ризиків та ефективного впровадження нововведень у різних секторах економіки. Проте на практиці залишається низка викликів, зокрема, недостатній рівень адаптації цих підходів до умов аграрного виробництва та обмеженість ресурсів для їх реалізації, а тому це зумовило вибір теми дослідження, постановку його мети та завдань.

Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваційним процесом на сільськогосподарському підприємстві.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань:** визначити дефініцію «інноваційний процес» та розглянути етапи управління інноваційним процесом на сільськогосподарському підприємстві; узагальнити теоретико-методичні підходи до управління інноваційними процесами на сільськогосподарському підприємстві; здійснити організаційно-економічну характеристику СФГ «Урожай»; проаналізувати поточний стану управління інноваційним процесом в господарстві; оцінити внутрішній потенціал управління інноваційним процесом на СФГ «Урожай»; розробити управлінські заходи вдосконалення інноваційного процесу в господарстві; економічно обґрунтувати управлінське рішення з впровадження інноваційного проєкту.

Об’єктом дослідження є процес вдосконалення управління інноваційним процесом в СФГ «Урожай» Роменського району Сумської області.

Предметом дослідження є теоретичні заходи та методичні підходи щодо вдосконалення управління інноваційним процесом.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є: поглиблення існуючих теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо управління інноваційними процесами на сільськогосподарському підприємстві; удосконалення визначення поняття «інноваційний процес»; застосування матриці SWOT-аналізу інноваційних процесів в СФГ «Урожай» з метою виділення слабких місць та запровадження заходів для підвищення результативності

діяльності в цьому напрямку; розробка управлінських заходів вдосконалення інноваційного процесу СФГ; здійснення економічного обґрунтування управлінського рішення щодо впровадження інноваційного проєкту.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити управління інноваційними процесами сільськогосподарського підприємства. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані СФГ «Урожай». Дослідження та висновки можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: системний підхід, наукової абстракції, аналізу та синтезу, логічний; групування, побудова таблиць, діаграм, графіків – з метою наочного подання результатів теоретичних та практичних досліджень; порівняльний – для визначення динаміки основних показників діяльності сільськогосподарського підприємства протягом 2022-2024 рр.; прогнозування та наукового узагальнення – з метою аналізу запропонованих заходів.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були установчі документи, звітність СФГ «Урожай» Роменського району Сумської області за 2022-2024 рр.; наукові статті, тези вітчизняних та зарубіжних вчених з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на 30 міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні технології в Індустрії 5.0» (21-23 жовтня 2024 р, м. Суми) та 20 міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми менеджменту» (25 жовтня 2024, м. Київ).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 36 найменування, додатків. Основний текст викладений на 67 сторінках комп’ютерного тексту, робота містить 19 таблиць, 7 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах стрімкого розвитку науково-технічного прогресу та цифрової трансформації економіки підприємства стикаються з необхідністю не тільки підтримувати конкурентоспроможність за рахунок випуску традиційної продукції, але й активно впроваджувати інновації. Сучасні компанії повинні адаптуватися до нової економічної реальності, в якій успіх визначається здатністю до оперативного впровадження нових технологій, цифровізації бізнес-процесів і гнучкого управління змінами. Інновації стають невід'ємною частиною стратегії розвитку організацій, забезпечуючи підвищення їх ефективності, рентабельності та стійкості до зовнішніх викликів. Управління інноваціями являє собою комплексну систему методів і моделей, спрямованих на пошук, розробку, впровадження та комерціалізацію нововведень. Процеси охоплюють не тільки технологічні, а й управлінські, маркетингові, організаційні та соціальні аспекти діяльності підприємства. Основною метою інноваційного управління є формування умов для ефективного використання нововведень і створення довгострокових конкурентних переваг. Методи управління інноваціями можна класифікувати на кілька груп залежно від підходу до організації інноваційного процесу.

Враховуючи вищезазначені тенденції, постає потреба у чіткому науковому осмисленні ключових понять, що формують концептуальне підґрунтя сучасного інноваційного менеджменту. Нами приведені результати дослідження за допомогою Semantic Scholar, які підтверджують зростаючий інтерес наукової спільноти до цієї проблематики, про що свідчать численні публікації. Semantic Scholar – це AI-асистент дослідника, що аналізує мільйони наукових робіт, виокремлюючи ключові концепції та прогнозуючи наукові тренди з вражаючою

точністю. На рисунку А.1 нами представлено, що за останні п’ять років було 330 тисяч статей на цю тему, з них за 2024 р. – 70092 од. Слід наголосити, що Semantic Scholar фіксує починаючи з 1931 р. лише 14 статей зі словом «innovation process». Зазначимо, що взагалі питання інновацій на той час мало дискусійний характер та не одразу стало популярним. Взагалі в 1911 р. австрійський економіст Йозеф Шумпетер у праці «Теорія економічного розвитку» перший дав сучасне визначення терміну «інновація». У 1910–1930-х роках економісти-дослідники частіше використовували інші слова, а саме: технічний прогрес, винахід, промислові зміни. Тільки вже після Другої світової війни терміни «інноватики» почали масово вживатися в академічних дослідженнях. Слід також врахувати той факт, що спочатку сам Й. Шумпетер писав свої статті на німецькій мові. Також маємо багато робіт 1910-1930 рр., які не були скановані. Тому 14 статей у 1931 р. – це лише ті, які система змогла ідентифікувати за сучасними критеріями. Справжній «інноваційний бум» у науці почався після 1960 р.

Українською мовою статей, де є термін «інноваційний процес» в 2024 р. Semantic Scholar фіксує як 3276 одиниць (рисунок А.2). Починає надавати дослідження з 1956 р. (2 статті), але їх одиниці. Semantic Scholar не обмежує пошук україномовних досліджень хронологічно, але статистика показує, що масове представництво української академічної думки в міжнародних базах почалося масово з 2000 р. Це пов’язано з історичними обставинами: до цього часу переважна більшість вітчизняних наукових робіт залишалася у аналоговому форматі без цифрового відображення. Лише з розвитком інтернет-інфраструктури та політикою відкритого доступу українські дослідження почали систематично потрапляти в глобальні наукометричні системи. Для пошуку робіт, опублікованих до 2000 року, необхідно більше звертатися до спеціалізованих національних архівів та бібліотек, які ведуть роботу з оцифрування історичного наукового доробку.

Якщо розглянути дефініцію «управління інноваційним процесом на сільськогосподарському підприємстві» в системі Semantic Scholar, то отримали 86 статей українською мовою та 5 – англійською (рисунок А.3, рисунок А.4). Це

зумовлено кількома важливими факторами. Сама тематика є специфічною та тісно пов’язана з аграрним сектором України, де ця галузь традиційно відіграє ключову роль в економіці. Відповідно, більшість досліджень у цій сфері здійснюються саме українськими науковцями, які публікують результати у вітчизняних наукових журналах, здебільшого українською мовою. Наголосимо, що термінологія, яка використовується у запиті є характерною для українського наукового дискурсу. У міжнародному середовищі аналогічні дослідження можуть публікуватися під іншими, ширшими або загальнішими назвами, наприклад, «innovation management in agriculture» чи «agricultural innovation systems». Тому пошукова система може не відобразити всі релевантні англомовні статті через різницю у формулюваннях. Також українські науковці, орієнтовані на внутрішній науковий ринок, часто не публікують свої роботи в міжнародних базах даних, зокрема англійською мовою, через мовний бар’єр, відсутність фінансування на переклад чи менш розвинену міжнародну співпрацю. Таким чином, така диспропорція у результатах пошуку пояснюється поєднанням мовної, тематичної та системної специфіки української наукової спільноти у сфері аграрного інноваційного менеджменту. На рисунку А.5 нами виправлено це та введено до пошукової системи дефініцію «innovation management in agriculture». Отримали 3950 статей за останні п’ять років. Це ще раз підтверджує важливість правильної термінології та адаптації до міжнародних стандартів наукового пошуку.

Таким чином, проведений аналіз пошукових запитів у системі Semantic Scholar не лише засвідчив зростання зацікавлення вітчизняної наукової спільноти інноваційною проблематикою, а й окреслив необхідність поглибленого вивчення специфічних аспектів управління інноваційним процесом.

Нами доведено, що визначення самого терміну «інноваційний процес» набуває особливої актуальності, адже від його трактування залежить побудова всієї системи управління інноваціями. Сьогодні науковці все частіше розглядають інноваційний процес як динамічну, інтегровану систему, що охоплює етапи створення, адаптації, трансферу та впровадження нововведень у практичну

діяльність організацій. Визначення науковців за останні роки представлені нами в додатку А таблиці А.1.

Відтак, логічним є перехід до осмислення поняття «управління інноваційним процесом», що є продовженням і одночасно методологічним інструментом реалізації інноваційного потенціалу підприємства. Для комплексного аналізу цього поняття на сучасному етапі використовуються цифрові візуалізаційні інструменти, як-от мережева концептуальна карта у стилі Scopus AI, яка дозволяє виявити взаємозв'язки між ключовими дослідницькими темами (рисунок А.6). Також нами представлена діаграма Санкей поняття «управління інноваційним процесом» (рисунок А.7), що дозволило візуалізувати структуру інноваційного процесу, показуючи потоки ресурсів, ідей та результатів між етапами.

Аналізуючи все вищезазначене, наведемо авторське бачення цих понять. Інноваційний процес доцільно визначити як послідовну та цілеспрямовану діяльність зі створення, адаптації, впровадження та поширення нових ідей, технологій, продуктів або управлінських рішень, які здатні забезпечити якісні зміни в господарській системі, підвищити ефективність ресурсного використання та сприяти сталому розвитку.

У контексті сільського господарства інноваційний процес має свої особливості, зумовлені сезонністю виробництва, високою залежністю від природно-кліматичних умов, обмеженістю фінансових ресурсів та необхідністю швидкої адаптації до змін ринкового середовища. Управління інноваційним процесом на сільськогосподарському підприємстві можна охарактеризувати як систему організаційних, економічних та інформаційних дій, спрямованих на планування, координацію, реалізацію та контроль усіх етапів інноваційної діяльності з метою підвищення продуктивності, економічної стабільності та екологічної безпеки аграрного виробництва. Це управління включає стратегічне бачення, оцінку інноваційного потенціалу підприємства, формування інноваційної політики, мотивацію персоналу до змін та ефективну взаємодію з науковими установами й технологічними партнерами. Таким чином, управління

інноваційним процесом у сільському господарстві стає важливим фактором трансформації традиційного агровиробництва у високоефективну, гнучку та інтелектуально насичену систему.

Розглянемо історію управління інноваційними процесами (таблиця А.2). Це не просто послідовність змін у підходах до впровадження нововведень, а глибинна трансформація способу мислення щодо створення цінності, використання знань і стратегічної гнучкості. Кожен етап еволюції змінював не лише теоретичні уявлення, а й практичну реалізацію інновацій на рівні підприємств. Інтеграція штучного інтелекту у моделі управління інноваційними процесами – це не просто технологічна модернізація. Це перехід до нової парадигми, де системи самостійно навчаються, приймають рішення, співпрацюють з людьми та підсилюють інноваційний потенціал підприємства. Для сільського господарства, з його складністю, ризиками та циклічністю, такі моделі можуть стати основою революційної продуктивності та сталого розвитку на роки вперед.

Інноваційний процес в аграрній сфері має низку унікальних рис, що відрізняють його від інших галузей економіки (рисунок 1.1). Сільське господарство не просто трансформує сировину у готову продукцію – воно працює з живими організмами, функціонує у змінному природному середовищі та значною мірою залежить від кліматичних, біологічних та екологічних факторів. Основна специфіка інноваційного процесу полягає в тому, що нововведення мають враховувати агробіологічні цикли, сезонність, обмеженість ресурсів та потребу в адаптації технологій до конкретних умов місцевості. Інновації в агросекторі – це не лише технології, а й нові форми організації виробництва, цифрові системи моніторингу, методи біозахисту, агроекологічні рішення та інтелектуальні системи управління.

Також важливо зазначити, що інновації в сільському господарстві потребують значно довшого циклу впровадження та повернення інвестицій, ніж у промисловості. Це пояснюється біологічною природою виробництва, складністю

експериментального тестування в польових умовах, а також потребою в масштабному охопленні для оцінки ефективності.

Крім того, успішність інноваційного процесу в аграрному секторі значною мірою залежить від взаємодії між науково-дослідними установами, технологічними компаніями та самими сільгоспвиробниками. Без належної комунікації та підтримки з боку держави чи кооперативів інновації часто залишаються нереалізованими на практиці.

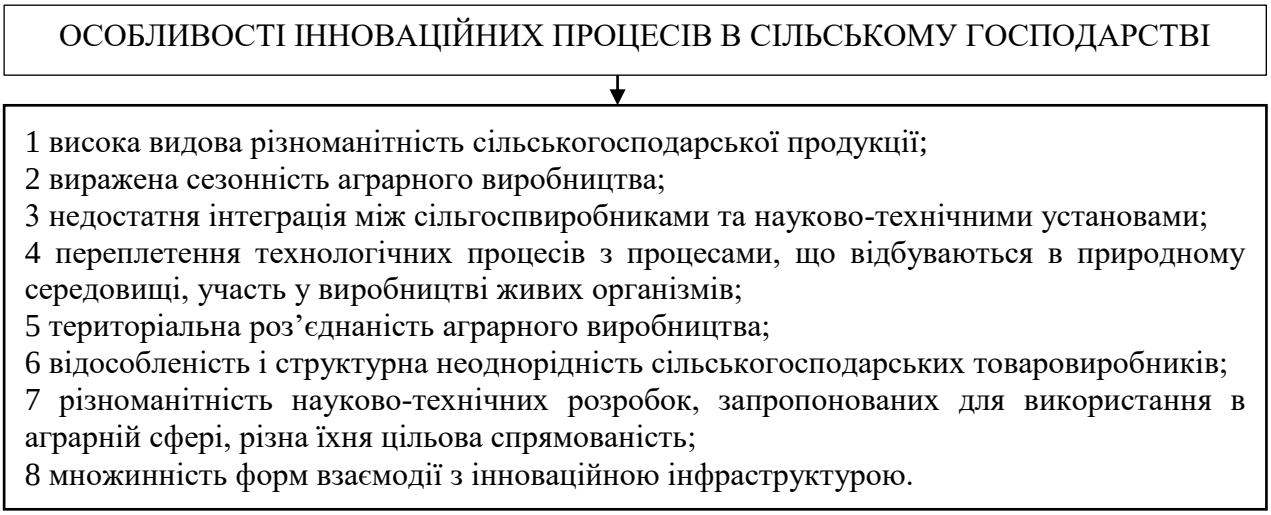


Рисунок 1.1 – Особливості інноваційних процесів в сільському господарстві

Джерело: складено автором

Для аграрного підприємства інноваційність – це не просто показник прогресивності. Це фактор стійкості, рентабельності та виживання в умовах нестабільного ринку, зміни клімату, кадрового голоду та глобального тиску на продовольчу безпеку. Впровадження інновацій дозволяє: скорочувати виробничі витрати; підвищувати врожайність та якість продукції; знижувати залежність від сезонних коливань; оптимізувати використання ресурсів; удосконалювати логістику та зберігання. Крім того, інноваційні процеси сприяють формуванню культури постійного розвитку всередині підприємства – від агронома до керівника. Це дає змогу швидко адаптуватися до нових вимог ринку, брати участь у міжнародних програмах та створювати довгострокову конкурентну перевагу.

Наголосимо, що інновації більше не є розкішшю – вони стали життєво необхідним інструментом забезпечення стабільного розвитку, ефективного використання ресурсів та технологічної переваги. Саме тому критично важливим є розуміння етапів управління інноваційними процесами (рисунок 1.2), які відповідають специфіці сільського господарства: сезонності, залежності від природних умов, тривалому інвестиційному циклу та значній чутливості до ризиків.

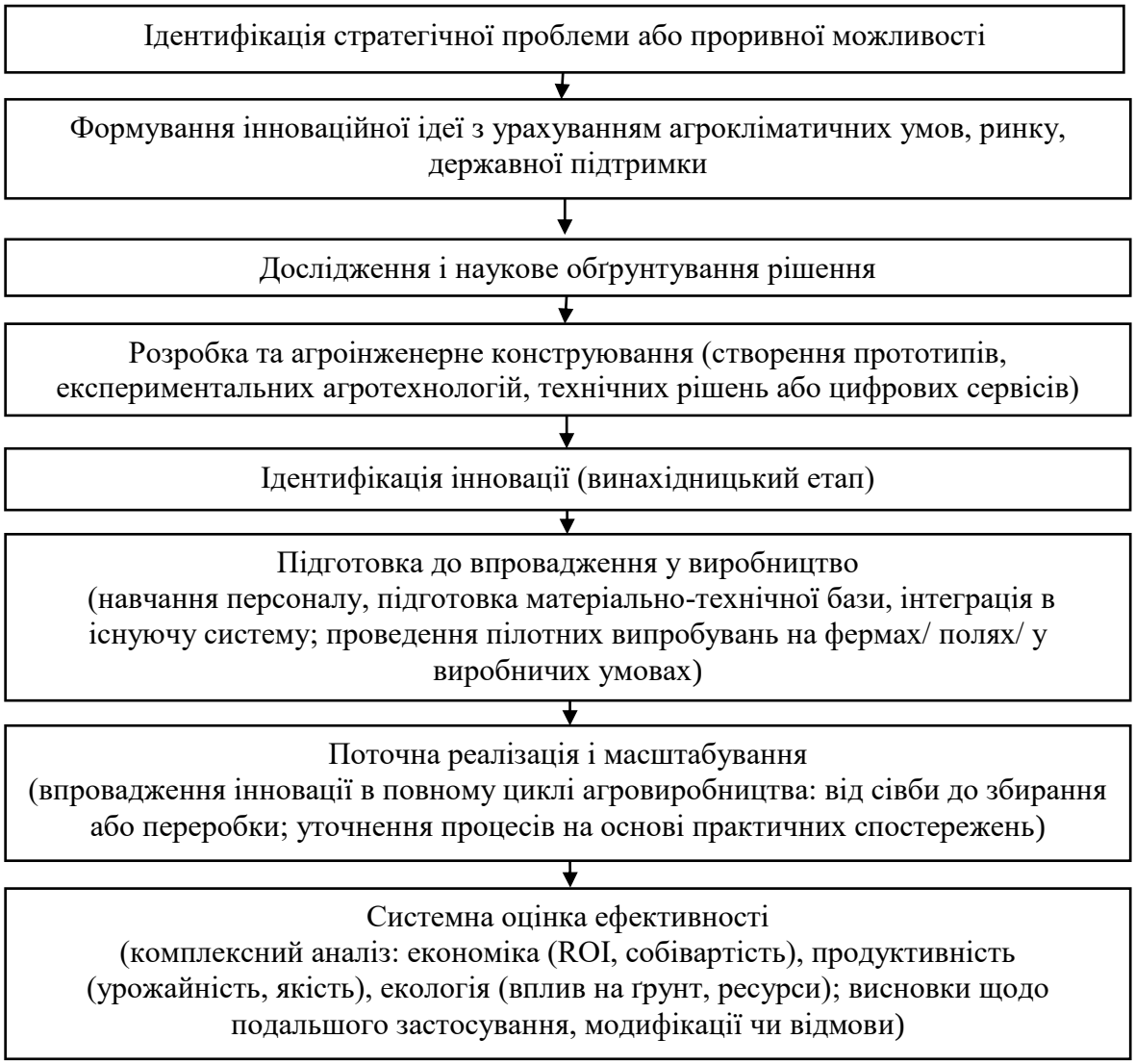


Рисунок 1.2 – Етапи управління інноваційним процесом на сільськогосподарському підприємстві

Джерело: власна розробка

В контексті управління інноваційними процесами особливого значення набуває проблема відтворення ресурсного потенціалу підприємства. Інновації в аграрному секторі – це не лише технології виробництва, а й механізм перезапуску, модернізації та збагачення всіх типів ресурсів, які забезпечують життєздатність господарства: трудових, матеріально-технічних, фінансових, інформаційних, біологічних та природних (рисунок 1.3).

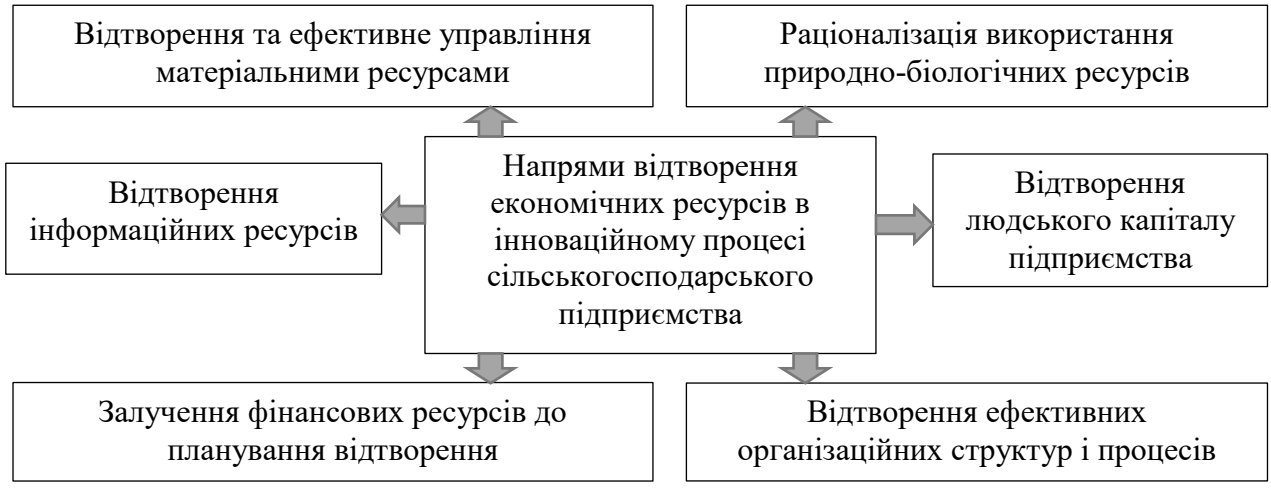


Рисунок 1.3 – Ключові напрями відтворення ресурсів сільськогосподарського підприємства в інноваційному процесі

Джерело: удосконалено автором на основі [8, с. 182]

Ключовими напрямами відтворення ресурсів у межах інноваційного процесу можна вважати:

1 Відтворення та ефективне управління матеріальними ресурсами. Оновлення та оптимізація використання технічного обладнання, інфраструктури, засобів виробництва є базовим елементом інноваційного відтворення. Сюди входить впровадження високопродуктивної техніки, технологій збереження енергії, автоматизованих систем обліку матеріальних потоків. Це дозволяє підвищити ефективність усіх операцій, знизити втрати та забезпечити стабільне функціонування технологічного ланцюга.

2 Відтворення інформаційних ресурсів. Інформація в аграрному секторі набуває статусу стратегічного активу. Систематичне оновлення даних про ринок,

погоду, ґрунтовий стан, біологічні процеси, ціни, логістику – критично важливе для точного планування та прийняття рішень. Інновації в цій сфері – це створення електронних баз знань, використання систем супутникового моніторингу, IoT-сенсорів, аналітичних платформ та штучного інтелекту.

3 Відтворення людського капіталу підприємства. Успішне функціонування інноваційної моделі неможливе без постійного розвитку персоналу. Відтворення людського капіталу охоплює підвищення кваліфікації працівників, залучення молодих фахівців, формування інноваційної культури, стимулювання ініціативності. Інноваційне підприємство – це, насамперед, люди, які здатні генерувати ідеї та реалізовувати їх на практиці.

4 Раціоналізація використання природно-біологічних ресурсів. Ґрунти, вода, біомаса, насіння, генетичні ресурси тварин та рослин – це не просто фактори виробництва, а природні активи, відновлення яких визначає стійкість господарства. Інноваційні рішення мають бути орієнтовані на збереження та відновлення цих ресурсів: через біотехнології, точне землеробство, системи агроекологічного моніторингу, органічне виробництво.

5 Залучення фінансових ресурсів до планування відтворення. Фінансування інновацій має бути не разовим, а стратегічно спланованим компонентом. Важливо інтегрувати інвестиційне планування у загальний процес управління: через інструменти агрострахування, грантову підтримку, агрофінтех-платформи, державно-приватне партнерство. Без фінансової основи інноваційний цикл не може бути завершеним.

6 Відтворення ефективних організаційних структур і процесів. Актуальним стає оновлення систем управління: від переходу до матричних або проєктно-орієнтованих структур – до впровадження цифрових систем управління (AgriERP, CRM, платформи обліку). Це дозволяє сільськогосподарському підприємству бути гнучким, адаптивним, здатним швидко реагувати на зміни середовища й перезапускати процеси на новій якості.

Всі ці напрями утворюють цілісну систему відтворення, в якій кожен тип ресурсу підтримується не ізольовано, а в динамічному взаємозв’язку з іншими.

Саме така міждисциплінарна й інтегрована модель дозволяє аграрному підприємству залишатися життєздатним, рентабельним та технологічно передовим у довгостроковій перспективі. Слід наголосити, що відтворення ресурсів – це передумова, інфраструктура та механізм інноваційного процесу. Без стратегічного оновлення ресурсної бази інновації не здатні «вкоренитися» в господарстві, перетворитися з ідеї у стабільний результат.

Управління інноваційним процесом у сільському господарстві неможливе без чіткої системи оцінки результатів (таблиця А.3). Усі нововведення, від впровадження сучасної техніки до використання цифрових технологій чи біологічних рішень, потребують не тільки стратегічного бачення, а й обґрунтованого аналізу їхньої економічної доцільності. Саме для цього необхідно застосовувати методику розрахунку основних показників інноваційної ефективності, яка дозволяє приймати зважені управлінські рішення та уникати необґрунтованих витрат. Одним із таких ключових індикаторів є індекс прибутковості, який показує, наскільки вигідною буде інновація для підприємства в довгостроковій перспективі. Не менш важливим є показник строку окупності, який дозволяє визначити, за який період інноваційний проєкт почне приносити реальну фінансову віддачу. Для аграрного підприємства, де значна частина інновацій має довготривалий вплив, цей показник є критичним для планування та мінімізації ризиків. Ще одним ключовим інструментом у методичному апараті управління інноваціями є чиста теперішня вартість. Вона дозволяє оцінити ефективність інноваційного проєкту з урахуванням часової цінності грошей. Для сільського господарства, яке стикається з коливаннями врожайності, сезонністю доходів та залежністю від зовнішніх факторів, ця оцінка є основою для ухвалення стратегічних інвестиційних рішень. Загалом, застосування таких показників не тільки підвищує фінансову грамотність інноваційного менеджменту, а й створює прозору основу для оцінювання, порівняння та вибору між альтернативними рішеннями. Таким чином, методика розрахунку основних економічних показників в інноваційному процесі є не технічним доповненням, а ключовим елементом ефективного управління інноваційним розвитком аграрного підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА СФГ «УРОЖАЙ» РОМЕНСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика сільськогосподарського підприємства

Селянське (фермерське) господарство «Урожай» знаходиться в смт. Андріяшівка, що в Роменському районі Сумської області (додаток Б рисунок Б.1). Це підприємство було засновано в 1996 р. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 1 млн. грн. Керівник – Шевченко Михайло Іванович. Господарство не має свого сайту, але є сторінка на Фейсбуці, де публікуються останні новини та привітання членів колективу зі святами (рисунок Б.2). З одного боку, відсутність веб-ресурсу обмежує інформаційну прозорість для партнерів, інвесторів чи клієнтів. Через це складніше комунікувати на міжнародному рівні, залучати гранти або брати участь в онлайн-проєктах. Однак, з іншого боку, господарство присутнє на аграрних платформах (Elevatorist, Kurkul), використовує прозорі реєстри (YouControl, Opendatabot). Це що допомагає будувати довіру без власного сайту. Необхідно наголосити, що незважаючи на певні обмеження у цифровій присутності, СФГ «Урожай» впевнено розвивається та демонструє високі виробничі результати.

Упродовж трирічного періоду СФГ «Урожай» демонструвало стійку динаміку зростання обсягів товарної продукції, що свідчить про ефективну стратегію диверсифікації виробництва та активну адаптацію до ринкових умов (таблиця 2.1). Загальний обсяг цього показника зріс майже втричі – з 357,17 млн. грн. у 2022 р. до понад 1,05 млрд. грн. у 2024 р. Середньорічне значення за трирічний період склало 674,56 млн. грн. Основу фінансового надходження господарства традиційно формує продукція рослинництва. За аналізований період

її частка коливалась у межах 59,9–64,4%, із середнім трирічним значенням у 61,8%. Провідну роль тут відіграють зернові та зернобобові культури, які сукупно забезпечили понад половину загального доходу (54,3% в середньому). Серед продукції рослинництва домінує кукурудза на зерно. Її внесок у структуру товарної продукції становить стабільні 39,0%, тоді як пшениця поступається з часткою 14,9%. Ячмінь, навпаки, зберігає маргінальну роль – менше ніж 1%.

Таблиця 2.1 – Склад та структура товарної продукції і послуг в СФГ «Урожай» 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, %
Зернові та зернобобові	205728,2	57,6	319525,6	52,1	560310,9	53,2	361854,9	54,3
у т.ч.								
пшениця	68576,1	19,2	74821,7	12,2	139024,5	13,2	94140,8	14,9
кукурудза на зерно	135009,1	37,8	242250,7	39,5	419180,0	39,8	265479,9	39,0
ячмінь	2143,0	0,6	2453,2	0,4	2106,4	0,2	2234,2	0,4
Насіння соняшнику	22144,4	6,2	43543,8	7,1	77938,0	7,4	47875,4	6,9
Інша продукція рослинництва	2143,0	0,6	4293,1	0,7	5266,1	0,5	3900,7	0,6
Разом по рослинництву	230015,6	64,4	367362,5	59,9	643515,0	61,1	413631,0	61,8
Приріст ВРХ	12143,7	3,4	20852,0	3,4	38969,0	3,7	23988,2	3,5
Приріст свиней	16072,5	4,5	21465,3	3,5	18957,9	1,8	18831,9	3,3
Молоко, сире	58932,6	16,5	119592,1	19,5	211696,4	20,1	130073,7	18,7
Разом по тваринництву	87148,8	24,4	161909,4	26,4	269623,3	25,6	172893,8	25,5
Послуги / роботи в сільському господарстві	40002,6	11,2	84021,1	13,7	140077,7	13,3	88033,9	12,7
Всього	357167,0	100,0	613293,0	100,0	1053216,0	100,0	674558,7	100,0

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

Слід наголосити, що для СФГ «Урожай» вирощування кукурудзи вигідніше за пшеницю насамперед через її вищу врожайність та кращу рентабельність. Кукурудза дає більший обсяг товарного зерна з гектара, що забезпечує вищу виручку навіть за умов більших витрат. Її стабільно купують на зовнішніх ринках, зокрема для кормової та промислової переробки, а ціна формується у валюті, що робить її привабливою для експорту. Завдяки можливості зберігати зерно на власному елеваторі господарство може реалізовувати його у вигідний момент, що підвищує прибутковість. У той час як пшениця більш залежна від погодних умов та має менший попит за межами країни, кукурудза залишається надійною культурою з високим економічним потенціалом.

Варто відзначити зростання обсягів реалізації насіння соняшнику з 22,1 млн. грн. у 2022 р. до 77,9 млн. грн. у 2024 р. Такий приріст (у 3,5 рази) вказує на розширення посівних площ під технічні культури та на покращення врожайності завдяки впровадженню сучасних агротехнологій.

Паралельно з успіхами в рослинництві СФГ «Урожай» зміцнює напрям тваринництва. Його середньорічна частка становить 25,5% у загальній структурі доходів за трирічний період. Найпомітніше зростання спостерігалося в секторі виробництва молока з 58,9 млн. грн. у 2022 р. до понад 211,7 млн. грн. у 2024 р., що майже в чотири рази більше. Ця ситуація є наслідком модернізації молочнотоварного комплексу, збільшення поголів’я та підвищенням закупівельних цін на молочну продукцію. Приріст великої рогатої худоби (ВРХ) та свиней теж демонструє позитивну динаміку, хоча у 2024 р. відбулося зниження обсягів реалізації свинини, ймовірно через коливання цін або тимчасове зменшення продуктивності.

Потрібно наголосити, що значну роль у формуванні товарної продукції відіграють і сільськогосподарські послуги. За три роки їх обсяг збільшився більш ніж утричі – з 40,0 млн. грн. до 140,1 млн. грн., при цьому їх частка за трирічний період була рівні 12,7%. Це може свідчити про ефективне використання власного елеваторного комплексу (рисунок Б.3). На відміну від великих агрохолдингів, які зосереджують елеватори виключно у межах своєї вертикально інтегрованої

структури, СФГ «Урожай» обрало інший шлях. Підприємство відкрило свої двері для дрібних та середніх підприємств. Усі, хто потребує зберігання, сушіння чи відвантаження зерна, можуть розраховувати на професійний сервіс та гнучкі умови співпраці. Такий підхід особливо цінний нині, коли транспортні маршрути іноді блокуються, а елеватори великих гравців стають малодоступними через політику внутрішнього пріоритету. Елеватор СФГ «Урожай» у цьому контексті виконує роль не лише господарської одиниці, а й елементу аграрної підтримки для місцевої громади. Крім технічної оснащеності (лінії очищення, сушки, лабораторії контролю якості), елеватор працює з урахуванням реалій воєнного часу – оптимізовано витрати, забезпечено енергонезалежність та впроваджено системи резервного управління. Таким чином, власний елеватор став для СФГ «Урожай» не просто виробничим об’єктом, а стратегічною перевагою, яка дозволяє не тільки виживати, а й підтримувати сталий розвиток агровиробництва у неспокійні часи.

Можемо зробити висновок, що дослідне господарство за період 2022-2024 рр. продемонструвало вражаючий розвиток як у рослинництві, так і у тваринництві. Незважаючи на виклики сучасного аграрного ринку, СФГ «Урожай» вдалося забезпечити стабільне зростання доходів за рахунок збалансованої структури продукції, модернізації виробництва та розширення спектру послуг. Така стратегія є прикладом ефективного управління в аграрному секторі.

Проте динамічний розвиток господарства був би неможливим без одного з його ключових ресурсів – землі. Саме раціональне використання земельного фонду, оптимізація сівозмін та впровадження сучасних технологій обробітку ґрунту стали основою для досягнення високих результатів як у галузі рослинництва, так і у загальній економічній ефективності. Тому подальший аналіз доцільно продовжити з оцінки земельних ресурсів, які є базою для стабільного функціонування СФГ «Урожай» (таблиця 2.2).

Протягом 2022–2024 рр. у СФГ «Урожай» простежується стабільна й стратегічно виважена модель використання сільськогосподарських угідь, яка

зберігає високу інтенсивність землекористування. Загальна площа угідь господарства у 2022 та 2023 рр. залишалась незмінною та становила 11144,8 га. Більшість земельної площі взята в оренду. Зазначимо, що в 2024 р. в оренду взято 11171,29 га, а це в структурі землекористування складає 99,54%. Водночас у 2024 р. площа сільськогосподарських угідь зросла до 11222,29 га, що на 77,49 га більше порівняно з базовим роком, тобто збільшення становило 0,695%. Це свідчить про поступове розширення земельного банку за рахунок укладання нових договорів оренди.

Таблиця 2.2 – Склад та структура землекористування СФГ «Урожай» 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, %	
Всього с.-г. угідь	11144,8	100,0	11144,8	100,0	11222,29	100,0	77,49
з них: рілля	9983,0	89,6	9983,0	89,6	9975,97	88,9	-7,03

Джерело: розраховано автором за даними форми 4 – с. г. (річна) «Звіт про посівні площі сільськогосподарських культур»

Основну частину угідь у структурі землекористування традиційно займає рілля, яка у 2022–2023 рр. становила 9983,0 га або 89,6% від загального земельного фонду. У 2024 р. її площа дещо скоротилася до 9975,97 га, що еквівалентно зменшенню на 7,03 га. Незначне зниження питомої ваги ріллі (до 88,9%) може бути пов’язане з тим, коли власники земельних паїв передають їх іншим орендарям або вирішують обробляти самостійно. Незважаючи на незначне відхилення в площі ріллі, її частка залишається домінантною, що зумовлює переважну орієнтацію підприємства на інтенсивне рослинництво. Наголосимо, що показник інтенсифікації землекористування у СФГ «Урожай» залишається на рівні 89%, що свідчить про інтенсивне використання наявного земельного ресурсу. Така структура землекористування є типовою для передових господарств з розвиненою системою механізованого обробітку ґрунтів та високою концентрацією зернових та технічних культур у сівозміні. Такий рівень

ефективності у землекористуванні природно супроводжується переглядом інших аспектів виробничої діяльності, зокрема підходів до організації праці та управління персоналом (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка чисельності працівників та їх використання в СФГ «Урожай», 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+,-)
	2022	2023	2024	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	269	275	256	-13
Середньомісячна заробітна плата, грн.	8147,46	10133,64	16275,72	8128,26
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	444441,5	507528,5	520802,0	76360,5
Фонд оплати праці, тис. грн.	26300	33441	49999	23699
Фондоозброєність, тис. грн./особу	1652,2	1845,6	2034,4	382,2

Джерело: згідно даних форми № 1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці» та ф. №11-ОЗ «Звіт про наявність і рух основних засобів, амортизацію»

Протягом досліджуваного періоду СФГ «Урожай» демонструє поступову трансформацію кадрової та ресурсної політики, що проявляється як у зміні кількісного складу працівників, так і в зростанні ефективності використання трудових та матеріальних ресурсів. За цей період підприємство зберегло стабільний кадровий потенціал із незначним скороченням чисельності – з 269 осіб у 2022 р. до 256 у 2024 р., тобто на 13 працівників. Таке зменшення кількості працівників зумовлене сукупністю об’єктивних економічних, соціальних та безпекових факторів. Господарство продовжує працювати в умовах підвищеного ризику, пов’язаного із прикордонним розташуванням області. Частина працівників виїхала з регіону або була мобілізована до лав Збройних сил України, що спричинило зменшення трудових ресурсів. В той же час зменшення кадрового складу супроводжувалося помітним підвищенням оплати праці та продуктивності.

Наголосимо, що показовим є також зростання фонду оплати праці майже вдвічі. Це, з одного боку, підтверджує соціальну відповідальність роботодавця, а з іншого – відображає фінансову стабільність підприємства навіть в умовах

невизначеності. Середньомісячна заробітна плата впродовж 2022-2024 рр. зросла вдвічі – з 8147,46 грн. у 2022 р. до 16275,72 грн. у 2024 р. Така динаміка є індикатором підвищення вартості робочої сили, а також, можливо, зміщення акцентів на висококваліфіковану працю, автоматизацію окремих процесів та зростання навантаження на одного працівника. Фондоозброєність праці також має стійку позитивну динаміку, що є характерним маркером інноваційної трансформації аграрного виробництва.

Узагальнюючи, кадрова стратегія СФГ «Урожай» демонструє прагнення до раціоналізації трудових ресурсів через скорочення чисельності при одночасному підвищенні оплати та фондоозброєності. Це дозволяє підприємству оптимізувати витрати, підвищити продуктивність та стимулювати довгостроковий розвиток на основі інтелектуального капіталу.

Протягом досліджуваного періоду СФГ «Урожай» суттєво зміцнило свою матеріально-технічну базу, що підтверджується зростанням середньорічної вартості основних засобів за 2022-2024 рр. (таблиця 2.4). Темп приросту становить 117,2%**,** що свідчить про активне оновлення техніки, розширення виробничих потужностей або залучення нових інвестицій у капітальні активи.

Таблиця 2.4 – Забезпеченість основними засобами та ефективність їх використання СФГ «Урожай» за 2022-2024 рр**.**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	444441,5	507528,5	520802,0	117,2
Фондозабезпеченість, тис. грн./га	39,9	45,5	46,4	116,4
Фондоозброєність, тис. грн./особу	1652,2	1845,6	2034,4	123,1
Фондовіддача, грн.	0,8	1,2	2,0	251,6
Фондоємність, грн.	1,2	0,8	0,5	39,7

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 [8]

Слід наголосити, що на полях господарства працюють сучасні комбайни Claas, які забезпечують ефективне та швидке збирання врожаю, мінімізуючи втрати зерна навіть за складних польових умов. Для обробітку ґрунту

використовуються якісні плуги від Lemken. Їх надійна конструкція дозволяє підтримувати родючість та структуру землі на оптимальному рівні. Сівалки від Horsch та Kinze гарантують високу точність висіву, що особливо важливо при формуванні густоти посівів і максимізації майбутньої врожайності. Тракторний парк господарства включає машини різної потужності, які забезпечують універсальність у виконанні сільськогосподарських операцій починаючі від обробітку ґрунту до посіву. Культиватори, що входять до оснащення, дозволяють ефективно заготовляти мульчу, руйнувати шкідливі домішки та підвищувати аерацію ґрунту. А самохідні обприскувачі John Deere забезпечують точне внесення ЗЗР і добрив, що сприяє не лише охороні посівів від шкідників та хвороб, але й оптимальному використанню ресурсів за мінімального навантаження на екосистему. Завдяки такому сучасному технічному забезпеченню СФГ «Урожай» створює передумови для високої операційної ефективності, зниження виробничих витрат та стабільного зростання врожайності. Високий рівень автоматизації кожного етапу, що починається від оранки до збирання, дозволяє господарству поєднувати інновації з традиційною аграрною мудрістю, закладаючи міцний фундамент для сталого розвитку та конкурентоспроможності в регіоні.

Показники фондозабезпеченості та фондоозброєності демонструють позитивну динаміку. Перший показник зріс на 16,4%, другий – на 23,1%. Це вказує на підвищення технічної насиченості земельного масиву та покращення оснащення одного працівника основними засобами, що зазвичай корелює з продуктивністю праці. Особливо показовим є зростання фондовіддачі – із 0,8 в 2022 р. до 2,0 грн. в 2024 р. на кожну гривню вартості основних засобів, що означає зростання ефективності їх використання у 2,5 рази (251,6%). Це сигнал про якісні зміни у структурі основних засобів, особливо це стосується оновлення парку техніки, оптимізації виробничих процесів. Разом з тим, фондоємність, як обернений показник, навпаки, знизилась із 1,2 до 0,5, що є позитивним явищем, адже на одиницю продукції витрачається менше основних засобів. Її зниження є прямим відображенням підвищеної ефективності капіталовкладень. Можемо

зробити висновок, що СФГ «Урожай» демонструє не просто кількісне зростання вартості основних засобів, а й якісне підвищення ефективності їх використання**.** Це свідчить про грамотну інвестиційну політику, прагнення до оновлення технічної бази та раціональне управління виробничими ресурсами. В умовах сучасного аграрного ринку така динаміка є вагомою конкурентною перевагою.

Раціональне оновлення матеріально-технічної бази та зростання ефективності використання основних засобів створили підґрунтя для покращення загальних економічних результатів діяльності СФГ «Урожай» (таблиця 2.5). Протягом 2022–2024 рр. підприємство продемонструвало надзвичайно динамічне зростання чистого доходу від реалізації продукції: з 357,17 млн. грн. у 2022 р. до 1,05 млрд. грн. у 2024 р., що становить понад 2,9 рази приросту. В розрахунку на 100 га сільгоспугідь цей показник також збільшився майже втричі. Це свідчить про зростання виробничої віддачі з кожного гектара, що є результатом як ефективного землекористування, так і вдалої аграрної стратегії.

Таблиця 2.5 – Динаміка основних економічних показників діяльності СФГ «Урожай» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
				+, –	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	357167,0	613293,0	1053216,0	696049,0	294,9
- 100 га с.- г. угідь, тис. грн.	3204,8	5503,0	9385,0	6180,3	292,8
- 1-го робітника, тис. грн.	1327,8	2230,2	4114,1	2786,4	309,9
- 100 грн. вартості основних засобів, тис. грн.	80,4	120,8	202,2	121,9	251,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	191432,0	352253,0	644081,0	452649,0	336,5
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	165735,0	261040,0	409135,0	243400,0	246,9
- 100 га с.- г. угідь, тис. грн.	1487,1	2342,3	3645,7	2158,6	245,2
- 1-го робітника, тис. грн.	616,1	949,2	1598,2	982,1	259,4
- 100 грн. вартості основних засобів, тис. грн.	37,3	51,4	78,6	41,3	210,7
Фінансовий прибуток (+), збиток (-) від операційної діяльності,тис. грн.	114741,0	213586,0	305798,0	191057,0	266,5
- 100 га с.- г. угідь, тис. грн.	1029,5	1916,5	2724,9	1695,4	264,7

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
- 1-го робітника, тис. грн.	426,5	776,7	1194,5	768,0	280,0
- 100 грн. вартості основних засобів, тис. грн.	25,8	42,1	58,7	32,9	227,4
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	74926,0	161517,0	190232,0	115306,0	253,9
- 100 га с.- г. угідь, тис. грн.	672,3	1449,3	1695,1	1022,8	252,1
- 1-го робітника, тис. грн.	278,5	587,3	743,1	464,6	266,8
- 100 грн. вартості основних засобів, тис. грн.	16,9	31,8	36,5	19,7	216,7
Рівень рентабельності, %	39,1	45,9	29,5	-9,6	*

Джерело: розраховано автором за даними ф.2 «Звіт про фінансові результати»

Позитивна динаміка простежується і в прибуткових показниках. Валовий прибуток зріс з 165,7 млн. грн. у 2022 р. до 409,1 млн. грн. у 2024 р. або майже в 2,47 рази. При цьому прибуток у розрахунку на одного працівника збільшився майже в 2,59 рази. Фінансовий прибуток (від операційної діяльності) зріс за досліджуваний період у 2,67 рази, а чистий – у 2,54 рази. Це свідчить про високий ступінь операційної ефективності та раціонального використання виробничих ресурсів.

Водночас відбулося значне зростання собівартості реалізованої продукції з 191,43 млн. грн. до 644,08 млн. грн., тобто у 3,36 рази. Проте темпи зростання доходів та прибутків значно перевищують динаміку витрат, що свідчить про загальну ефективність економічної моделі господарства.

Особливо варто звернути увагу на показник рівня рентабельності, який у 2022–2023 рр. був досить високим (39,1% і 45,9% відповідно), але в 2024 р. зазнав суттєвого зниження до 29,5%. Це, ймовірно, пов’язано із зростанням витрат на логістику, енергоносії, податки або впливом зовнішніх факторів – зокрема безпекової ситуації у прикордонному регіоні.

Аналізуючи дані таблиці 2.5 можемо зазначити, що СФГ «Урожай» продемонструвало стійке фінансове зростання та значне підвищення ефективності господарювання за аналізований період. Підприємству вдалося не лише модернізувати основні засоби, а й конвертувати ці інвестиції у збільшення доходів, прибутків та продуктивності. Незважаючи на окремі виклики,

господарство підтверджує статус успішного агровиробника, здатного ефективно функціонувати в умовах змін та ризиків. СФГ «Урожай» – це не просто масштабне фермерське господарство, а цілісна, стратегічно організована система агровиробництва, що гармонійно поєднує багаторічні сільськогосподарські традиції з передовими технологіями та інноваційними рішеннями. Завдяки високому рівню технічного забезпечення, ефективній структурі управління та багатопрофільності, підприємство вирізняється серед аграріїв Сумщини як один із флагманів сучасного фермерства. А за окремими напрямками діяльності, такими як зберігання зерна, племінне скотарство та організаційна культура, СФГ «Урожай» впевнено конкурує з великими агропромисловими компаніями всеукраїнського рівня.

2.2 Аналіз стану управління інноваційним процесом на СФГ «Урожай»

Ефективне впровадження інновацій у сільськогосподарському підприємстві вимагає чітко структурованого підходу до управління на всіх етапах інноваційного процесу. У СФГ «Урожай» цей процес побудований у формі циклічного алгоритму, що охоплює ключові управлінські функції: планування, організацію, реалізацію, контроль та зворотний зв’язок. Алгоритм управління інноваціями починається з формування ідеї та постановки мети інноваційного процесу, що має відповідати як стратегічним цілям господарства, так і поточним викликам аграрного ринку (рисунок 2.1). На цьому етапі визначаються проблеми, які потребують вирішення, з урахуванням наявних ресурсів та інституційного середовища. Наступним етапом є розробка плану інноваційного процесу, де уточнюються конкретні дії, терміни, відповідальні особи, джерела фінансування, очікувані результати. Саме цей етап закладає основу для управлінської дії та подальшої реалізації інновацій. Після затвердження плану в господарстві здійснюється організація інноваційного процесу. Це передбачає координацію ресурсів. Завершальним етапом є контроль за реалізацією інноваційного процесу.

На цьому етапі формується зворотний зв’язок, що дозволяє адаптувати подальшу інноваційну діяльність на основі отриманого досвіду.

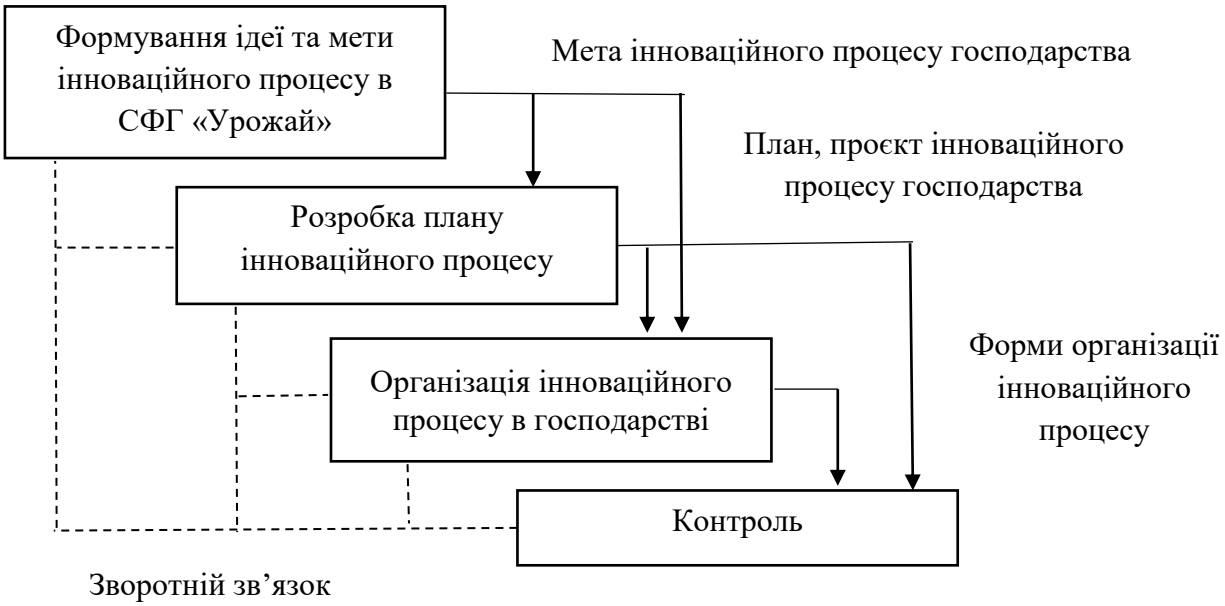


Рисунок 2.1 – Алгоритм управління інноваційним процесом в СФГ «Урожай»

Джерело: згідно власних досліджень

Слід наголосити, що у контексті управління інноваційною діяльністю важливим інструментом реалізації визначених цілей стають державні тендери та закупівлі, участь у яких відкриває для господарства додаткові фінансові й технологічні можливості. Участь у тендерах безпосередньо поєднується з інноваційними процесами, адже сама логіка державних закупівель та конкурсного відбору стимулює підприємство до впровадження нових технологій, покращення управлінських підходів та модернізації виробництва. Щоб відповідати вимогам тендерних процедур господарству необхідно мати не лише сучасну матеріально-технічну базу, а й адаптивну систему управління, здатну швидко реалізовувати новації. Крім того, сам факт підготовки тендерної пропозиції потребує упорядкування процесів, які починаються від оцінки власних ресурсів до формування економічного обґрунтування та прогнозування результатів. Це активізує внутрішній інноваційний процес як у технологічному, так і в

управлінському вимірах. З іншого боку, перемога в тендері або участь у програмі держфінансування створює фінансове підґрунтя для реалізації інноваційних проєктів. Таким чином, тендери не просто співіснують із інноваційними процесами, а вони стають їхнім каталізатором, прискорюючи ухвалення рішень, підвищуючи вимоги до якості менеджменту та надаючи доступ до ресурсів.

Участь аграрного підприємства в системі державних закупівель, на перший погляд, може здаватися суто комерційною діяльністю, пов’язаною зі збутом продукції. Однак насправді вона відіграє значно глибшу роль – стимулює, формує та посилює інноваційні процеси в межах усієї системи управління господарством. Тендерна участь виступає своєрідним індикатором відкритості підприємства до зовнішніх вимог, адаптації до сучасних стандартів якості, цифровізації та ефективного менеджменту. Аграрне підприємство, яке бере участь у публічних закупівлях, змушене відповідати чітко регламентованим умовам: прозорість обліку, дотримання строків постачання, відповідність державним стандартам. Це передбачає оновлення внутрішніх процедур, впровадження електронного документообігу, автоматизацію логістичних процесів, посилення системи управлінського контролю. Тобто, державна закупівля – це не лише контракт, а й механізм інтеграції інновацій у практику щоденного управління.

Крім того, сама участь у тендерах дозволяє диверсифікувати джерела доходу та забезпечити підприємству додаткову фінансову стабільність. У свою чергу, ця стабільність створює основу для фінансування нових технологій, оновлення технічної бази, впровадження систем точного землеробства чи цифрових платформ. Таким чином, державні замовлення формують фінансове середовище, у якому інновації не є ризиком, а логічним розвитком господарської стратегії.

Ще один важливий аспект – формування репутаційного капіталу. Регулярна участь у державних закупівлях зміцнює довіру до підприємства з боку партнерів, кредиторів, інвесторів. А це, в свою чергу, відкриває доступ до нових програм підтримки, пільгового фінансування інноваційної діяльності, участі в аграрних кластерах або міжнародних проєктах. Паралельно зростає й управлінський рівень:

підприємство залучає фахівців, покращує структуру управління, формує нові підходи до організації виробництва.

Отже, участь у тендерах стає не лише комерційним актом, а каталізатором системного оновлення підприємства, в якому інновації – не епізодичне явище, а сталий елемент конкурентної стратегії. Через публічні закупівлі аграрне господарство вбудовується в інституційну економіку та водночас активізує власний внутрішній потенціал до зростання, самонавчання і трансформації.

Вивчення закупівельної активності аграрних підприємств у публічному секторі дає змогу глибше зрозуміти не лише їхню економічну поведінку, а й особливості трансформації сучасного аграрного ринку. У цьому контексті участь СФГ «Урожай» у системі державних закупівель протягом 2022–2024 рр. є показовим прикладом адаптації сільськогосподарського бізнесу до змін у державній економічній політиці. Участь у закупівлях свідчить про певний рівень інституційної зрілості підприємства, його прозорість, готовність до стандартизованої звітності, а також про конкурентоспроможність у відкритому середовищі. Для підприємства такого масштабу, як СФГ «Урожай», це одночасно ще й інструмент збуту продукції, спосіб зміцнення взаємодії з публічними партнерами, зокрема – закладами освіти, охорони здоров’я, військовими частинами або структурами ДПЗКУ. З наукової точки зору, така участь може трактуватися як форма горизонтальної диверсифікації аграрного бізнесу. Через регулярне постачання за тендерами підприємство отримує стабільні фінансові надходження, що знижує залежність від сезонних коливань цін на сільськогосподарському ринку (рисунок 2.2).

Крім того, державні замовлення стимулюють підприємство до підвищення якості продукції, адже умови тендерів зазвичай передбачають чіткі вимоги до термінів поставки, стандартів сертифікації, перевірки логістики (рисунок Б.4). Це, у свою чергу, впливає на розвиток внутрішніх систем контролю якості, що є ознакою організаційної модернізації. Також важливо відзначити, що участь у державних тендерах формує репутаційний капітал, адже господарство набуває статусу надійного постачальника, що може надалі позитивно впливати на

кредитну історію, партнерські перемовини та відкриття нових ринкових каналів. Загалом, за період 2022–2024 років така активність демонструє стратегію довгострокового позиціонування СФГ «Урожай» у публічному сегменті, в межах якої економічні вигоди поєднуються з іміджевими, інституційними та організаційними ефектами.

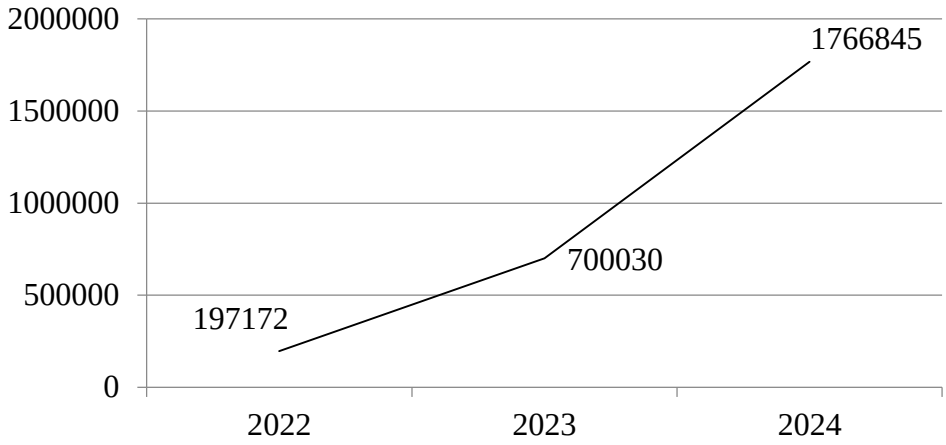


Рисунок 2.2 – Участь у тендерах в 2022-2024 рр., грн.

Джерело: [25]

За даними з Prozorro, підприємство активно брало участь у тендерах для місцевих освітніх, медичних і соціальних замовників (таблиця 2.6). Так, наприклад, у грудні 2023 р. СФГ «Урожай» за контрактом надало 116 кг молока для Андріяшівської сільської ради на суму 1740 грн. [22]. В 2024 р. підприємство поставило близько 27 кг молока на суму 540 грн. У грудні 2023 р. підприємство отримало контракт вартістю 30697 грн. на надання автопослуг з доставки, укладений з Андріяшівською сільською радою [22]. Основні замовники продукції представлені в таблиці 2.6.

Участь СФГ «Урожай» у державних закупівлях за 2022–2024 рр. відображає стратегічний вибір, спрямований на зміцнення фінансової бази, підвищення якості виробничих процесів і інтеграцію у стабільні канали збуту. З наукової точки зору це – ефективна адаптація аграрного господарства до умов турбулентності, що забезпечує системне зростання та конкурентоспроможність.

Важливим елементом інноваційної стратегії СФГ «Урожай» є свідомий підхід до вибору сортів рослин та порід тварин, що вирощуються в господарстві. Вибір високопродуктивних, адаптованих до кліматичних умов Сумщини сортів зернових та технічних культур є не лише агротехнічним рішенням, а частиною управлінської інновації, спрямованої на підвищення врожайності, оптимізацію витрат та покращення товарних характеристик продукції. Слід наголосити, що сортова політика СФГ «Урожай» ґрунтується на поєднанні аграрної практики з сучасними досягненнями селекції. Це дозволяє досягати стабільної врожайності навіть за умов кліматичних коливань та ринкової нестабільності. Підприємство орієнтоване на вирощування стратегічно важливих культур: пшениці, кукурудзи на зерно, ячменю та насіння соняшнику.

Таблиця 2.6 – Основні замовники продукції на тендерах у СФГ «Урожай» за останні роки

№	Заклад	Сума, грн.
1	Комунальне некомерційне підприємство Сумської обласної ради «Обласна клінічна спеціалізована лікарня»	1659428
2	Державний професійно-технічний навчальний заклад «Глинський професійний аграрний ліцей»	649698
3	Комунальне некомерційне підприємство «Роменська центральна районна лікарня» Роменської міської ради	305827
4	КУСОР Хмелівський психоневрологічний інтернат	190000
5	Андріяшівська сільська рада Роменського району Сумської області	83644
6	КЗ Сумської обласної ради «Глинська спеціальна школа»	49900
7	Відділ освіти, молоді та спорту виконавчого комітету Андріяшівської сільської ради Роменського району Сумської області	21625

Джерело: [25]

Вибір сортів базується на критеріях стійкості до хвороб, адаптованості до ґрунтово-кліматичних умов Сумщини, врожайності та товарної якості. СФГ «Урожай» працює з провідними міжнародними брендами насіння, зокрема LG Seeds, Pioneer, KWS, Monsanto та вітчизняною компанією Геліос, що свідчить про системний підхід до відбору генетично перспективного матеріалу. У сегменті кукурудзи використовуються гібриди з високим потенціалом урожайності та стійкістю до вилягання, посухи й фузаріозу, що критично важливо в умовах

північно-східного Лівобережжя України. Пшениця вирощується з акцентом на сильні й цінні сорти з високим вмістом білка, які відповідають як внутрішньому споживанню, так і вимогам експортного ринку. Необхідно сказати, що попри загальноукраїнську тенденцію до зростання частки фуражного зерна у врожаї, СФГ «Урожай» Роменського району Сумської області демонструє протилежний приклад – стабільну орієнтацію на вирощування високоякісного насіннєвого матеріалу та сортів з підвищеними хлібопекарськими властивостями. Завдяки чіткому дотриманню агротехнологій, використанню якісного насіння та системному підходу до захисту культур, господарству вдається формувати врожай переважно продовольчого призначення. СФГ «Урожай» фактично уникає проблеми, з якою стикається більшість агровиробників в Україні – нестабільна якість зерна, яка часто не дозволяє реалізовувати продукцію за вищими ціновими категоріями. У той час, як значна частина українського ринку наповнена фуражною пшеницею, що не відповідає вимогам експорту чи переробки на борошно преміум-класу, СФГ «Урожай» забезпечує себе та партнерів стабільним, конкурентоспроможним за якістю зерном. Це ще раз підкреслює важливість власної сортової політики, інвестицій у насінництво та технічне оновлення виробництва, як ефективного засобу протистояння ринковим викликам.

Соняшник представлений переважно високоолійними гібридами, які мають генетичну стійкість до гербіцидів та основних збудників хвороб, що знижує потребу в обробках і зберігає екологічну рівновагу в сівозміні. Для захисту рослин застосовуються засоби від Adama, що забезпечують комплексне рішення як для профілактики, так і для лікування культур, знижуючи агрохімічне навантаження на ґрунт. Загалом, використання якісного насіння разом із сучасною системою захисту дозволяє СФГ «Урожай» впроваджувати модель ресурсоефективного та науково обґрунтованого землеробства, орієнтованого на результат, стабільність і довгострокову віддачу від кожного гектара посівів.

Паралельно з рослинництвом активно розвивається тваринницький напрям, де господарство робить ставку на генетично перспективні породи великої рогатої худоби. На сьогодні в СФГ «Урожай» утримується близько 2000 голів ВРХ, з яких

700 складає дійне стадо. Основу стада становлять симентальська порода, яка відома високими надоєм та добрим м’ясним типом, та українська червоно-ряба порода, що цінується за витривалість, добру адаптацію до клімату та стабільні показники жирності молока. Такий вибір порід дозволяє поєднувати молочну й м’ясну продуктивність. Це створює економічну гнучкість та ефективність використання кормової бази. Слід наголосити, що упродовж багатьох років симентальська порода демонструвала річну продуктивність на рівні 6–6,5 тонн молока, тоді як українська червоно-ряба стабільно давала до 9 тонн.

Варто відзначити, що СФГ «Урожай» демонструє один із найвищих рівнів відтворення у тваринництві, бо щороку на 100 корів припадає 100–101 новонароджених телят, тоді як середній показник по Сумщині становить лише 78. Це свідчить про ефективну репродуктивну систему та належну ветеринарну підтримку в господарстві. Одним із практичних прикладів раціонального підходу до ресурсів у СФГ «Урожай» стало впровадження кормоняні для телят. Це автоматизована система годівлі, яка не лише полегшує процес догляду за молодняком, а й сприяє суттєвому зниженню споживання електроенергії на фермі. У порівнянні з традиційними методами, де задіяні нагрівачі, ручне приготування сумішей та великі витрати на підігрівання води, кормоняня працює з оптимізованим температурним режимом, використовуючи лише необхідну кількість енергії для точного підігріву молока відповідно до віку та потреб теляти. Завдяки датчикам температури, дозаторам та таймерам, система мінімізує втрати тепла й усуває потребу в постійному ручному контролі. Тому такий підхід не лише знижує електроспоживання, а й підвищує ефективність роботи персоналу, дозволяючи зосередитися на догляді за тваринами, а не на рутинних операціях. Таким чином, кормоняня у СФГ «Урожай» стала не просто технічним нововведенням, а прикладом практичної еко-інновації, що поєднує турботу про тварин із ощадливим ставленням до енергоресурсів.

Системне поєднання інновацій у посівах, селекційної програми у тваринництві та цифрового менеджменту забезпечує синергетичний результат. Це сприяє: підвищенню врожайності та якості продукції; зниженню виробничих

затрат; стабільності в умовах кліматичних викликів; модернізації управлінських практик. Таким чином, СФГ «Урожай» побудувало адаптивну, науково обґрунтовану модель ведення агробізнесу, де генетика, технології та управління працюють у гармонійному тандемі.

Збалансоване поєднання якісного насіннєвого матеріалу та високопродуктивної худоби формує виробничу модель, у якій рослинництво й тваринництво взаємно підсилюють одне одного. Кормова база формуються переважно з власного врожаю, що знижує собівартість продукції та забезпечує контроль за якістю на всіх етапах.

Підкреслимо, що досліджуване нами господарство виходить на передові позиції серед підприємств Роменського району та Сумщини в цілому завдяки стратегічним інвестиціям у інновації. Його технологічна оснащеність, системне впровадження цифрових рішень та участь у програмі електронних закупівель створюють помітну відмінність в ефективності, що підтверджується технічною, економічною та екологічною віддачею. Інші господарства поступово наближаються до таких стандартів, але СФГ «Урожай» вже зараз демонструє інтегровану модель сталого агровиробництва.

2.3 Оцінка внутрішнього потенціалу управління інноваційним процесом на підприємстві

Інноваційна активність сільськогосподарського підприємства тісно пов’язана з якістю управління ресурсами, технологічним рівнем виробництва, адаптивністю до ринкових викликів та готовністю до змін. З метою комплексного оцінювання потенціалу інноваційного розвитку СФГ «Урожай» доцільним є використання SWOT-аналізу, що дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити зовнішні можливості та загрози, які впливають на ефективність реалізації інноваційної стратегії (таблиця Б.1). Такий аналітичний підхід є важливою передумовою для формування обґрунтованих управлінських рішень у сфері модернізації агровиробництва.

Інноваційний процес у сільськогосподарському виробництві передбачає не лише впровадження новітніх технологій, а й здатність підприємства усвідомлено управляти змінами, адаптуватися до викликів середовища, формувати інституційну готовність до оновлення. Саме з цією метою в СФГ «Урожай» проведено SWOT-аналіз інноваційних процесів, який дозволив комплексно оцінити сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, що визначають траєкторію інноваційного розвитку.

Класична чотириполюсна матриця стала базою для подальшого аналізу управлінських рішень у сфері інновацій. Серед сильних сторін було виокремлено такі елементи, як наявність сучасної техніки, співпраця з провідними постачальниками насіння, власний елеваторний комплекс, а також стабільне високопродуктивне поголів'я ВРХ та свиней. Усе це створює ресурсну базу для запуску та масштабування інноваційних проєктів – як у рослинництві, так і в тваринництві. Водночас до слабких сторін інноваційного управління віднесено недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, обмежений доступ до R&D-структур. На зовнішньому рівні можливості інноваційного розвитку пов'язані з розширенням доступу до державних та міжнародних програм підтримки аграрних інновацій, переходом на ринки органічної продукції, впровадженням точного землеробства та біотехнологій у тваринництві. Загрози – це нестабільність ринку, ризики в прикордонному регіоні, логістичні обмеження, цінові коливання на засоби виробництва та посилення конкуренції з боку технологічно потужних агрохолдингів.

Щоб надати SWOT-аналізу практичного спрямування, було застосовано розширену стратегічну матрицю (таблиця Б.2), яка демонструє логіку управління інноваційними процесами. На її основі сформульовано чотири блоки дій:

SO-стратегії: впровадження точного землеробства, біосенсорики у тваринництві, участь у державних та приватних програмах інновацій – за рахунок уже наявної технічної бази та кадрового потенціалу.

ST-стратегії: використання сильних сторін для пом’якшення зовнішніх ризиків. Наприклад, власний елеватор та гнучка структура сівозміни як засоби протидії логістичним загрозам та ринковій нестабільності.

WO-стратегії: подолання внутрішніх обмежень (недостатня цифровізація, слабка співпраця з наукою) через інтеграцію у програми підтримки стартапів, впровадження облікових систем, розвиток агротехнологічних партнерств.

WT-стратегії: мінімізація інституційних слабкостей в умовах зовнішніх викликів через розробку гнучких антикризових моделей управління інноваціями, створення внутрішньої бази знань і навчання персоналу.

У результаті розширений SWOT-аналіз у межах оцінки інноваційних процесів у СФГ «Урожай» став діагностичним інструментом, що дозволяє формувати стратегії впровадження новацій не ситуативно, а системно і з урахуванням ресурсної, управлінської та зовнішньоекономічної реальності. Такий підхід дає змогу підприємству підвищити рівень адаптивності, посилити конкурентні позиції та інституційно укріпити інноваційну модель розвитку.

В умовах стрімких змін аграрного ринку, зростаючої конкуренції та потреби в технологічній адаптації, для інноваційно активних підприємств, надзвичайно важливо мати чітке розуміння власного ресурсного потенціалу. Саме тому розробка бальної оцінки складових ресурсної компоненти суб’єкта інноваційної діяльності, зокрема СФГ «Урожай», є не просто бажаною, а стратегічно необхідною. Такий інструмент дозволяє неупереджено та структуровано проаналізувати стан ключових ресурсів, які забезпечують здатність господарства впроваджувати, масштабувати та підтримувати інноваційні процеси. Йдеться не лише про матеріально-технічну базу, а й про фінансові, інформаційно-комунікаційні, енергетичні, земельні й людські ресурси, які в сукупності формують так званий «інноваційний фундамент» підприємства.

Бальна оцінка дозволяє перейти від суб’єктивних суджень до кількісного аналізу, що є основою для стратегічного планування. Для СФГ «Урожай», яке прагне не лише зберігати, а й нарощувати технологічну перевагу в Роменському районі та в межах Сумської області, це дає можливість визначити вузькі місця в

ресурсному забезпеченні та сформулювати пріоритетні напрямки інвестування. Наприклад, навіть за наявності сучасної техніки й високоврожайного насіння, слабка інтеграція інформаційних систем чи брак кваліфікованих кадрів може суттєво гальмувати ефективність інноваційного впровадження.

Окрім того, результати такої оцінки можуть бути використані як обґрунтування для залучення державного чи міжнародного фінансування, участі в грантових програмах, публічних закупівлях або проєктах цифрової трансформації. Для партнерів, інвесторів чи донорських організацій наявність чіткої ресурсної оцінки підвищує прозорість та довіру до господарства як інноваційного гравця. Таким чином, бальна оцінка ресурсної компоненти, яка представлена в таблиці 2.7, – це не лише інструмент діагностики, а й ключ до прийняття ефективних управлінських рішень у сфері інновацій.

Таблиця 2.7 – Результати бальної оцінки складових ресурсної компоненти суб'єкта інноваційної діяльності – СФГ «Урожай»

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	1	-	-
Фінансові	Достатній обсяг фінансових ресурсів, їх ефективний розподіл та споживання	1	-	-
Земельні	Засіб виробництва, просторова матеріальна основа господарської та інноваційної діяльності	1	-	-
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

Загальна кількість балів, яку отримало досліджуване нами підприємство, дорівнює 5. Це з 6 можливих. Інтегральна оцінка ресурсної забезпеченості дорівнює 0,83, або 83%. Бальна оцінка ресурсної компоненти СФГ «Урожай» засвідчує дуже високий рівень готовності підприємства до інноваційної діяльності. Матеріально-технічна база отримала максимальний бал завдяки наявності сучасної техніки (John Deere, Claas, Horsch), а також власного елеватора. Фінансові та енергетичні ресурси також оцінені на найвищому рівні, бо господарство має доступ до стабільного фінансування та енергоносіїв, що забезпечує сталість операцій навіть в умовах зовнішньої нестабільності.

Земельні ресурси – ще одна сильна сторона: ефективна структура сівозміни, оптимальне використання орендованих площ та адаптація під ринкові культури (пшениця, кукурудза, соняшник) демонструють високий рівень просторового планування. Водночас інформаційно-комунікаційний компонент отримав 0,5 бала, що свідчить про наявність часткових елементів цифровізації (електронна звітність, присутність на аграрних онлайн-платформах), однак відсутність єдиного IT-інструменту чи CRM-системи обмежує потенціал інтегрованого управління знаннями. Людський капітал також оцінено в 0,5 бала. Це пояснюється тим, що хоча персонал має високий рівень професійної компетентності, немає системної підготовки щодо інновацій, бізнес-моделей або цифрових рішень. Підвищення кваліфікації працівників, запровадження внутрішніх тренінгів та залучення зовнішніх експертів могло б суттєво посилити адаптаційний потенціал господарства до інновацій.

Проблема недостатньої інноваційної підготовки персоналу, виявлена в ході бальної оцінки, підкреслює важливість формування глибшої внутрішньої культури інновацій. Адже навіть наявність сучасної техніки чи технологій не гарантує результату, якщо працівники не відчувають залученості до процесів змін або не мають мотивації підтримувати новації. Саме тому наступним кроком у дослідженні інноваційного потенціалу СФГ «Урожай» стала оцінка рівня інноваційної культури в колективі, яка дозволила виявити, наскільки середовище

всередині підприємства є відкритим до впровадження нового, чи підтримуються ініціативи знизу, і чи є довіра між працівниками та управлінською ланкою.

З цією метою нами було розроблено анонімну анкету, яка охопила ключові аспекти, починаючи від сприйняття нововведень до готовності особисто ініціювати зміни. Вона нами представлена в додатку Б. Приймали участь 100 осіб. Працівникам було запропоновано оцінити відкритість господарства до інновацій, вплив новацій на умови праці, а також форми підтримки, які, на їхню думку, найбільше сприяють залученню колективу до оновлення. Важливо, що серед запитань були не лише ті, що оцінюють готовність до нововведень, а й ті, що стосуються комунікаційної взаємодії, що є критичним чинником у формуванні інноваційної атмосфери на підприємстві. Анкетування дало змогу отримати репрезентативний зріз думок та очікувань працівників, сформувати суб'єктивну, але надзвичайно важливу картину внутрішнього клімату, в якому розгортаються інноваційні процеси. Отримані результати стали основою для глибшого аналізу сильних і слабких сторін управління інноваційною діяльністю в межах колективу та відкрили нові орієнтири для подальших управлінських рішень. Анкета була сформована у доступному форматі з використанням п'ятибальної шкали та відкритих варіантів для коментарів.

Результати анкетування працівників СФГ «Урожай» дозволили сформувати цілісне уявлення про поточний стан інноваційної культури в колективі. Близько 80% опитаних зазначили, що за останні три роки в господарстві відчутно посилилася інноваційна активність насамперед через оновлення технічного парку, використання високоякісного насіння та участь у тендерах (рисунок 2.3).

Це підтверджує, що переважна частина колективу усвідомлює процеси змін і сприймає їх позитивно. Водночас майже 65% респондентів оцінили рівень відкритості підприємства до інновацій на 4 або 5 балів за п'ятибальною шкалою, що свідчить про достатньо високий рівень довіри до впровадження нововведень. Однак близько 35% учасників опитування поставили оцінку 3, що може вказувати на локальні сумніви або недостатню інформованість. Цікавими є результати щодо впливу інновацій на повсякденну роботу, бо понад 70% працівників вважають, що

технологічні зміни реально покращили їхні умови праці та підвищили ефективність виконання завдань. Це особливо стосується фахівців, які безпосередньо працюють із сучасною технікою або задіяні в точному землеробстві та тваринництві. Щодо форм підтримки інновацій, найбільшу кількість відповідей (близько 60%) отримав варіант «Навчання, тренінги, стажування», як найбільш ефективна форма залучення працівників до інноваційного процесу. На другому місці – мотиваційні бонуси (близько 45%), що вказує на потребу поєднання освітніх та матеріальних стимулів.



Рисунок 2.3 – Результати анкетування стосовно оцінки рівня інноваційної культури в колективі СФГ «Урожай», %

Джерело: власне дослідження

Проте лише 35% респондентів відповіли, що завжди почуваються вільно у висловленні своїх ідей щодо покращення процесів або впровадження нових рішень. Це свідчить про наявність певного комунікаційного бар’єру між виконавцями та керівництвом, який потребує уваги в контексті розвитку інноваційної культури. Таким чином, у господарстві сформовано достатню основу для інноваційної культури, але ефективність її реалізації залежатиме від подальшої підтримки персоналу та розширення можливостей участі у процесах змін.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА СФГ «УРОЖАЙ» РОМЕНСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1 Рекомендації щодо покращення управління інноваційним процесом на сільськогосподарському підприємстві

Інноваційна діяльність є однією з ключових умов сталого розвитку агропромислового сектору в нинішніх економічних та технологічних реаліях. Сільськогосподарські підприємства Сумщини сьогодні функціонують у складному середовищі, що потребує не просто адаптації, а проактивного впровадження новітніх рішень. Нестабільна безпекова ситуація та обмежений доступ до світових інновацій змушують аграріїв орієнтуватися на створення та впровадження власних технологій й практик.

Крім того, трансформація споживчого попиту диктує нові вимоги до якості та екологічності продукції. Зростання інтересу до органічного землеробства, функціональних продуктів та товарів з високою доданою вартістю підштовхує господарства до оновлення виробничих процесів, впровадження міжнародних стандартів якості та безпеки, а також використання гнучких управлінських моделей.

Не менш важливим викликом є кліматичні зміни, що спричиняють непередбачуваність посівних кампаній, зниження стабільності врожаїв і збільшення кількості екстремальних погодних явищ. У цих умовах особливо зростає роль інноваційних агротехнологій, таких як кліматично стійкі сорти рослин, цифрові системи прогнозування ризиків та інструменти точного землеробства. Однак одним із головних стримувальних чинників залишається недостатній доступ до інвестицій, фрагментованість взаємодії між наукою та аграрним бізнесом, а також обмежені можливості для масштабування наукових

розробок у комерційне середовище. Ці проблеми потребують системного вирішення на рівні державної політики, а також посилення міжгалузевої співпраці.

Попри існуючі труднощі, агропідприємства Сумщини мають чималий потенціал у сфері інновацій. Розширення цифрових рішень, автоматизація виробничих процесів та впровадження агроаналітики відкривають нові горизонти для підвищення продуктивності, ефективного використання ресурсів й покращення фінансових результатів господарств.

Ці загальнообласні тенденції не оминули і СФГ «Урожай» – господарство, яке демонструє не лише стійкість у період викликів, а й активний пошук нових підходів до ведення аграрної діяльності. Його прагнення до модернізації, оновлення технічної бази та поступового переходу до цифрових форматів роботи свідчить про наявність реального інноваційного потенціалу. Водночас для повноцінної реалізації цього потенціалу важливо мати чітке бачення внутрішніх можливостей і бар’єрів.

На основі проведеного аналізу ресурсного забезпечення, сформованості інноваційної культури та результатів господарської діяльності СФГ «Урожай» було сформульовано набір практичних рекомендацій, які можуть суттєво підвищити ефективність управління інноваційними процесами в межах підприємства. Так, на рисунку 3.1 нами вдосконалено логічну послідовність етапів впровадження інновацій у СФГ «Урожай», яка дозволяє систематизувати всі дії – від визначення цілей та формування дорожньої карти до оцінки ідей, їх економічного обґрунтування та прийняття рішень щодо реалізації. Такий підхід дає змогу перетворити нові ініціативи з окремих рішень на послідовну, керовану систему оновлення господарства, яка ґрунтується на реальних ресурсах, управлінській логіці та економічній доцільності.

Насамперед доцільним є впровадження стратегічного планування інновацій, яке передбачає не лише реагування на зовнішні виклики, а й проактивне формування напрямів технологічного розвитку. Господарству варто розробити дорожню карту інноваційних процесів, яка включатиме пріоритетні проєкти,

потенційних партнерів (зокрема, аграрні університети, дорадчі служби, IT-компанії), а також механізми моніторингу ефективності впроваджених рішень.



Рисунок 3.1 – Етапи підвищення ефективності інноваційних процесів в СФГ «Урожай»

Джерело: розроблено автором

СФГ «Урожай» вирізняється серед місцевих агровиробників високим рівнем організаційної культури, технічної модернізації та стабільної динаміки зростання. Підприємство активно впроваджує сучасні агротехнології, цифрові рішення для обліку та контролю, використовує продуктивні гібриди та має потужну матеріальну базу. Утім, попри помітну інноваційну перевагу над багатьма господарствами регіону, є ще не реалізовані напрями, зокрема – використання агродронів, автоматизованих систем дистанційного моніторингу та прогнозної аналітики.

Зважаючи на це, дорожня карта інноваційного розвитку СФГ «Урожай» покликана не лише підтримати вже досягнутий рівень технологічності, а й забезпечити подальше просування господарства в напрямі точного землеробства,

цифрового управління ресурсами та інтеграції агроінновацій нового покоління. Слід наголосити, що такий документ виконує роль стратегічного орієнтира, який дозволяє не лише зафіксувати вектори технологічного оновлення, а й узгодити бачення всередині підприємства, уникнути хаотичних рішень та оптимально розподілити наявні ресурси. Для аграрного сектору системний підхід до інновацій є ключем до довгострокової ефективності. У практиці інноваційного управління в агросфері оптимальним вважається формування дорожньої карти кожні 2–3 роки. Проте в умовах високої турбулентності, як-от війна, нестабільність ринку чи кліматичні ризики, перегляд основних положень та коригування окремих блоків доцільно проводити щороку. Це дозволяє залишатися гнучкими, враховувати нові ризики й можливості, а також адаптувати технологічну політику господарства до реальних умов. Важливо розуміти, що дорожня карта не є набором загальних декларацій. Вона формує інтелектуальну рамку для прийняття управлінських рішень. У ній визначаються пріоритетні напрями інновацій, часові горизонти впровадження, основні кроки й очікувані ефекти. Саме завдяки такому структурованому підходу інновації втрачають хаотичний характер і набувають чіткої логіки. Іншими словами, інноваційна діяльність із ситуативного реагування перетворюється на керований процес.

Зазначимо, що дорожня карта інновацій – це не альтернатива бізнес-плану, а його стратегічна передумова. Вона є основою для подальших управлінських та фінансових рішень, дає можливість господарству послідовно й обґрунтовано формувати свою інноваційну політику. Регулярне її оновлення активізує інноваційні процеси, забезпечує гнучкість у прийнятті рішень і дозволяє агропідприємству діяти з випередженням викликів. У результаті господарство стає не просто технологічно озброєним, а й стратегічно підготовленим до майбутнього.

Дорожня карта інноваційного розвитку досліджуваного нами господарства має певні моменти, які необхідно планувати, а саме:

1 Стратегічне бачення. СФГ «Урожай» – інноваційно активне господарство, що поступово переходить від фрагментарного впровадження новацій до

системного управління інноваційними процесами, орієнтованого на прибутковість, стійкість і адаптацію до змін.

2 Пріоритетні напрями інновацій:

А) Цифрова агроаналітика – запровадження систем оцінки родючості, моніторинг продуктивності полів, агро-GIS-платформи.

Б) Технології точного землеробства – поступове впровадження агродронів для моніторингу, обробки посівів та картування площ.

В) Модернізація тваринницького комплексу – автоматизація годівлі, мікроклімату, аналіз продуктивності дійного стада.

Г) Розвиток людського капіталу – стажування, навчальні модулі для працівників, впровадження внутрішньої системи інноваційних ініціатив.

Д) Залучення до цифрових агроплатформ – реєстрація на грантових та комерційних агросервісах, партнерство з агростартапами.

3 Прогноз.

Таблиця 3.1 – Прогноз на три роки вперед

Етап	Назва	Основні дії	Очікувані результати
1 рік	Аналіз та планування	Проведення інвентаризації IT-рішень, вибір напрямів впровадження дронів, аналіз ефективності	Визначення технічних та кадрових пріоритетів
2 рік	Впровадження та навчання	Пілотне використання агродронів на зернових і соняшнику, навчання операторів, адаптація даних у господарський облік	Підвищення точності обробок, зниження витрат на ЗЗР
3 рік	Масштабування та інтеграція	Розширення використання дронів, впровадження аналітики врожайності, автоматизовані програми тваринництва	Комплексна система цифрового управління полем і стадом

Джерело: власне дослідження

4 Очікувані ефекти: зменшення втрат завдяки точковому внесенню засобів захисту і добрив; оптимізація робочого часу та ресурсів за рахунок автоматизації польових обробок; покращення прозорості управління через поєднання дронових даних із цифровими мапами продуктивності; зростання залученості персоналу до інновацій через навчання та участь у змінах; підвищення ринкової репутації господарства як технологічного лідера в регіоні.

5 Висновок. Запропонована дорожня карта враховує як поточні сильні сторони СФГ «Урожай», так і резерви для подальшого розвитку, зокрема у сфері автоматизованого моніторингу та точного землеробства. Впровадження агродронів як нової ланки інноваційного процесу стане логічним продовженням технологічного оновлення господарства та дозволить підвищити керованість та прогнозованість усіх виробничих процесів.

Однак необхідно вказати деякі нюанси. Так, агродрони на Сумщині можна використовувати**,** але з певними обмеженнями та лише за погодженням з відповідними структурами. Через близькість до зони бойових дій, вся територія Сумської області є чутливою з огляду безпеки повітряного простору, а використання безпілотників (у тому числі агродронів) регулюється як військовим командуванням, так і Державною авіаційною службою України.

Що потрібно знати агропідприємству: отримати дозвіл від ЗСУ/ військової адміністрації – у кожному районі діють свої оперативні процедури; чітко вказати мету використання – виключно аграрну; використовувати лише сертифіковане обладнання та технічно фіксовані маршрути польотів, які не порушують оборонні зони; заздалегідь інформувати місцеві громади або адміністрації, щоб уникнути непорозумінь чи виклику сил ППО.

У прикордонних районах Сумщини, де є підвищений рівень загроз (наприклад, Білопільщина, Шосткинщина), агродрони використовуються рідко або взагалі заборонені. У тилових районах, таких як Роменський, Липоводолинський, частково Тростянецький, використання можливо за згодою та в супроводі процедури оповіщення. Саме тому СФГ «Урожай» може розглядати агродрони як частину майбутніх інновацій, але впровадження їх слід: проводити поетапно, враховувати безпекову ситуацію у громаді, офіційно погоджувати з військовим командуванням.

Таким чином, наголосимо, що дорожня карта – це «архітектура» інноваційного процесу, що об’єднує в собі стратегічне планування, ресурсну логістику, поетапне впровадження та зворотній зв’язок. Вона не замінює інновації, а забезпечує їхню логіку, послідовність та максимальну

результативність. Без такої карти інноваційні процеси можуть втратити цілісність, а підприємство – ризикує втратити ресурси, не досягнувши очікуваного ефекту. Натомість системний підхід до планування інновацій через дорожню карту підвищує шанси на успіх, знижує управлінські помилки та формує конкурентну перевагу навіть у найскладніших умовах. Тому керівнику підприємства доцільно було б взяти цей інструмент за основу стратегічного управління розвитком господарства, адаптувати його до специфіки виробництва та регулярно використовувати як орієнтир для прийняття виважених інноваційних рішень.

Окрему увагу слід приділити розвитку кадрового потенціалу. Результати анкетування показали, що хоча працівники позитивно ставляться до інновацій, лише частина з них почувається впевнено у висловленні власних ідей. У зв'язку з цим рекомендується запровадити внутрішні навчальні програми, майстер-класи та стажування, спрямовані на підвищення обізнаності персоналу щодо інноваційних технологій, цифрових інструментів та методів прийняття управлінських рішень.

Одним із ключових внутрішніх факторів, що визначають успішність інноваційного розвитку підприємства, є рівень залучення персоналу до процесів оновлення. У цьому контексті формування ефективної системи мотивації до інноваційної активності набуває особливого значення для СФГ «Урожай». Попри сучасну матеріально-технічну базу та готовність керівництва до впровадження нововведень, саме людський капітал залишається рушієм змін, а інновації, ініційовані «знизу», часто виявляються найефективнішими. Пропонується запровадити трискладову систему мотивації інноваційної ініціативи, що поєднує ідею, оцінку, винагороду.

Перший рівень – це висловлення ідеї (ініціатива). На цьому рівні кожен працівник має змогу подати власну пропозицію з удосконалення робочого процесу, техніки, логістики, управління, використання ресурсів тощо. Формати подання: паперова «скринька інновацій» на території підприємства; онлайн-форма (Google-анкета, внутрішній чат); через майстра або бригадира з обов'язковою фіксацією в журналі ідей.

Другий рівень – експертна оцінка (відбір). Створюється комісія з інновацій (наприклад, 3–5 осіб з адміністрації, технічної служби та бухгалтерії), яка оцінює кожну подану ідею за критеріями, що представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Критерії відбору ідеї

Критерій	Бал	Пояснення
Актуальність	0–3	Наскільки ідея відповідає потребам
Економічна доцільність	0–3	Оцінка потенційної вигоди або економії
Простота впровадження	0–2	Реалістичність реалізації
Інноваційність та новизна	0–2	Чи є ідея дійсно нетиповою
Всього	6 ≥	Запропонована ідея переходить на етап реалізації

Джерело: власне дослідження

Третій рівень – винагорода (мотивація). У разі успішної реалізації ідеї (тобто впровадження з помітним ефектом), працівник отримує фінансове або нематеріальне заохочення (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Критерії отримання винагороди працівником

Категорія ідеї	Винагорода
Просте покращення	200 грн. премії
Економія понад 10 тис. грн.	5% від зекономлених коштів
Значне удосконалення	Грамота, публічне визнання.
Ідеї з потенціалом інноваційного проєкту	Підтримка економічного обґрунтування, 5000 грн. премії

Джерело: власне дослідження

Підприємство також може проводити щорічний конкурс «Інноватор року», переможці якого отримують додаткову премію та символічні подарунки. Завдяки цим заходам отримаємо: підвищення рівня залученості персоналу; покращення клімату в колективі; зниження опору до змін; реальні покращення виробничих процесів «знизу». Програма мотивації до інноваційної діяльності – це не лише винагорода за ідеї, а спосіб формування в колективі нової культури – відкритої до пропозицій, ініціатив та відповідального мислення. Вона дозволяє СФГ «Урожай» не просто впроваджувати інновації згори, а будувати їх зсередини та разом із людьми, які найкраще знають своє робоче середовище.

Для оптимізації управління та контролю інноваційних рішень варто поступово інтегрувати цифрові інструменти, зокрема системи агроаналітики,

GPS-контролю техніки, моніторингу врожайності, а також програмні продукти для управління тваринництвом. Це не лише підвищить прозорість управлінських дій, а й забезпечить оперативність у прийнятті рішень.

Крім того, господарству слід активніше долучатися до національних і міжнародних програм підтримки інновацій, таких як грантові проєкти. Це дозволить не лише залучати додаткові ресурси, а й виходити на нові ринки через сертифікацію інноваційної продукції.

Таким чином, ефективне управління інноваційними процесами в СФГ «Урожай» потребує одночасного посилення організаційного, кадрового та технологічного компонента, а також розвитку внутрішнього діалогу з працівниками. Лише така комплексна модель дозволить господарству не просто впроваджувати інновації, а й керувати ними системно та стратегічно на всіх етапах інноваційного процесу.

3.2 Розробка управлінських заходів удосконалення інноваційного процесу в СФГ «Урожай»

Аграрний бізнес потребує не лише швидких рішень, а й глибоко обґрунтованих управлінських кроків, особливо коли йдеться про впровадження інновацій. У СФГ «Урожай» інноваційний розвиток уже має міцну основу: сучасна техніка, ефективна структура господарювання, використання перевірених агротехнологій. Однак для переходу на новий рівень ефективності необхідно системно підійти до управлінських заходів та інноваційних процесів, які забезпечують реальну дію – від ідеї до впровадження. Ключовим аспектом такого підходу є підготовка та захист обґрунтованих інноваційних проєктів. Успішність управлінського рішення залежить від того, наскільки чітко окреслено проблему, прораховано ресурси, визначено економічний ефект та ризики. У цьому контексті, проєктне мислення стає невід’ємною частиною інноваційної стратегії, дозволяючи уникати ситуативних помилок та забезпечувати стабільність рішень.

Одним із напрямів, що заслуговує на першочергову увагу, є впровадження БПЛА (безпілотних літальних апаратів) у виробничу практику. Для Сумщини, яка перебуває в умовах постійних викликів, таких як військова нестабільність, зміна кліматичних моделей та логістичні обмеження, використання агродронів набуває особливого значення. У Роменському районі, де розташоване СФГ «Урожай», БПЛА можуть суттєво оптимізувати моніторинг посівів, обприскування полів та контроль за вегетацією, зменшуючи витрати, підвищуючи точність операцій і знижуючи залежність від людського ресурсу. Оскільки регіон близький до прикордонної зони, будь-яке використання дронів потребує не лише технічної готовності, а й погодження з військовими структурами. Тому ще одним важливим управлінським кроком є розробка безпечного алгоритму впровадження БПЛА, що передбачає правове узгодження, навчання персоналу, вибір відповідального постачальника та технічного супроводу.

Таким чином, удосконалення інноваційного процесу в СФГ «Урожай» має спиратися на чіткі управлінські дії, підкріплені техніко-економічними обґрунтуваннями, етапними проєктами та адаптацією до сучасних викликів. Впровадження БПЛА – це лише один з напрямів, але він яскраво демонструє, як точка перетину технологій, логістики та управління може змінити якість агровиробництва не лише на рівні підприємства, а й в усьому регіоні.

І Короткий опис інноваційного проєкту

Назва проєкту:	Безпілотні летальні апарати для обробки полів
Бюджет проєкту:	Власні кошти. Сума – 3791849,1 грн.
Локація:	СФГ «Урожай» Роменського району Сумської області
Мета проєкту:	Розробка організаційного плану та обґрунтування доцільності впровадження інноваційного проєкту як основи для ухвалення ефективного управлінського рішення. Фінансовий план створено на два роки реалізації.
Основний напрямок:	Удосконалення технологій вирощування сільськогосподарських культур шляхом впровадження

	безпілотних літальних апаратів (БПЛА) для обприскування, картографування полів, моніторингу стану посівів та аналізу ґрунтів. Цей напрям поєднує точне землеробство, цифрову аналітику та ресурсозбереження, що є особливо актуальним для інноваційно активного господарства.
Інноваційні ідеї:	1 Використання агродрону DJI Agras T50 для внесення ЗЗР з максимальною точністю, меншими витратами хімікатів та підвищеною безпекою праці. 2 Інтеграція БПЛА з картами NDVI та GPS-навігацією для зонального обробітку посівів та цифрової карти полів. 3 Обґрунтування економічного ефекту від використання агродрону.
Фінансові результати:	Чистий прибуток за рік 4944150,9 грн. Термін окупності проєкту 3,16 міс. Індекс прибутковості – 6,89.

II Діяльність підприємства

2.1 Опис інноваційного проєкту

Інноваційний проєкт СФГ «Урожай» передбачає використання агродрона для автоматизованого обприскування полів, моніторингу посівів та збору агрономічних даних. Проєкт спрямований на оптимізацію технологічних операцій у рослинництві, зменшення витрат на ресурси та підвищення точності обробітку. Інновація поєднує безпілотну техніку з агроаналітикою, створюючи платформу для точного землеробства.

Переваги технології (БПЛА для обробки полів):

1 Точне зональне внесення добрив та ЗЗР завдяки сенсорам, навігації та автоматичному дозуванню дозволяє обробляти лише ті ділянки, де це необхідно. Це зменшує перевитрати препаратів і навантаження на ґрунт.

2 Висока ефективність обробки завдяки високій продуктивності агродрону, що суттєво знижує собівартість і критично важливо в періоди агросезони.

3 Безпека для персоналу завдяки дистанційному керуванню.

4 Маневреність та адаптивність, бо дрони ефективні на складних ділянках, де традиційна техніка не проходить або шкодить культурам. За потреби маршрут можна миттєво змінити.

Технічні дані

DJI Agras T50 – це нове покоління агродронів, створене для максимально ефективної та точної обробки сільськогосподарських угідь. Завдяки інтелектуальній навігації та вдосконаленій системі внесення препаратів, T50 забезпечує стабільну якість обприскування на великих площах та гарантує економічність використання ресурсів (рисунок В.1 та рисунок В.2). Поєднує функції аерофотозйомки, обприскування та розкидання матеріалів в одному рішенні. Завдяки карданній FPV-камері з високою роздільною здатністю оператор може в реальному часі спостерігати за станом полів або садів з висоти. У комбінації з пультом DJI RC Plus та RTK-системою навігації створюються точні карти місцевості, на основі яких будуються автоматизовані маршрути обробки. Запуск і виконання польотних завдань відбувається в один дотик – без потреби в ручному керуванні.

Характеристика та комплектуючі дрона представлені в Додатку В. Виробник: DJI Agriculture, Китай. Навчання входить у вартість комплектації, а також сертифікація оператора, технічна підготовка.

2.2 Організаційний план

Для експлуатації агродронів DJI Agras T50 в рамках господарства СФГ «Урожай» передбачено використання наявної матеріально-технічної бази. Під зберігання дрону, зарядних станцій, акумуляторів та обслуговування техніки буде адаптовано одне з існуючих господарських приміщень. Додаткові витрати на оренду або будівництво не передбачаються.

Проєкт має виражену сезонну специфіку – основні роботи з обприскування та внесення добрив здійснюються у весняно-осінній період. Взимку діяльність обмежується технічним обслуговуванням обладнання, аналізом даних польотів, оптимізацією маршрутів та плануванням наступного агросезону.

Оплата праці оператора здійснюється згідно з укладеними строковими трудовими договорами. Також можна навчити працівника господарства.

Організаційний план:

1. Підготовчий (організаційно-аналітичний) етап: 1 Аналіз ринку агродронів, визначення доцільності впровадження DJI Agras T50. 2 Вибір постачальника обладнання, проведення переговорів. Фінансово-економічного обґрунтування.

2 Запуск проєкту – перший агросезон: 1 Закупівля основного комплекту обладнання. 2 Навчання або найм пілота та технічного спеціаліста. 3 Розробка та запуск рекламної кампанії (як для внутрішнього використання, так і для залучення замовлень на обробку полів інших аграрних підприємств). 4 Тестові польоти, польова обробка полів СФГ «Урожай». 5 Надання платних послуг іншим господарствам.

3 Другий рік проєкту – другий агросезон: 1 Детальний звіт про результати першого року використання дрону. 2 Аналіз ефективності, виявлення слабких місць, вдосконалення логістики та бізнес-процесів. 3 Масштабування.

Представимо схематично етапи організаційного плану в діаграмі Ганта таблиця 3.4. Використання дрона DJI Agras T50 (модель 2025 р.) в СФГ «Урожай» – це багаторівневий процес, що потребує чіткої координації.

Таблиця 3.4 – Діаграма Ганта реалізації проєкту агродрона DJI Agras T50

Тимчасовий відрізок/завдання	1 рік					2 рік			
	0	1	2-3	4-8	9-12	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
1. Підготовчий етап									
2.1 Закупівля обладнання									
2.2 Навчання персоналу або найм									
2.3 Створення комерційної пропозиції, реклама									
2.4 Старт польових робіт									
2.5 Надання послуг та розрахунки									
3.1-3.2 Звіт про виконану роботу та оцінка ефективності, робота над помилками та покращення									
3.3 Масштабування бізнесу та регіональний розвиток									

Джерело: власні розрахунки

Діаграма Ганта відіграє ключову роль у плануванні: вона дозволяє структурувати етапи, відстежувати строки, залежності між задачами та навантаження на персонал. Також вона допомагає: уникнути накладання робіт (наприклад, одночасного використання дрона для сівби та обробки хімікатами); оптимізувати використання техніки (якщо T50 потрібен для внесення добрив у вересні, а для десикації – у жовтні). Восени дрон може бути задіяний для сівби озимих плюс для обробки фунгіцидами – діаграма допоможе розподілити пріоритети.

Організаційні заходи

Середовище сприяє використанню точного землеробства та роботизованих рішень. Саме тому організатором та керуючим проєкту буде керівник СФГ «Урожай». Пілот буде здійснювати управління БПЛА (доставка на об’єкт, управління) та буде працювати згідно трудового договору.

2.3 Характеристика бізнес середовища

Модель CANVAS, що представлена нами в таблиці В.1 додатку В., відображає структуровану картину бізнес-моделі для СФГ «Урожай» у контексті впровадження інноваційної технології – агродрона DJI Agras T50.

III Ринок

3.1 Ринок

Сумська область займає площу 23 834 км² (або 2 383 400 га) та посідає 16-те місце за розміром серед регіонів України. Сільськогосподарські угіддя охоплюють понад 71,1% її території, що свідчить про значну аграрну спеціалізацію області. У структурі сільськогосподарського виробництва домінує рослинництво, яке формує понад 94% валової продукції агропідприємств. Основними напрямами рослинницької діяльності в регіоні залишаються вирощування продовольчого зерна, озимого та ярого ріпаку та соняшника, що забезпечує високий рівень завантаження оброблюваних площ і стійку орієнтацію на продовольчу та олійну безпеку.

Особливе місце в аграрній карті області займає Роменський район, який вирізняється значним обсягом сільськогосподарських земель та активною

діяльністю фермерських господарств. Завдяки родючим чорноземам, м'якому клімату й доступності водних ресурсів, район має вагомий потенціал для розвитку точного землеробства та інноваційних аграрних рішень. У такому середовищі СФГ «Урожай» має реальну можливість трансформуватися в ефективне інноваційне підприємство, поєднуючи масштабну діяльність із високим рівнем технологічної оснащеності.

Агродрони

Сучасна технологія безпілотних літальних апаратів пропонує сільськогосподарським виробникам можливість відстежувати посіви ефективним способом з низьким рівнем ризику, з точними зображеннями, доступними 24 години на добу, 7 днів на тиждень, легко відображаючи будь-які проблемні посівні площі або області, що потребують поліпшення. Оцінка загального стану сільськогосподарських культур та полів є фундаментальним компонентом сільськогосподарських робіт. Агродрони з успіхом також застосовують при картографуванні, виконанні операцій обприскування (зрошення) та запиленні агрокультур, вимірюванні параметрів агробіоценозів, автоматизації систем управління агропроцесами та ряд інших. Переваги застосування агродронів – простота використання, скорочення часу та вартості обробки агрокультур, широкий функціонал, робота в нічний час, недороге технічне обслуговування, доступність технологій тощо. Перешкоди застосування агродронів – це ліміти часу їх польоту (в середньому до 40 хвилин), залежність від погоди, витрати часу на підготовку, проблеми рівня концентрації гербіциду та сприйняття його агрокультурами, висока ціна технологій та ін. Сучасні безпілотні літальні апарати дозволяють істотно підвищити ефективність сільського господарства. Однак повністю і повноцінно замінити агродронами наземні, «класичні» агромашини через обмеження часу польоту та невелике корисне навантаження агродронів, поки не представляється можливим. Проте саме у поєднанні з традиційною технікою агродрони відкривають нову якість агровиробництва, створюючи систему розумного управління полями, де кожен літр добрива чи крапля препарату застосовуються максимально точно й економно. Завдяки гнучкості у

використанні, високій мобільності та здатності працювати на складному рельєфі, дрони стають ключовим інструментом у переході до точного землеробства. Їхня роль зростає з кожним роком, особливо в умовах зміни клімату, дефіциту кваліфікованих кадрів та необхідності зменшення впливу на довкілля. Таким чином, агродрони не замінюють класичну техніку, а розширюють її можливості, формуючи нову технологічну парадигму в агросекторі.

3.2 Конкуренти

На ринку послуг з обробки полів агродронами в Україні активно працює низка компаній, кожна з яких має свої регіональні особливості, підходи до обслуговування та рівень цін. Серед них варто виокремити три оператори, що демонструють стабільну роботу та орієнтацію на сучасні аграрні потреби.

Agro Fly функціонує переважно в Черкаському регіоні, надаючи послуги ультрамалооб'ємного обприскування за ціною 450 грн./га [3]. Компанія акцентує увагу на точності внесення ЗЗР, зменшенні витрат води та пального, а також на швидкості обробки – що особливо актуально для агровиробників у період пікових навантажень. Agro Fly позиціонує себе як партнер для фермерів.

DronePilot, що базується в Києві, пропонує свої послуги за конкурентною вартістю 350 грн./га [24]. Компанія має великий парк дронів та досвід роботи з великими масивами полів, забезпечуючи продуктивність до кількох тисяч гектарів на добу. Її перевагою є мобільність, оперативність виїзду та можливість обслуговування господарств у кількох регіонах.

Агро Аеро Технології також працює в Києві та надає аналогічні послуги з обробки полів агродронами за ціною 350 грн./га [13]. Вона спеціалізується на внесенні рідких ЗЗР, десикації та роботі з різними культурами. Компанія вирізняється технічною грамотністю операторів та використанням сучасного дронового парку, що дозволяє працювати з мінімальними втратами препаратів і високою точністю нанесення.

Незважаючи на присутність зазначених компаній, ринок обробки полів БПЛА в Україні ще перебуває на етапі активного формування. Значна частина регіонів залишається недостатньо охопленою такими послугами, а попит

перевищує пропозицію, особливо в періоди пікової обробки. З огляду на це, діяльність СФГ «Урожай» із застосуванням DJI Agras T50 не стикається з прямою загрозою з боку конкурентів, а навпаки – має перспективу зайняти нішу локального та регіонального лідера в точному агросервісі.

3.3 Цільова аудиторія

Основна зона реалізації проєкту – Сумська область, з особливим акцентом на Роменський район та прилеглі громади. У перші два роки діяльність буде зосереджена на розбудові партнерств, налагодженні сервісу та формуванні сталого попиту в регіоні. У перспективі – поступове розширення географії. Цільовими клієнтами виступають: 1) невеликі сільськогосподарські підприємства, які обробляють від 30 до 100 гектарів та потребують ефективного внесення ЗЗР, добрив або десикації; 2) середні агропідприємства, які хочуть оптимізувати витрати та автоматизувати частину польових робіт, з полями до 500 га, де обсяги обробки вже вимагають надійного партнера для сезонного внесення препаратів.

Психологічно аудиторія орієнтована на якість, стабільність та економію ресурсів. Висока точність обробки агродронами за даними карт полів, мінімальне втручання людини у процес і контроль витрати препаратів – саме ті параметри, які визначають вибір на користь технології. Крім того, агровиробники цінують оперативність – здатність обробити поле в найкоротші строки, що особливо важливо в стислі періоди захисту культур.

Послуги агродронів від СФГ «Урожай» формуються за B2B-моделлю, тобто надаються іншим бізнесам – фермерам, агрокооперативам, агрохолдингам. Ціни будуть конкурентними на тлі ринку з урахуванням високої продуктивності DJI Agras T50 та гнучкої системи обслуговування. У середньостроковій перспективі господарство також планує пропонувати додаткові послуги агроаналітики, картографування, моніторингу стану полів, що дозволить розширити клієнтську базу та перейти до більш глибокої моделі сервісного обслуговування агросектору.

3.4 Конкурентні переваги та перспективи діяльності

СФГ «Урожай» має потужну технічну й організаційну базу для надання послуг із використанням агродронів. Господарство працюватиме з дроном нового

покоління DJI Agras T50, який поєднує в собі функції точного обприскування, внесення гранульованих добрив та високотехнологічного моніторингу із продуктивністю до 24 га/год. Це забезпечує високу точність, мінімальний вплив на ґрунт та комплексність послуг.

Завдяки власним 9975,97 га ріллі підприємство має змогу тестувати технології на своїх полях, оптимізувати логістику та формувати конкурентну ціну. Відсутність витрат на оренду приміщень і наявність працівника, якого навчать працювати з дроном також знижують собівартість.

Завдяки географічному розташуванню в Сумській області, СФГ «Урожай» перебуває в аграрному регіоні з високою щільністю сільськогосподарських підприємств, значною площею ріллі та помірним рівнем конкуренції у сфері дронових послуг. У той час як інші гравці здебільшого працюють епізодично або мають обмежене покриття, СФГ «Урожай» має змогу забезпечити системне, сезонно орієнтоване обслуговування в межах району та області, що зміцнить довіру серед потенційних клієнтів.

З погляду стратегічного розвитку, підприємство бачить перспективу масштабування: розширення ринку на інші регіони, формування мобільних екіпажів для обробки замовлень у сусідніх областях, а також поетапне впровадження аналітичних сервісів – картування, NDVI-аналізу, дистанційного моніторингу полів. Такий підхід дозволить СФГ «Урожай» не лише залишатися конкурентоспроможним, а й стати одним із технологічних лідерів агросервісного ринку регіону.

3.5 План просування

Пропозиція з обробки полів за допомогою БПЛА може стати окремим напрямком підприємницької діяльності господарства. Для того щоб перетворити технічну інновацію на прибутковий сервіс, необхідно ретельно продумати стратегію маркетингу. Нижче подано багаторівневий підхід, а саме:

1 Створення іміджу та позиціювання, а тому варто створити впізнаний продукт або розробити логотип чи короткий слоган. Такий підхід одразу відділяє

послугу від традиційного агровиробництва та допомагає комунікувати з новими клієнтами.

2 Онлайн-присутність завдяки ведення Facebook-сторінки, публікації відео «до /після», характеристик дрона, відгуків та графіка. Активність у фермерських спільнотах (Kurkul, AgroPortal, Telegram) та створення власного сайту.

3 Демонстраційна стратегія, яка дозволяє проведення пілотних обробок для господарств у Роменському районі із можливістю знижки за перший обробіток.

4 Цінова гнучкість, щоб зайти на ринок послуг агродронів, необхідно запропонувати гнучку модель тарифікації, яка враховує розмір площі.

5 Співпраця з агрокооперативами та громадами.

6 Системна комунікація та довіра завдяки наданню мікрозвітів із картою маршруту, обсягом внесеного препарату, середніми витратами на гектар.

Послуги з обробки полів дронами можуть стати прибутковим бізнес-напрямом для СФГ «Урожай», що ґрунтується на уже наявному ресурсі – сучасному обладнанні та репутації ефективного господарства. Виведення цієї послуги на ринок через поєднання онлайн-просування, прямих показів та гнучкої цінової політики дозволить швидко сформувати базу лояльних клієнтів й забезпечити стабільний грошовий потік, особливо в періоди між основними польовими роботами.

Ціноутворення

Формування ціни на послуги з обприскування полів за допомогою дронів у СФГ «Урожай» базується на поєднанні економічної обґрунтованості, ринкових умов та технологічної ефективності. З метою адаптації до ринкових реалій господарством запроваджується диференційована модель ціноутворення, яка враховує площу замовлення (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Ціноутворення

Ціноутворення	Середній чек, грн.
Поля від 30-100 га	400
Поля від 100 га	350

Джерело: власні розрахунки

3.3 Економічне обґрунтування управлінського рішення з впровадження інноваційного проєкту

Економічне обґрунтування управлінського рішення щодо впровадження інноваційного проєкту завжди починається з чітко структурованого фінансового плану. Саме він є відправною точкою, що дозволяє оцінити доцільність, рентабельність та рівень ризиків майбутніх інновацій. Без глибокого фінансового аналізу будь-яке впровадження може стати необґрунтованим експериментом, тоді як грамотний фінансовий план допомагає трансформувати ідею в реальний, керований процес з прогнозованими результатами.

У ньому визначаються джерела фінансування, очікувані доходи, необхідні витрати, а також ключові фінансові показники – окупність, прибутковість, грошові потоки. Такий підхід дозволяє керівнику бачити не лише потенційний ефект, а й конкретні кроки до його досягнення. У результаті прийняте управлінське рішення спирається на факти, а не припущення, що значно підвищує ймовірність успішної реалізації проєкту.

IV Фінансовий план

4.1 Витрати

Приблизний розрахунок собівартості обробки 1 га ріллі підприємства дроном DJI Agras T50. Маємо вихідні дані: площа ріллі СФГ «Урожай» в 2024 р. дорівнює 9975,97 га; вартість дрона дорівнює 1300 000 грн.; ціна послуг з обробки для інших підприємств буде дорівнювати 350 грн./га; продуктивність дрона цієї моделі складає 24 га/год. (модель 2025 р.). Термін експлуатації без капітального ремонту 10000 мото-год. Витрати на обслуговування складають 10% від вартості дрона на рік, а це 130000 грн.

Розрахунок амортизації. Припустимо, що дрон буде використовуватися тільки для самим підприємством. Тоді він буде використовуватися лише 415,67 годин на рік (9975,97/ 24). Амортизація 1 мото-години складає 130 грн./ мото-год. (1300000/ 10000). Річна амортизація буде 54037,1 грн. (130*415,67). Амортизація

нараховується щомісяця, незалежно від того, чи використовується дрон у цей період і ця сума буде 4503,09 грн.

Собівартість обробки 1 га буде дорівнювати 18,45 грн./га ((54036,5+130000)/9975,97). Для точного розрахунку собівартості потрібно врахувати всі витрати.

У стандартному робочому режимі агродрон здатний обробляти до 24 гектарів за одну годину, що відповідає 192 гектарам на день (за 8-годинної зміни). Таким чином, протягом одного місяця роботи (26 повноцінних робочих днів) мультикоптер потенційно може обробити 4992 гектарів ріллі.

Витрати на проєкт представлено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Витрати на проєкт по місяцях, грн.

Витрати	1 рік			2 рік			
	1-3	4-8	9-12	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
БПЛА	1300000						
ПЗ та комплектуючі	130000				130000		
Витрати на обробку		460512,0			276307,2	184204,8	
Амортизація	13509,3	22515,4	18012,4	13509,3	13509,3	13509,3	13509,3
Маркетинг, реклама		2500			1500	1000	
Заробітна плата пілота (26000 грн.)		80000			48000	32000	
Податки, всього		1764800			1058880	705920	
ЄСВ (єдиний соціальний внесок, податок, 22% до зарплати брутто)		17600			10560	7040	
ПДВ		1747200			1048320	698880	
Всього	1443509,3	4095127	18012,4	13509,3	2587077	1642554,1	13509,3

Джерело: власні розрахунки

В таблиці 3.7 представимо витрати по роках.

Таблиця 3.7 – Витрати на проєкт по роках, грн.

№	Витрати	1 рік	2 рік
1	2	3	4
1	БПЛА	1300000	

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4
2	ПЗ та комплектуючі	130000	130000
3	Витрати на обробку	460512,0	460512,0
4	Амортизація	54037,1	54037,1
5	Маркетинг, реклама	2500	2500
6	Заробітна плата пілота	80000	80000
7	Податки	1764800	1764800
	Всього	3791849,1	2491849,1

Джерело: власні розрахунки

4.2 Доходи

У стандартному режимі роботи мультикоптер здатен обробити близько 4992 гектарів за місяць. За умови, що він буде оброблювати тільки поля інших підприємств, дає змогу досягти виручки на рівні 1747200 грн. при базовій ставці 350 грн. за гектар. Для господарств із меншими площами вартість послуги може бути вищою – до 400 грн./га для полів площею 30–100 га. Проте для аналітичної обережності усі подальші розрахунки ведемо саме за нижчим тарифом – 350 грн./га. Особливістю обраної моделі є її універсальність, бо вона може не лише працювати на відкритих сільськогосподарських площах, а й виконувати точне обприскування садів, надавати послуги з картографії. Таким чином, агродрон стає не лише технічним інструментом, а й комерційним активом із гнучким ціновим позиціонуванням, здатним адаптуватися до різних форматів господарств і культур.

Таблиця 3.8 – Доходи по роках, грн.

№	Діяльність	1 рік	2 рік
1	Обробка полів	8736000	8736000
2	Обробка саду	-	-
	Всього	8736000	8736000

Джерело: власні розрахунки

Ефективність інноваційних процесів безпосередньо впливає на економічні результати підприємства. Центральну роль у цьому механізмі відіграють функції управління та якість роботи керівника СФГ «Урожай» (рисунок В.3). Саме управлінські рішення, прийняті на основі аналізу інновацій, визначають

успішність реалізації проєктів. Впровадження інноваційного проєкту є завершальним, але критично важливим етапом, який забезпечує практичну реалізацію обраної стратегії. Кінцевий результат – підвищення економічної ефективності підприємства, оптимізація ресурсів та формування стабільного конкурентного середовища. Така система управління створює основу для сталого розвитку господарства.

Отже, чітке поєднання управлінських рішень та впроваджених інновацій формує не лише оперативну гнучкість підприємства, а й основу для оцінки ефективності проєкту (таблиця 3.9). Саме економічні результати впровадження новацій дозволяють зробити висновки щодо доцільності інвестицій та напрямів подальшого розвитку.

Таблиця 3.9 – Ефективність проєкту

№	Показники	1 рік	2 рік
1	Доходи, грн.	8736000	8736000
2	Витрати з врахуванням податків, грн.	3791849,1	2491849,1
3	Податок на прибуток, грн.	1747200	1747200
4	Чистий прибуток (доходи-витрати), грн.	4944150,9	6244150,9
5	Ефективність проєкту, %	130,39	250,58

Джерело: власні розрахунки

Таким чином, наступним кроком логічно постає оцінка фінансових показників реалізації проєкту. Для цього розглянемо ефективність інвестицій, яка демонструє рівень окупності вкладених коштів та дозволяє об’єктивно оцінити доцільність впровадження інноваційного рішення в СФГ «Урожай» (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10 – Ефективність інвестицій (ROI)

№	Витрати	1 рік	2 рік
1	Інвестиції/ капіталовкладення, грн.	1300000	0
2	Чистий прибуток, грн.	4944150,9	6244150,9
3	ROI, %	380,32	480,32

Джерело: власні розрахунки

Правильно розраховувати ROI також і для другого року, навіть якщо в цей рік немає нових інвестицій. Це стандартна практика у фінансах для оцінки ефективності початкової інвестиції протягом часу. Період окупності проєкту

дорівнює 0,263 року (1300000/ 4944150,9) або менше ніж 3,16 місяця (0,263*12). Ці розрахунки свідчать, що інвестиції в агродрон повністю повертаються менш ніж за один сезон активного використання, а це надзвичайно високий рівень економічної ефективності для агропідприємства.

Оцінка ефективності інвестицій була б неповною без урахування чинника часу. Тому наступним важливим етапом є визначення чистої теперішньої вартості (NPV), що дає змогу оцінити реальну прибутковість проєкту з урахуванням дисконтованих грошових потоків (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11 – Розрахунок чистої теперішньої вартості проєкту

Рік	Сума грошових надходжень, грн.	Чинник дисконту (i = 15,5 %)	Теперішня вартість майбутніх надходжень, грн.
1	4944150,9	0,865809	4280690,35
2	6244150,9	0,749611	4680684,2
Разом теперішня вартість			8961374,55
Початкові інвестиції			1300000
Чиста теперішня вартість (NPV)			7661374,55

Джерело: власні розрахунки

В таблиці 3.12 розраховано індекс прибутковості (PI), який дорівнює 6,89, що чітко демонструє високу економічну ефективність інвестиційного проєкту для СФГ «Урожай». Такий показник підтверджує доцільність впровадження інноваційного рішення.

Таблиця 3.12 – Розрахунок індексу прибутковості проєкту

Роки	Доходи, грн.	Витрати, грн.
1 рік	8736000	3791849,1
2 рік	8736000	2491849,1
	Сума доходів	Сума витрат
	17472000	6283698,2
Ставка дисконтування		15,5%
Чиста теперішня вартість (NPV)		7661374,55
Індекс прибутковості (Profitability Index)		6,89

Джерело: власні розрахунки

V Проєктні ризики

5.1 SWOT-аналіз

В таблиці В.2 додатку В представимо матрицю SWOT-аналізу. Даний SWOT-аналіз дає змогу всебічно оцінити як внутрішній потенціал СФГ «Урожай»

для реалізації інноваційного проєкту з використанням агродронів, так і зовнішні виклики, що можуть впливати на його успішність. Завдяки цьому інструменту керівництво отримує структуроване бачення сильних сторін, обмежень, можливостей та ризиків, що дозволяє приймати виважені управлінські рішення, адаптовані до реальної ситуації господарства та ринку.

Проведені фінансово-економічні розрахунки інноваційного проєкту для СФГ «Урожай» підтверджують його високу ефективність та інвестиційну привабливість. Усі показники свідчать про доцільність впровадження проєкту, бо очікувані доходи суттєво перевищують витрати, а вкладення окупаються впродовж 3,16 місяця. Особливо вагомим аргументом виступає позитивне значення NPV, яке демонструє реальну грошову вигоду в довгостроковій перспективі з урахуванням чинника часу. Розрахунок індексу прибутковості PI > 1 підтверджує, що кожна вкладена гривня приносить 6,89 доходу. Такі результати дають підстави вважати проєкт перспективним не лише в економічному плані, а й у контексті підвищення конкурентоспроможності та інноваційної активності господарства на регіональному рівні.

Таким чином, інноваційний процес у сучасному сільському господарстві – це не просто тренд, а необхідність, яка визначає здатність підприємства адаптуватися до викликів ринку та технологічної конкуренції. Прийняття рішень щодо впровадження інновацій потребує не інтуїції, а чіткого економічного обґрунтування. Саме тому ретельний прорахунок кожного відібраного інноваційного проєкту стає ключовою ланкою у формуванні ефективної стратегії розвитку. Наголосимо, що виважене управлінське рішення, засноване на даних фінансового аналізу, дозволяє мінімізувати витрати, уникнути імпульсивних інвестицій та спрямувати ресурси на найбільш перспективні напрями. Такий підхід гарантує не лише фінансову доцільність, а й стійкість інноваційних змін у виробничій системі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні положення і практичні аспекти, що надають можливість розробити напрями щодо вдосконалення управління інноваційними процесами господарства. Було підтверджено актуальність тематики управління інноваційними процесами в науковому середовищі, що засвідчує значну кількість публікацій у базі Semantic Scholar. В результаті опрацьованих наукових економічних джерел нами дано авторське визначення дефініції «інноваційного процесу» як послідовної та цілеспрямованої діяльності зі створення, адаптації, впровадження та поширення нових ідей, технологій, продуктів або управлінських рішень, які здатні забезпечити якісні зміни в господарській системі, підвищити ефективність ресурсного використання та сприяти сталому розвитку.

Також наголошено, що аграрна сфера має власну специфіку інновацій, яка потребує окремих підходів до управління. Наведено етапи управління інноваційним процесом у сільськогосподарському підприємстві та визначено напрями ефективного використання його ресурсів. Ці дані лягли в основу методології управління інноваційною діяльністю. Наведено методику оцінки управління інноваційними процесами господарства.

СФГ «Урожай» – це сучасне та інноваційно активне сільськогосподарське підприємство, розташоване в Роменському районі Сумської області. Господарство має у своєму користуванні майже 9,97 тис. га ріллі, утримує понад 2000 голів великої рогатої худоби (включно з дійним стадом у 700 голів) та займається свинарством. Вирощує зернові культури (пшеницю, кукурудзу, ячмінь), соняшник. Використовує насіння провідних брендів (LG Seeds, Pioneer, KWS) та засоби захисту Adama. Має власний елеватор на 70 тис. тонн, високотехнологічну техніку Claas, John Deere, Horsch. Завдяки стратегічному мисленню керівництва, господарство впроваджує елементи точного землеробства, бере участь у державних закупівлях і постійно розширює спектр інновацій, зберігаючи високу ефективність навіть у складних умовах.

Наголошено, що у СФГ «Урожай» сформовано системний підхід до управління інноваційним процесом. Розроблений алгоритм управління доповнено SWOT-аналізом, який дав змогу глибше зрозуміти як внутрішні ресурси, так і зовнішні чинники впливу. Розширена стратегічна матриця на його основі стала базою для обґрунтування управлінських рішень у сфері інновацій.

В кваліфікаційній роботі була розрахована бальна оцінка складових ресурсної компоненти господарства (0,83 або 83%). Результати засвідчили високу інноваційну готовність підприємства. Водночас було виявлено проблему недостатньої підготовки персоналу до інновацій, що стало підставою для проведення оцінки інноваційної культури колективу. З цією метою нами було розроблено анкету, що дало змогу сформувати повне уявлення про рівень відкритості до змін, ефективність новацій, ступінь довіри до керівництва та актуальні форми мотивації.

Для підвищення ефективності інноваційного процесу господарству запропоновано пройти ряд кроків. Зокрема, було запропоновано стратегічно важливий інструмент – дорожню карту інновацій, яка стала би підґрунтям для подальшого бізнес-планування. Регулярне її оновлення дозволить оперативно реагувати на виклики середовища та зберігати стратегічну гнучкість.

СФГ «Урожай» запропоновано ефективні шляхи їх вирішення завдяки навчальним програмам, стажуванню та формуванню трирівневої системи мотивації. Така система дозволяє співробітникам не лише пропонувати ідеї, а й бачити, як вони оцінюються й впроваджуються з реальним визнанням результатів. Це формує культуру залучення, відповідальності та спільної творчості. Підприємство також може проводити щорічний конкурс «Інноватор року», переможці якого отримують додаткову премію та символічні подарунки, що вплине на покращення клімату в колективі.

Розширення цифрових інструментів управління – ще один важливий крок уперед. Впровадження агроаналітики, GPS-систем та програмного забезпечення для точного контролю за технікою, тваринництвом і врожайністю дозволяє

господарству перейти до нового рівня прозорості, керованості та ефективності в управлінні.

Окрему увагу заслуговує фінансово-економічне обґрунтування проєкту з придбання дрона DJI Agras T50. Нами представлено інноваційний проєкт, який повинен вплинути на ухвалення рішення стосовно впровадження цієї інновації в господарстві, що вплине на весь інноваційний процес. Завдяки можливостям, які надають безпілотники, трансформується весь процес управління. Для прийняття управлінського рішення стосовно вдосконалення інноваційного процесу необхідно підсумувати всі розроблені розділи у цьому інноваційному проєкті та загальну його ефективність. Розрахунок зроблений у розрізі 2-х річного життєвого циклу Надалі проєкт демонструватиме динамічний розвиток, включаючи збільшення доходної частини. Аналітичні показники – PI, ROI, NPV, період окупності – переконливо свідчать про інвестиційну доцільність ініціативи. Проєкт не лише швидко окупається впродовж 3,16 місяця. Розрахунок індексу прибутковості PI > 1 підтверджує, що кожна вкладена гривня приносить 6,89 доходу.

Таким чином, СФГ «Урожай» формує стійкий фундамент для комплексного та гармонійного інноваційного розвитку. Поєднання стратегічного бачення, людського капіталу, цифровізації та економічної раціональності перетворює інновації з окремих ініціатив на системну конкурентну перевагу в умовах сучасного аграрного ринку. У центрі цього процесу перебуває управлінське рішення, яке потребує системного мислення, аналізу та обґрунтованих підходів. Запропоновані у роботі заходи доводять, що оригінальність та якість управлінських рішень прямо впливають на результативність інноваційного процесу. Їх реалізація забезпечить господарству можливість ефективніше використовувати власні ресурси, оптимізувати витрати та знижувати собівартість продукції, створюючи передумови для сталого розвитку та зміцнення позицій на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Багорка М. О., Якубенко Ю. Л. Інноваційний процес якнайважливіший фактор прискорення розвитку аграрного сектора. *Агросвіт.* 2024. № 6. С. 4-10. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.4 (дата звернення: 01.05.25).

2 Багорка М., Якубенко Ю. Процес розробки і впровадження екологічно спрямованих інновацій та маркетингових інноваційних підходів в діяльність аграрних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 327-324. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-45 (дата звернення: 12.04.25).

3 Вартість послуг. *Сайт Agro–Fly*. URL: https://agro-fly.com.ua/ua/ (дата звернення: 16.07.25).

4 Вовк С., Єремія Г., Артюшок В. Менеджмент інновацій: моделі та інструменти для ефективного управління інноваційними процесами. *Журнал «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»).* 2025. № 2 (42). С. 299-314. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-299-314 (дата звернення: 25.06.25).

5 Гнатківськии Б. М. Запровадження стратегії диверсифікації в діяльність суб'єктів аграрного бізнесу як інноваційного процесу. *Український журнал прикладної економіки.* 2021. Том 6. № 2. С. 317-322. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-2-40 (дата звернення: 12.12.24).

6 Голубецький П. А. Інноваційний процес на підприємстві: правова й економічна етимологія понять та характеристика етапів. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 11 (44). С. 103-109. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).103-109 (дата звернення: 10.01.25).

7 Горобинська М. В. Управління інноваційними процесами на підприємстві. *Інфраструктура ринку.* 2021. № 54. С. 85-91. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct54-14 (дата звернення: 17.01.2025).

8 Городянська Л. В. Відтворення економічних ресурсів підприємства в інноваційному процесі. *Journal of Strategic Economic Research*. 2023. № 6 (17). С.

177-186. DOI: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.18 (дата звернення: 18.02.2025).

9 Дем'яненко Т., Альошин Д. Теоретичні аспекти формування механізму інноваційного розвитку підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 17 (34). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-08 (дата звернення: 09.01.2025).

10 Дудник С. О. Базові концепти, сутність та роль інноваційного менеджменту в готельному бізнесі. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор».* 2025. Вип. 3 (80). С. 3-8. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-1 (дата звернення: 17.07.2025).

11 Єфремова Н. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств. *Галицький економічний вісник.* 2023. Том 81. № 2. С. 115-122. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02 (дата звернення: 27.03.2025).

12 Заіка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* 2022. № 1 (5). С. 62-67. DOI: 10.46299/j.isjmef.20220105.08 (дата звернення: 24.01.2025).

13 Замовляй обробку поля дроном. *Сайт Агро Аеро Технології.* URL: https://agro-aero-project.webflow.io/ (дата звернення: 16.07.25).

14 Комплект мультикоптер DJI Agras T50. *Сайт Drone center.* URL: https://dronecenter.ua/komplekt-multikopter-dji-agras-t50 (дата звернення: 15.07.25).

15 Космідайло І. В., Калюжний М. Т. Сутнісний вплив інноваційного процесу на інноваційну діяльність машинобудівного підприємства. *Економіка та управління.* 2022. № 2. С. 18-23. DOI: 10.36919/2312-7812.2.2022.18. URL: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/1135_ca854a7352.pdf (дата звернення: 03.01.25).

16 Михайлова О. С., Тетерюк Р. С. Теоретичні засади інноваційного забезпечення розвитку аграрних підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2022. Вип. 1 (34). С. 102-106. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-17 (дата звернення: 03.12.24).

17 Могильна Л. М. Суть та особливості інновацій в сільському господарстві. *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 3 (32). С. 26-30. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-3-5 (дата звернення: 18.07.25).

18 Могильна Л. М., Пасьовин А. В. Сутність та значення інноваційних процесів в діяльності сільськогосподарських підприємств. *Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції*, Київ, 2024, Національний авіаційний університет / редакційна колегія: Кириленко О. [та інші]. К.: НАУ. 2024. С. 363-364. URL: https://mzedp.nau.edu.ua/storage/2024/11/Konferentsiia_2024_menedzhment.pdf. (дата звернення: 24.12.24).

19 Найчук-Хрущ М. Б., Конахович В. І. Інноваційні підходи до формування бізнес-процесів як структурного елементу інтелектуального капіталу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-16 (дата звернення: 03.02.25).

20 Паска І. М., Радько В. І., Сатир Л. М., Батажок С. Г., Федорук Ю. В. Інноваційний розвиток аграрної економіки, як основа продовольчого забезпечення населення країни. *Агросвіт.* 2025. № 11. С. 38-44. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.11.38 (дата звернення: 23.07.25).

21 Пасьовин А. В., Могильна Л. М. Удосконалення управління інноваційним процесом 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. 19-21.

22 Розширена аналітика Prozorro. *Сайт Clarity Project.* URL: https://clarity-project.info/tender/b28eb0449b4347d39275f0bfbe540453?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.07.25).

23 Сільськогосподарський мультикоптер DJI Agras T50. *Сайт QUADRO.ua*. URL: https://store.quadro.ua/ru/silskogospodarskiy-multikopter-dji-agras-t50/?srsltid=AfmBOoqNNkTVKTiGx1CsnCVAIORFJq_abnInH8bkdyDxqK9siLDQJcmI (дата звернення: 12.07.25).

24 Скільки коштує обробка? *Сайт DronePilot.* URL: https://dronepilot.com.ua/ (дата звернення: 16.07.25).

25 СФГ «Урожай». *Сайт Опендатабот.* URL: https://opendatabot.ua/c/23295920 (дата звернення: 04.06.25).

26 Шемігон О. І., Вихор М. В., Вихор В. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком організації: яку модель обрати. *Ефективна економіка.* 2025. № 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.73 (дата звернення: 03.08.25).

27 Bloem V., Salimi N. Role of knowledge management processes within different stages of technological innovation: evidence from biotechnology SMEs. *Knowledge Management Research & Practice.* 2022. № 21 (4). Pp. 822–836. DOI: https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2064352 (дата звернення: 11.07.25).

28 Hryvkivska O. V., Karpinskyi R. M., Prystemskyi O. S., Andrushchenko M. V., Namliieva N.V. Innovative management of the production risks of agricultural enterprises. *Journal of Global Innovations in Agricultural Sciences.* 2024. 12:1-17. DOI: https://doi.org/10.22194/JGIAS/24.1250 (дата звернення: 10.07.25).

29 Ioanid A., Iliescu D. Results of the Innovative Process: Measuring what Matters. *Journal of Innovation & Business Best Practice*. 2022. Vol. 2022 (2022). Pp. 1-8. Article ID 178279. DOI:10.5171/2022.178279. URL: https://ibimapublishing.com/articles/JIBBP/2022/178279/178279.pdf (дата звернення: 10.12.24).

30 Make beautiful flow diagrams. *SankeyMATIC*. URL: https://sankeymatic.com/ (дата звернення: 19.07.25).

31 Network concept map. *Scopus AI.* URL: https://www.elsevier.com/products/scopus/scopus-ai (дата звернення: 10.07.25).

32 Santini Pigatto G. A., Brunori G. Social innovation in high-quality agricultural systems: metrics for assessing processes and outcomes. *Innovation: The European Journal of Social Science Research.* 2021. № 34 (2). Pp. 222–250. DOI: https://doi.org/10.1080/13511610.2020.1867519 (дата звернення: 11.07.25).

33 Scarso E., Bolisani E. Knowledge management processes and innovation phases: insights from metalworking SMEs. *Knowledge Management Research & Practice.* 2023. № 22 (4). Pp. 377–387. DOI: https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2213834 (дата звернення: 12.07.25).

34 Urbinati A., Manelli L., Frattini F., Bogers M. L. A. M. The digital transformation of the innovation process: orchestration mechanisms and future research directions. *Innovation.* 2021. № 24 (1). Pp. 65–85. DOI: https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1963736 (дата звернення: 10.08.25).

35 Xin C., Wang Y. Digital twins and innovation management: a literature review, framework, challenge, and future direction. *Technology Analysis & Strategic Management.* 2022. № 36 (9). Pp. 2228–2241. DOI: https://doi.org/10.1080/09537325.2022.2131518 (дата звернення: 04.01.25).

36 Zhou H., Uhlaner L. M., Jungst M. Knowledge management practices and innovation: A deliberate innovation management model for SMEs. *Journal of Small Business Management*. 2021. № 61 (4). Pp. 2126–2159. DOI: https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1888383 (дата звернення: 07.06.25).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

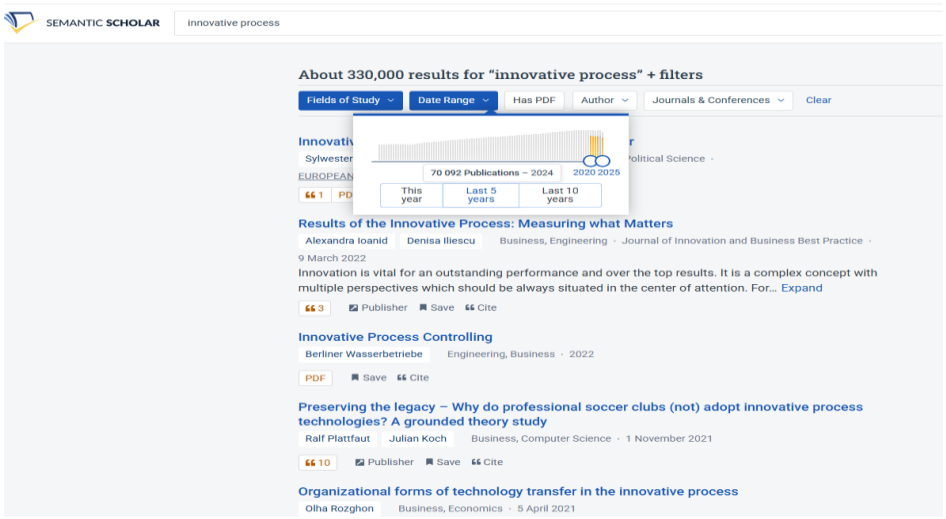


Рисунок А.1 – Кількість статей за запитом «innovation process» в Semantic Scholar за останні п’ять років

Джерело: https://www.semanticscholar.org

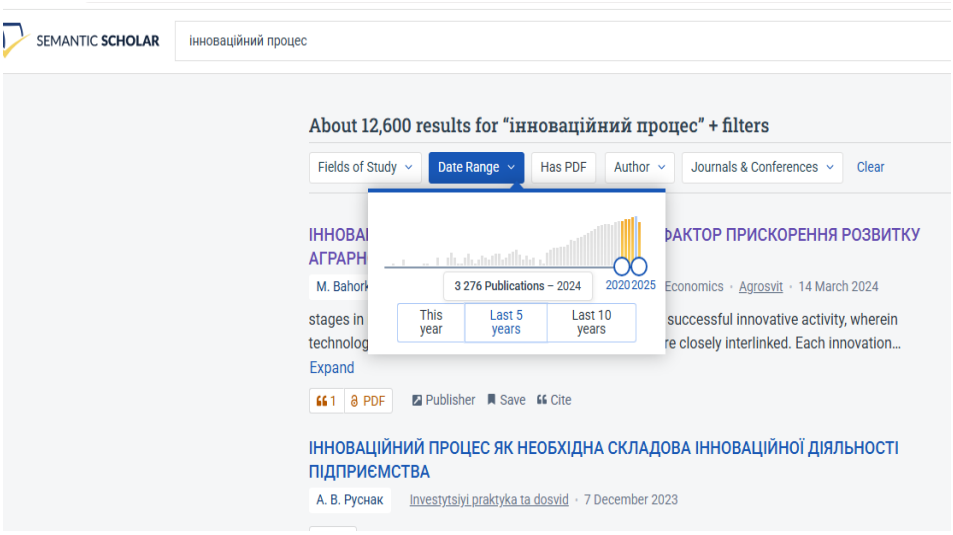


Рисунок А.2 – Кількість статей за запитом «інноваційний процес» в Semantic Scholar за останні п’ять років

Джерело: https://www.semanticscholar.org

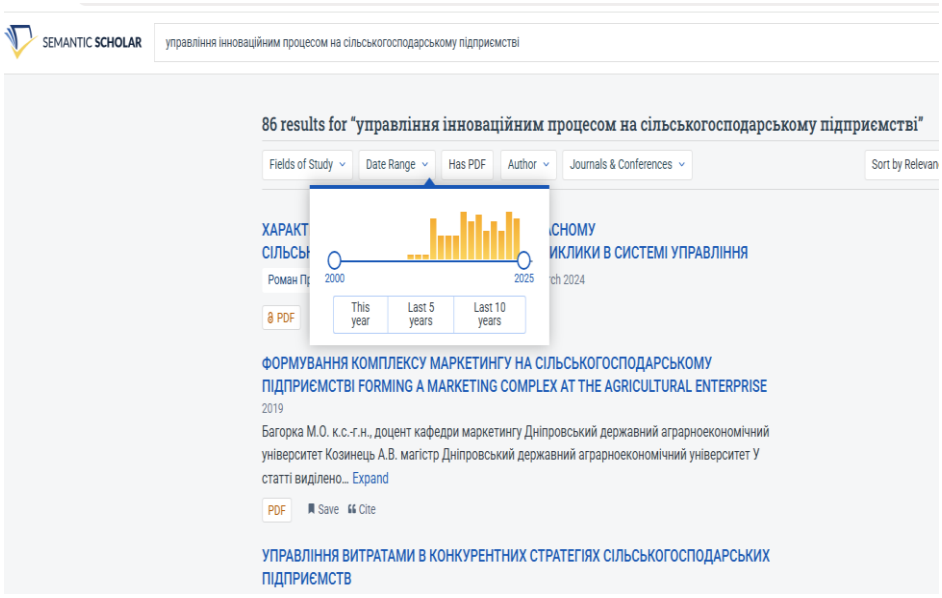


Рисунок А.3 – Кількість статей за запитом «управління інноваційним процесом на сільськогосподарському підприємстві» в Semantic Scholar за останні п’ять років

Джерело: https://www.semanticscholar.org



Рисунок А.4 – Кількість статей за запитом «management of the innovation process in agricultural enterprise» в Semantic Scholar за останні п’ять років

Джерело: https://www.semanticscholar.org

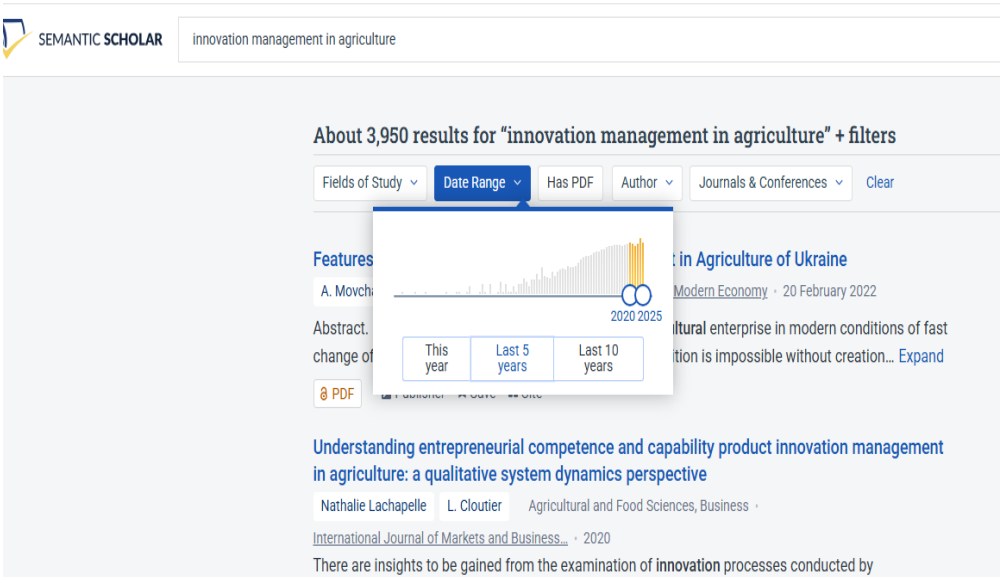


Рисунок А.5 – Кількість статей за запитом «innovation management in agriculture» в Semantic Scholar за останні п’ять років

Джерело: https://www.semanticscholar.org

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

Автори/ джерело	Визначення
Багорка М., Якубенко Ю. [2, с. 328]	це методика перетворення наукових відкриттів у практичні інновації, які відповідають суспільним запитам.
Голубецький П. А. [6, с. 108]	пропонується розглядати в контексті таких етапів здійснення: поява вузьких місць функціонування підприємства, формування ідеї, новаторство, новація, інновація.
Городянська Л. В. [8, с. 179]	вказує на рух до новацій та покращень
Дудник С. О. [10, с. 6]	за цією спрямованістю формує певну етапність створення, розробки, впровадження та комерціалізації нових ідей, технологій, продуктів або послуг
Заіка Ю. [12, с. 64]	це процес створення, освоєння, поширення і застосування інновації.
Космідайло І. В., Калюжний М. Т. [15, с. 19]	не переривається, навіть, після впровадження, адже нововведення (інновація) щораз удосконалюється, стає більш ефективною, набуває нових споживчих властивостей і характеристик.
Найчук-Хрущ М. Б., Конахович В. І. [19]	унікальність рішень, і його впровадження на підприємстві супроводжується позитивними трансформаціями.
Іоанід О., Ілієску Д. [29, с. 2]	це дебют з новим планом або ідеєю, який пізніше буде реалізований за допомогою нової функції, а тому він відрізняється від процесу простого створення, але стає виміром створення бізнесу.

Джерело: систематизовано автором згідно [2, 6, 8, 10, 12, 15, 19, 29]

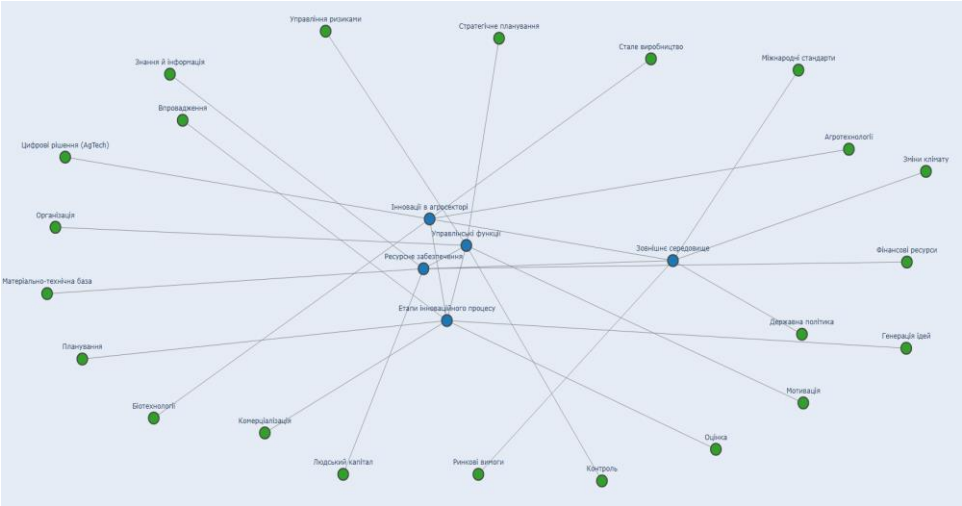


Рисунок А.6 – Мережева концептуальна карта у стилі Scopus AI для терміна «управління інноваційним процесом»

Джерело: https://www.elsevier.com/products/scopus/scopus-ai

Таблиця А.2 – Еволюція моделей управління інноваційними процесами

Рік	Вид моделі	Ознаки моделі
1940	Лінійна модель	• основний акцент на наукові прориви; • управління стало ключовим інструментом у конкурентній боротьбі.
1950	Модель «технологічного поштовху»	• фокус на внутрішніх ресурсах компаній; • технології розглядалися як рушійна сила для інновацій.
1960	Модель «витягування попитом»	• орієнтація на ринкові потреби; • інновації ініціювалися попитом.
1970	Поєднана модель	• інтеграція науки, технологій і ринку; • визнання множинності джерел інновацій.
1980	Інтегрована модель	• інновації як паралельний процес; • горизонтальне співробітництво та стратегічні альянси.
1990	Мережеві моделі	• акцент на співпраці між компаніями • комп’ютеризація інновацій (автоматизоване проєктування, імітаційне моделювання).
2003	Моделі відкритих інновацій	• запропонована Генрі Чесбро; • розширення дослідницького поля для прискорення інноваційних процесів.
2020	Моделі з залученням штучного інтелекту (ШІ)	• автоматизація процесів управління; • оптимізація процесів управління.

Джерело: взято автором на основі [4, с. 304] та [7, с. 87]



Рисунок А.7 – Діаграма Санкей поняття «управління інноваційним процесом»

Джерело: [30]

Таблиця А.3 – Розрахунок основних показників управління інноваційними процесами на сільськогосподарському підприємстві

Показник	Розрахунок	Символ	Означення показника
1) Індекс прибутковості (PI)	$PI = \frac{PV}{I}$	PV	сума грошових надходжень за весь період, грн.
		I	сума грошових вкладень за весь період, грн.
2) Строк окупності (T), років	$T = \frac{K}{P + A}$	K	сума інвестицій, грн.
		P	середньорічна сума чистого прибутку, грн.
		A	середньорічна сума амортизаційних відрахувань, грн.
3) Чиста теперішня вартість (NPV), грн.	$NPV = PV - I$	PV	сума грошових надходжень за весь період, грн.
		I	сума грошових вкладень за весь період, грн.

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Б

ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

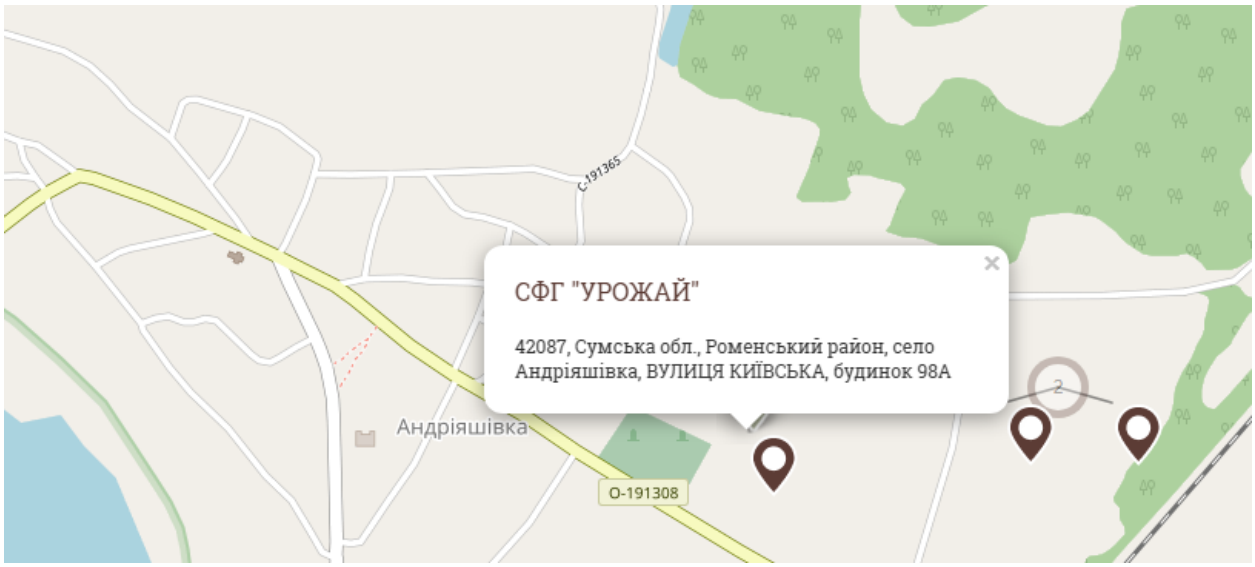


Рисунок Б.1 – Місцезнаходження СФГ «Урожай»

Джерело: https://tripoli.land/ua/farmers/sumskaya/romenskiy/urozhay-23295920

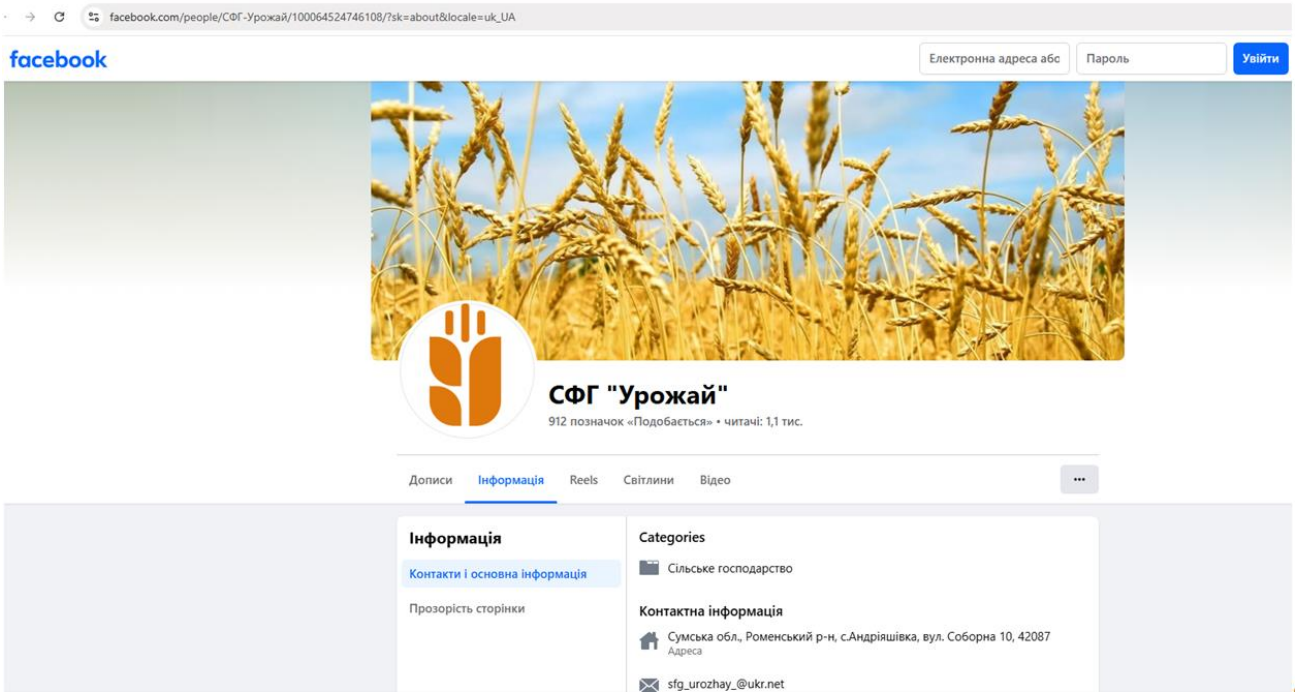


Рисунок Б.2 – Сторінка в Фейзбук СФГ «Урожай»

Джерело: https://www.facebook.com/p/%D0%A1%D0%A4%D0%93-%D0%A3%D1%80%D0%BE%D0%B6%D0%B0%D0%B9-100064524746108/?locale=uk_UA



Рисунок Б.3 – Будівництво елеватора потужністю 70 тис. т. в СФГ «Урожай»

Джерело: https://kurkul.com/karta-kurkuliv/6106-sfg-urojay

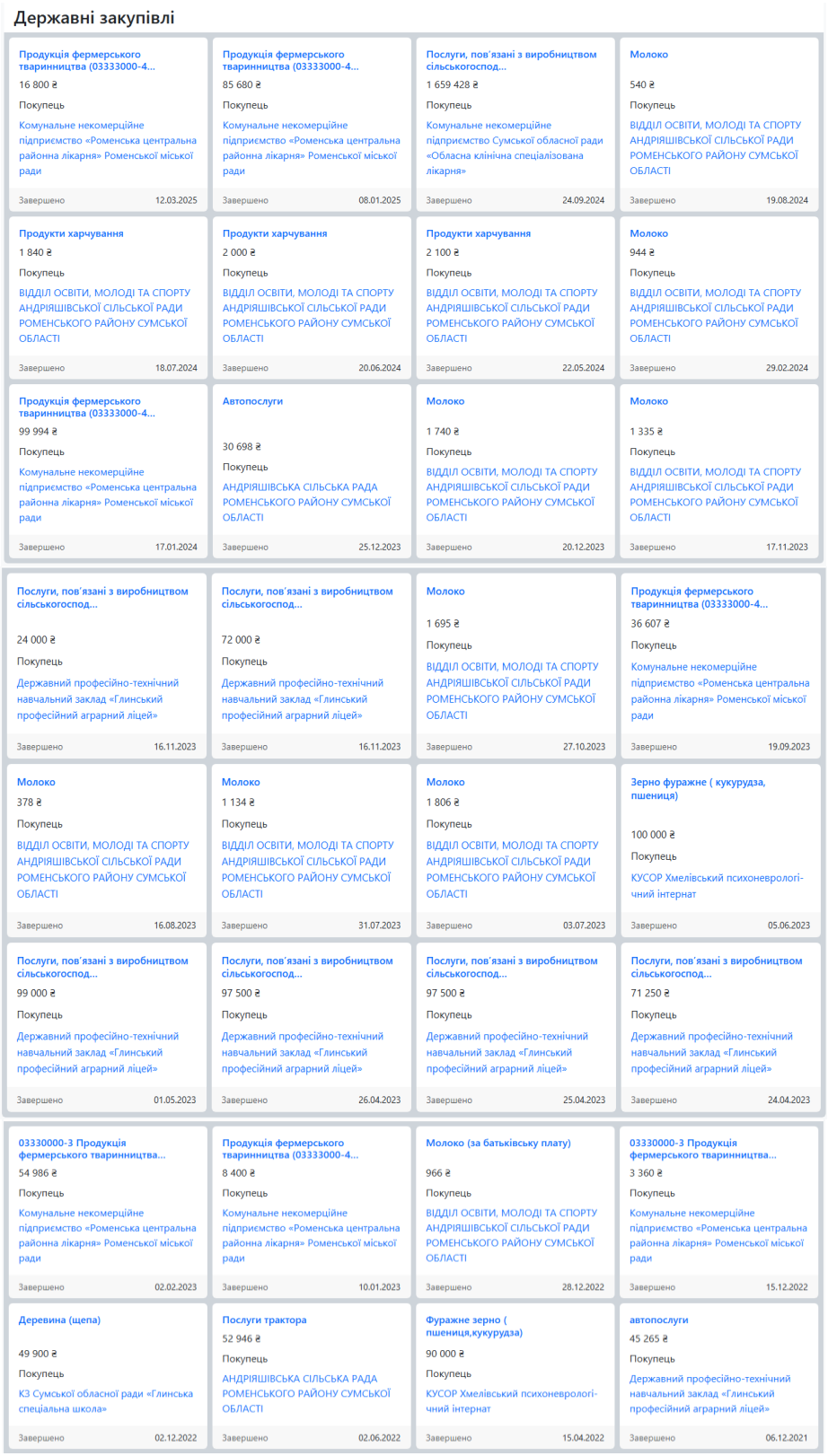


Рисунок Б.4 – Участь у тендерах СФГ «Урожай» за 2022-2024 рр.

Джерело: [25]

Таблиця Б.1 – Матриця SWOT-аналізу інноваційних процесів в СФГ «Урожай»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони: 1 Великий земельний фонд. 2 Високий рівень технічного забезпечення (техніка Claas, Horsch, John Deere та ін.). 3 Власний елеватор на 70 тис. т, що дозволяє контролювати логістику та якість зберігання. 4 Співпраця з провідними насіннєвими брендами (LG Seeds, Pioneer, KWS, Monsanto). 5 Високий генетичний потенціал поголів'я ВРХ (симентальська, червоно-ряба породи) та свиней. 6 Застосування сучасних ЗЗР (Adama), цифрових рішень та агроаналітики. 7 Багаторічний управлінський досвід.	Слабкі сторони: 1 Обмежені можливості швидкого масштабування інновацій через відсутність централізованої IT-інфраструктури. 2 Залежність від орендованої землі, що ускладнює довгострокове планування інвестицій. 3 Недостатній рівень діджиталізації кадрового та фінансового обліку. 4 Відсутність власного R&D-підрозділу або тісної співпраці з науковими установами. 5 Залежність від зовнішніх постачальників насіння та ЗЗР. 6 Ризик кадрового дефіциту через складнощі із залученням молодих фахівців у сільській місцевості.
Зовнішнє середовище	Можливості: 1 Участь у державних та міжнародних програмах фінансування інновацій. 2 Розвиток органічного землеробства або нішевих інноваційних культур. 3 Впровадження точного тваринництва (моніторинг здоров'я, раціону). 4 Розширення співпраці з технологічними компаніями (AgTech). 5 Зростання попиту на екологічно чисту продукцію.	Загрози: 1 Військова загроза в прикордонному регіоні та ризики для інфраструктури. 2 Порушення логістичних ланцюгів, зниження експортних можливостей. 3 Коливання валютних курсів та цін на ресурси, що ускладнює інвестування в інновації. 4 Висока конкуренція з боку великих агрохолдингів із доступом до масштабних технологій та кредитів.

Джерело: власна розробка автора

Таблиця Б.2 – Розширена матриця SWOT-аналізу інноваційних процесів у СФГ «Урожай»

Сторони		Можливості	Загрози
1	2	3	4
		1 Участь у державних та міжнародних програмах фінансування інновацій. 2 Розвиток органічного землеробства або нішевих інноваційних культур. 3 Впровадження точного тваринництва (моніторинг здоров'я, раціону). 4 Розширення співпраці з технологічними компаніями (AgTech). 5 Зростання попиту на екологічно чисту продукцію.	1 Військова загроза в прикордонному регіоні та ризики для інфраструктури. 2 Порушення логістичних ланцюгів, зниження експортних можливостей. 3 Коливання валютних курсів та цін на ресурси, що ускладнює інвестування в інновації. 4 Висока конкуренція з боку великих агрохолдингів із доступом до масштабних технологій та кредитів.
Сильні сторони	1 Великий земельний фонд. 2 Високий рівень технічного забезпечення (техніка Claas, Horsch, John Deere та ін.). 3 Власний елеватор на 70 тис. т, що дозволяє контролювати логістику та якість зберігання. 4 Співпраця з провідними насіннєвими брендами (LG Seeds, Pioneer, KWS, Monsanto). 5 Високий генетичний потенціал поголів'я ВРХ (симентальська, червоно-ряба породи) та свиней. 6 Застосування сучасних ЗЗР (Adama), цифрових рішень та агроаналітики. 7 Багаторічний управлінський досвід.	SO-стратегія: – Використання площ для органічного землеробства або вирощування нішевих культур. – Використання сучасної техніки для участі в програмах точного землеробства та енергозбереження. – Високоякісне насіння та елеватор – це база для розширення на органічні/нішеві ринки, а також основа для експорту інноваційної продукції. – Розвинене тваринництво дає змогу впроваджувати біотехнології, автоматизацію процесів доїння, годівлі. – Раціональне використання державних/ міжнародних фінансових програм на основі якісного менеджменту.	ST-стратегія: – Ризики втрати частини земель через бойові дії або міграцію пайовиків. – Технічна незалежність (власний елеватор) знижує вплив на логістичні ризики та нестабільність ринку. – Потужна матеріально-технічна база дозволяє уникати критичних простоїв у періоди перебоїв із ресурсами та зменшує залежність від нестабільних ринкових умов. – Гнучке поєднання рослинництва та тваринництва дозволяє утримувати стабільність у періоди цінових коливань на зерно або м'ясо. – Гнучкість виробництва – відповідь на коливання цін і валютні ризики. – Навантаження на адміністративний ресурс через необхідність реагувати на воєнні ризики та нестабільність.
	1 Обмежені можливості швидкого масштабування	WO-стратегія: – Діджиталізація управління (внутрішній облік,	WT-стратегія: – Формування диверсифікованої фінансової політики, що зменшує

Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4
Слабкі сторони	інновацій через відсутність централізованої IT-інфраструктури. 2 Залежність від орендованої землі, що ускладнює довгострокове планування інвестицій. 3 Недостатній рівень діджиталізації кадрового та фінансового обліку. 4 Відсутність власного R&D-підрозділу або тісної співпраці з науковими установами. 5 Залежність від зовнішніх постачальників насіння та ЗЗР. 6 Ризик кадрового дефіциту через складнощі із залученням молодих фахівців у сільській місцевості.	документообіг) дозволить брати участь у проєктах агроінновацій ЄС, Українського фонду стартапів. Посилення співпраці з аграрними університетами та дослідними станціями дає змогу налагодити досліди нових сортів, технологій, біопрепаратів. – Оптимізація структури орендованих земель для участі в екологічних грантах і проєктах сталого землеробства. – Поступовий перехід на українські аналоги при співпраці з новими селекційними компаніями. – Можливість створити програми стажувань, залучити студентів аграрних ЗВО.	залежність від нестабільного державного фінансування або ринків експорту. Розробка антикризового інноваційного плану для реагування на зовнішні загрози. – Розробка плану цифрової трансформації з урахуванням кадрового дефіциту та воєнного ризику. – Модернізація внутрішньої організаційної структури як відповідь на конкуренцію з боку. – Порушення логістики унеможливлює своєчасні закупівлі й загрожує врожайності, агрохолдингів. – Трудова міграція та відтік молоді з регіону загострюють кадровий голод у сільських громадах.

Джерело: власне дослідження

АНКЕТА

для оцінки рівня інноваційної культури в колективі

Шановні колеги!

Нам важливо розуміти, як кожен із вас сприймає інновації, нові технології та зміни у виробничих процесах. Ваша думка допоможе покращити підходи до управління господарством, зробити впровадження нововведень більш ефективним та зручним для всіх працівників. Анкета є анонімною. Просимо чесно та відверто відповісти на запропоновані запитання. Для кожного з них оберіть той варіант, який найкраще відображає Вашу особисту думку. Отримані результати будуть використані виключно з метою аналізу інноваційного потенціалу колективу та підвищення якості управлінських рішень.

Щиро дякуємо за участь!
Разом ми можемо зробити наше господарство ще більш сучасним, конкурентоспроможним і відкритим до змін.

1 Які нововведення або зміни Ви особисто помітили у роботі господарства за останні 3 роки? (можна обрати кілька варіантів)

1 Впровадження нової техніки.

2 Застосування сучасного насіння / добрив / ЗЗР.

3 Цифрові системи обліку або звітності.

4 Автоматизація процесів у тваринництві.

5 Нові підходи до організації праці або сівозміни.

6 Участь у проєктах, тендерах, грантах.

7 Не помітив (-ла) суттєвих змін.

8 Інше (уточніть): _____

2 Будь ласка, оцініть за 5-бальною шкалою загальну відкритість господарства до інновацій. Якщо 1 – це повністю закрите до нововведень, а 5 – постійно впроваджує нове.

1 2 3 4 5 Інше _____

3 Наскільки, на Вашу думку, інновації у господарстві реально покращили умови вашої роботи або підвищили ефективність праці? Оцінка здійснюється за 5-бальною шкалою.

1 2 3 4 5 Інше _____

4 Яку з форм підтримки інновацій ви вважаєте найбільш ефективною для колективу? (оберіть не більше 2 варіантів).

1 Навчання, тренінги, стажування

2 Мотиваційні бонуси за ініціативи

3 Покращення умов праці з новою технікою

4 Доступ до інформації про новинки

5 Спілкування з керівництвом щодо нових ідей

6 Інше (уточніть): _____

5. Наскільки вільно ви почуваєтеся у висловленні власних ідей або пропозицій щодо інновацій? Не висловлюю ніколи – 1 бал, а 5 — завжди можу поділитися ідеєю).

1 2 3 4 5 Інше _____

ДОДАТОК В

ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ



Рисунок В.1 – Модель DJI Agras T50

Джерело: [23]

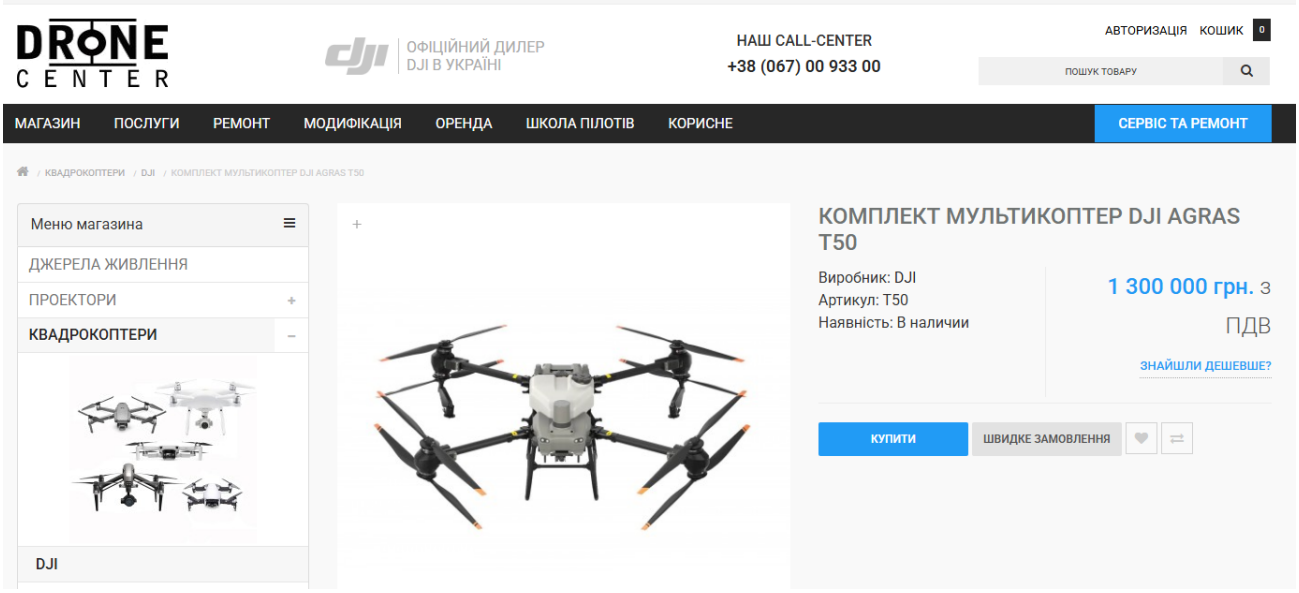


Рисунок В.2 – Вартість моделі DJI Agras T50 на 15.07.25 р.

Джерело: [14]

ХАРАКТЕРИСТИКА ТА КОМПЛЕКТУЮЧІ ДРОНА DJI AGRAS T50

Характеристика:

Об’єм бака для рідин**:** 40 літрів – підходить для суцільного й крапкового обприскування.

Максимальна злітна вага: 52 кг з акумулятором.

Ширина захвату (ефективність розпилення): до 9 метрів.

Продуктивність: до 24 гектарів на годину.

Система розпилення: форсунки високого тиску (54 л/хв.), з адаптивним керуванням.

Інтелектуальний радар і камера**:** виявляють рельєф, перешкоди й корегують маршрут в реальному часі.

Режим розкидання гранул**:** бак об’ємом 50 кг, ширина розсіювання до 7 м.

Розмір крапель**:** 50–500 мкм (налаштовується).

Точність навігації**:** RTK-орієнтація з похибкою до 1 см.

Розкидання: 1500 кг гранул за годину.

Акумулятор: DJI Intelligent Battery 30,000 mAг ~24 хв. безперервної роботи.

Час заряджання: до 10 хвилин із суперзарядною станцією.

Час роботи внутрішньої батареї: 3 години 18 хвилин та час роботи від зовнішньої батареї: 2 години 42 хвилини (у разі вимкненого пульта дистанційного керування та використання стандартного зарядного пристрою DJI).

Гаряча заміна акумуляторів (2+ батареї в комплекті) – дозволяє працювати без простоїв.

Польотна дальність: до 3–5 км.

Витрата робочої рідини: від 5 до 15 л/га.

Макс. опір вітру: 6 м/с

DJI Agras T50 – час роботи на повному заряді (одна батарея):

Без навантаження (порожній бункер): ~ 30 хвилин.

З повним завантаженням (50 кг):~24 хвилини (режим інтенсивного розпилу).

В економному режимі (часткове завантаження, низька швидкість): до 28 хвилин.

Оптимізація роботи:

Гаряча заміна акумуляторів (2+ батареї в комплекті) – дозволяє працювати без простоїв.

Автоматична зарядка станцією DJI CSM 100 – повний заряд за 10 хвилин.

Попереднє планування маршруту (через DJI Agras Pro App) – зменшує втрати часу на розвороти.

Матеріал конструкції**:** високоміцний вуглепластик і алюмінієвий сплав. Оснащений датчиком зважування, який дозволяє контролювати залишок корисного навантаження в режимі реального часу.

Комплектуючі:

Форсунки нового покоління з електронною модуляцією потоку.

Розумна система контролю потоку та розпилення з калібруванням у реальному часі.

Інтелектуальний пульт керування DJI RC Plus – сенсорний дисплей, підтримка 4G/5G.

Дворадарна система уникнення перешкод (360°).

Модульна конструкція – швидка заміна насоса, ротора або бака.

Сервісна підтримка та гарантія: офіційне обслуговування, онлайн-діагностика, навчання операторів.

Таблиця В.1 – Модель CANVAS

<table>
<tr><th>Ключові партнери</th><th>Ключові активності</th><th>Пропозиція, цінності</th><th>Відносини з клієнтами</th><th>Клієнтський сегмент</th></tr>
<tr><td rowspan="4">Постачальники дронів та запчастин (офіційні дилери DJI).
Навчальні центри з підготовки операторів.
Постачальники ЗЗР
Локальні агросервіси для кооперації.</td><td>Обробка посівів за допомогою DJI Agras T50 на власних полях.
Комерційне надання послуг дроном іншим аграрним підприємствам.
Аерообстеження, контроль меж та моніторинг полів.
Навчання персоналу та удосконалення сервісу.</td><td rowspan="4">Високоточне, економне й оперативне внесення препаратів.
Вартість обробки нижча за роботу важкої техніки або авіаобробку.
Гнучкий підхід до кожного замовлення (обробка точково або масово).
Інноваційний сервіс у сільському господарстві.</td><td>B2B-модель (обслуговування інших аграрних підприємств).
Побудова лояльності через ефективність і точність послуг.
Супровід клієнтів під час усього сезону.</td><td rowspan="4">Власні поля.
Клієнти з полями:
- від 30-100 га;
- до 500 га.</td></tr>
<tr><td>Ключові ресурси</td><td>Канали збуту</td></tr>
<tr><td>Обладнання: дрон DJI Agras T50, батареї, зарядна станція.
Витратні матеріали (для ремонту).
Навчений персонал: оператор дрону, технік. Програмне забезпечення (RTK, GPS-карти).
Матеріально-технічна база для обслуговування техніки. Власні земельні угіддя.</td><td>Власна база замовників та партнерів.
Онлайн-просування через сайт, соцмережі, агрогрупи. Дошки оголошень.
Прямі переговори з агропідприємствами.
Участь у профільних виставках/ агрофорумах.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Структура витрат</td><td colspan="3">Потоки доходів</td></tr>
<tr><td colspan="2">Інвестиційні витрати: закупівля дронів та обладнання.
Поточні витрати: зарплата персоналу, ЗЗР, електроенергія, ремонт, податки.
Реклама, просування, логістика.</td><td colspan="3">Послуги: обробка полів агродроном.
Додаткові послуги: аерофотозйомка, NDVI-карти, інспекція (даний дохід не включено до розрахунків)</td></tr>
</table>

Джерело: розроблено автором

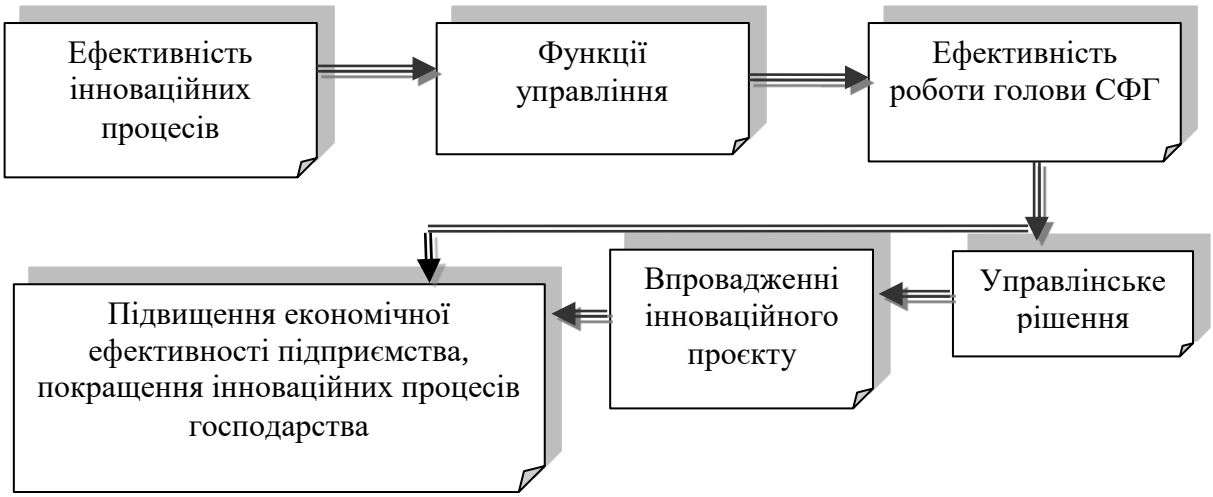


Рисунок В.3 – Механізм впливу ефективності інноваційних процесів на економічну ефективність підприємства

Джерело: складено автором

Таблиця В.2 – Матриця SWOT-аналізу діяльності СФГ «Урожай»

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1 Розширення видів послуг. 2 Оптимізація витрат (витратних матеріалів). 3 Обстеження та підживлення вегетуючих посівів, так як у багатьох випадках такі технологічні операції ускладнені при високому стеблі деяких культур, що унеможливлює використання для цих цілей наземних агрегатів. 4 Обприскування особистих посівів СФГ «Урожай» хімічними препаратами для боротьби зі шкідниками та хворобами. 5 Створення електронних карток полів. 6 Інвентаризація сільгоспугідь СФГ «Урожай». 7 Оцінка та контроль обсягу виконання робіт. 8 Відстеження нормалізованого вегетаційного індексу з метою ефективного внесення добрив. 9 Динаміка контролю стану посівів сільськогосподарських культур та оперативне прийняття управлінських рішень щодо ситуації, яка змінюється. 10 Високий технічний потенціал та досвід роботи з агротехнологіями	1 Труднощі в реалізації нестандартної продукції. 2 Правове та законодавче регулювання використання дронів. 3 Необхідно пройти реєстрацію БПЛА. 4 Нестача фахівців. 5 Перехоплення управління БПЛА, викрадення. 6 Недостатнє фінансове забезпечення сільськогосподарського виробництва. 7 Імпортне виробництво запчастин для БПЛА та відповідного програмного забезпечення. 8 Недовіра з боку частини традиційних фермерів до інноваційної технології. 9 Нестабільність логістики та дефіцит комплектуючих в умовах воєнного стану.
СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1 Оперативність одержання знімків. 2 БПЛА дозволяють вести обприскування навіть за умов хмарності, що утруднює використання авіації. 3 Можливість застосування в зонах надзвичайних ситуацій без ризику для життя та здоров’я пілотів. 4 БПЛА може керуватися повністю автоматично. 5 Доступність та простота використання. 6 Продукт, що відповідає запитам та очікуванням споживачів: якість, терміни роботи, ціна, інновації. 7 Можливість керування у поганих погодних умовах (сильний вітер).	1 Необхідність налагодження гарантованого додаткового доходу. 2 Невпізнанність продукції на ринку. Новий учасник ринку. 3 Сезонний характер надходження основного потоку коштів. 4 Обмежений час польоту. 5 Обмежена підйомна вага. 6 Необхідність постійного технічного обслуговування. 7 Відсутність спеціалізованого ІТ-відділу або підрозділу технічної підтримки

Джерело: власні розрахунки