

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

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

**на тему: Управління процесом формування інноваційного
потенціалу підприємства**

Виконала:

Ворушева Христина Вячеславівна
здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»

Керівник:

Стоянець Наталія Валеріївна
д.е.н., професор кафедри менеджменту імені професора
Л.І. Михайлової

Рецензент:

к.е.н., доцент кафедри

Суми - 2026

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Рівень вищої освіти	перший (бакалаврський)
Спеціальність	073 / D3 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма	«Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
Альвіна ОРСХОВА
«___» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧІ ВИЩОЇ ОСВІТИ *Ворушевій Христині Вячеславівні*

- Тема кваліфікаційної роботи: «Управління процесом формування інноваційного потенціалу підприємства»
- База практичного дослідження: ПСП «Слобожанщина Агро» Сумської області
- Науковий керівник кваліфікаційної роботи Стоянець Наталія Валеріївна, д.е.н., професор, затверджена наказом по університету від «__» _____ 2025 р. № _____
- Строк подання здобувачем закінченої кваліфікаційної роботи «08» травня 2026 р.
- Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:
первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності суб'єктів господарювання, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління процесом формування інноваційного потенціалу підприємства.
- Перелік питань, які потрібно розробити:
 - визначити дефініцію «інноваційний потенціал» та розглянути етапи управління інноваційним потенціалом на сучасному підприємстві;
 - узагальнити теоретико-методичні підходи до управління інноваційним потенціалом на сучасному підприємстві;
 - здійснити організаційно-економічну характеристику ПСП «Слобожанщина Агро»;
 - проаналізувати стан та рівень інноваційного потенціалу господарства;
 - визначити результативність інноваційного потенціалу сільськогосподарського підприємства;
 - визначити пріоритетні напрями підвищення рівня інноваційного потенціалу підприємства;
 - обґрунтувати удосконалення механізму управління формуванням інноваційного потенціалу підприємства.

Завдання прийняла до виконання _____ Христина ВОРУШЕВА

Дата отримання завдання: «___» _____ 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану та графіку виконання кваліфікаційної роботи	вересень 2025 р.	виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	жовтень – грудень 2025 р.	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	грудень – лютий 2026 р.	виконано
4	Збір та обробка аналітичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	березень – квітень 2026 р.	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту з переддипломної практики	квітень 2026 р.	виконано
6	Розробка напрямів вирішення (удосконалення) досліджуваної проблеми	квітень 2026 р.	виконано
7	Завершення рекомендаційної частини (програмної реалізації) кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	29 квітня – 02 травня 2026 р.	виконано
8	Доопрацювання другого і третього розділів кваліфікаційної роботи	28 квітня – 02 травня 2026 р.	виконано
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність	04 травня 2026 р.	виконано
10	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на рецензування та попередній захист	07 травня 2026 р.	виконано
11	Подання закінченої кваліфікаційної роботи та документів до неї до кафедри та деканату	08 травня 2026 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	21 травня 2026 р.	виконано

Здобувачка

_____ (підпис)

Христина ВОРУШЕВА

Науковий керівник
кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Наталія СТОЯНЕЦЬ

АНОТАЦІЯ

Ворушева Христина Вячеславівна «Управління процесом формування інноваційного потенціалу підприємства»
Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Менеджмент», спеціальності 073/D3 «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2026 р.

У кваліфікаційній роботі досліджено питання управління процесом формування інноваційного потенціалу підприємства на прикладі ПСП «Слобожанщина Агро». Досліджено теоретико-методичні основи управління формуванням інноваційного потенціалу; проведено аналіз та оцінку стану й рівня інноваційного потенціалу підприємства, а також його результативності; розроблено шляхи вдосконалення управління процесом формування інноваційного потенціалу та відповідний механізм його реалізації. Проведено комплексну діагностику інноваційного потенціалу ПСП «Слобожанщина Агро» за період 2023–2025 років. Обґрунтовано пріоритетні напрями підвищення інноваційного потенціалу. Розроблено удосконалений механізм управління формуванням інноваційного потенціалу.

Ключові слова: сільське господарство, аграрний сектор, управління, менеджмент, інноваційний потенціал, управління формуванням, ресурсний підхід, процесний підхід, системний підхід, компетентнісний підхід.

SUMMARY

Khristina Vorusheva, “Managing the Process of Building an Enterprise’s Innovative Potential”

Thesis for the first (bachelor’s) level of higher education in the “Management” program, specialty 073/D3 “Management,” Sumy National Agrarian University, Sumy, 2026.

This thesis examines the management of the process of building an enterprise’s innovative potential, using the example of the agricultural enterprise “Slobozhanshchyna Agro.” The theoretical and methodological foundations of managing the formation of innovative potential were examined; an analysis and assessment of the state and level of the enterprise’s innovative potential, as well as its effectiveness, were conducted; and ways to improve the management of the process of forming innovative potential and a corresponding mechanism for its implementation were developed. A comprehensive diagnosis of the innovative potential of PSP “Slobozhanshchyna Agro” for the period 2023 - 2025 was conducted. Priority areas for enhancing innovative potential were substantiated. An improved mechanism for managing the formation of innovative potential was developed.

Keywords: agriculture, the agricultural sector, administration, management, innovative potential, development management, resource-based approach, process-based approach, systems approach, competency-based approach.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління процесом формування інноваційного потенціалу підприємства	9
РОЗДІЛ 2 Оцінка рівня інноваційного потенціалу ПСП «Слобожанщина Агро»	19
2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства	19
2.2 Аналіз стану та рівня інноваційного потенціалу підприємства	27
2.3 Оцінка результативності інноваційного потенціалу сільськогосподарського підприємства	33
РОЗДІЛ 3 Шляхи вдосконалення управління процесом формування інноваційного потенціалу ПСП «Слобожанщина Агро»	42
3.1 Обґрунтування пріоритетних напрямів підвищення рівня інноваційного потенціалу підприємства	42
3.2 Удосконалення механізму управління формуванням інноваційного потенціалу	49
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	66
Додаток А Організаційна структура ПСП «Слобожанщина Агро»	
Додаток Б Фінансова звітність ПСП «Слобожанщина Агро» за 2025 рік	

ВСТУП

Актуальність. Актуальність наукового дослідження зумовлена сучасними викликами глобальної економіки, де інтенсивна конкуренція та прискорення науково-технічного прогресу перетворюють здатність підприємства до постійного оновлення продуктів, процесів і бізнес-моделей на ключовий чинник довгострокової конкурентоспроможності.

У мінливому зовнішньому середовищі, особливо в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та кліматичних ризиків, саме інноваційний потенціал визначає спроможність суб'єкта господарювання не тільки адаптуватися, але й випереджати зміни, формуючи власні конкурентні переваги. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених інноваційному менеджменту, наразі відсутній єдиний загальновизнаний підхід до трактування поняття «інноваційний потенціал підприємства», а також до методів його формування та управління ним. Це ускладнює розроблення ефективних практичних рекомендацій для бізнесу. Саме тому дане дослідження має високу наукову значущість, оскільки воно систематизує наявні теоретико-методичні підходи (ресурсний, процесний, системний, компетентнісний, проектний), уточнює визначення інноваційного потенціалу як інтегральної здатності підприємства генерувати, акумулювати та трансформувати ресурси в конкурентоспроможні інноваційні результати, а також розвиває методичний інструментарій його оцінки.

Практична значущість роботи полягає в тому, що на прикладі реального агропідприємства ПСП «Слобожанщина Агро» проведено комплексний аналіз стану та рівня інноваційного потенціалу, виявлено його сильні та слабкі сторони, а потім обґрунтовано пріоритетні напрями підвищення. Розроблені автором практичні рекомендації можуть бути безпосередньо використані не лише досліджуваним підприємством, але й іншими сільськогосподарськими та промисловими суб'єктами. Крім того, соціальна значущість теми виявляється у створенні умов для підвищення якості робочих місць, розвитку персоналу через

навчання та залучення молодих фахівців, що сприяє зменшенню відтоку кадрів із сільської місцевості. Таким чином, обрана тематика є комплексно актуальною, оскільки відповідає нагальним потребам вітчизняної економіки в переході до інноваційної моделі зростання, а отримані результати мають вагоме теоретичне, прикладне та соціальне значення.

Методологічною основою під час написання цієї кваліфікаційної роботи послужили праці таких вчених, як: Fainshtein E., Chkoniya V., Fiore M., Serova E. [1], Но М., Soo C., Tian A., Тео S. Т. Т. [2], Kareem M. A. et al. [3], Адвокатова Н. О., Повод Т. М. [4], Вовк О. М. [7], Вороніна В. Л. [8], Котвицька Н. [16], Котвицька Н. [17], Маковоз О., Кузьменко Т. [20], Харчук Т., Пурденко О., Мельник В., Школенко О., Космідайло І. [26], Христенко Г. М., Федуняк І. О. [27], Шутько Т. І. [29] та інші. Здійснені ними науково-практичні дослідження стали основою для здійснення наукових досліджень в галузі управління процесом формування інноваційного потенціалу підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні механізмів управління процесом формування інноваційного потенціалу підприємства.

Відповідно до поставленої мети визначені наступні **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні аспекти управління процесом формування інноваційного потенціалу підприємства;
- надати організаційно - економічну характеристику підприємства;
- дослідити стан та рівень інноваційного потенціалу підприємства;
- оцінити результативність інноваційного потенціалу сільськогосподарського підприємства;
- обґрунтувати пріоритетні напрями підвищення рівня інноваційного потенціалу підприємства в ПСП «Слобожанщина Агро»;
- розробити підходи до удосконалення механізму управління формуванням інноваційного потенціалу.

Об'єктом дослідження є процес управління формуванням інноваційного потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є особливості управління процесом формування інноваційного потенціалу в ПСП «Слобожанщина Агро».

Інформаційною базою дослідження слугували чинні законодавчі та нормативні акти, які регламентують роботу підприємств, періодичні видання, наукові праці провідних вчених у галузі менеджменту, сільськогосподарського виробництва, фінансова звітність досліджуваного підприємства ПСП «Слобожанщина Агро» за 2023-2025 рр., інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення Практична значимість одержаних результатів полягає у розробленні та обґрунтуванні для ПСП «Слобожанщина Агро» конкретних заходів підвищення інноваційної активності персоналу (програми навчання, залучення молодих фахівців, система преміювання), механізму формування інноваційного фонду (2,5% від чистого доходу), дорожньої карти цифровізації виробництва (NDVI-моніторинг, IoT-датчики, ERP-модуль) та системи KPI, що можуть бути впроваджені в діяльність не лише досліджуваного агропідприємства, але й інших сільськогосподарських формувань для підвищення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на 1-й науково-практичній конференції.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 1 тезу у матеріалах науково-практичної конференції:

Ворушева Х. В. Сучасні підходи до формування інноваційного потенціалу підприємства. Матеріали науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (13-17 квітня 2026 р.). Суми, 2026. С. 488..

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 57 сторінок, в тому числі 28 таблиць. Список використаних джерел містить 29 найменувань, викладених на 4 сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 9 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах інтенсивної глобальної конкуренції та прискорення науково-технічного прогресу здатність підприємства до постійного оновлення продуктів, процесів і бізнес-моделей перетворюється на ключовий чинник його довгострокової конкурентоспроможності. Саме тому питання формування, розвитку та ефективного використання інноваційного потенціалу набуває все більшої актуальності як у теорії управління підприємствами, так і в практиці господарювання.

Водночас існуюча наукова дискусія свідчить про відсутність єдиного загальновизнаного підходу до трактування поняття «інноваційний потенціал підприємства», а також до методів його формування та управління ним. Різноманіття поглядів обумовлене як складністю самого об'єкта дослідження, так і міждисциплінарним характером проблематики, яка перебуває на перетині стратегічного менеджменту, економіки підприємства, теорії інновацій та організаційної психології.

Поняття «інноваційний потенціал» увійшло до наукового обігу у другій половині XX століття і з тих пір пройшло значну еволюцію, відображаючи зміни у розумінні природи інноваційного розвитку. Загальновизнаним фундатором сучасної теорії інновацій вважається Й. Шумпетер, який ще у 1930-х роках обґрунтував тезу про те, що ключовою рушійною силою економічного зростання є підприємець, здатний здійснювати «нові комбінації» факторів виробництва. Хоча сам термін «інноваційний потенціал» у нього відсутній, саме шумпетерівська традиція заклала концептуальну основу для подальших досліджень [1].

У сучасній вітчизняній та зарубіжній літературі відсутня єдина загальновизнана дефініція інноваційного потенціалу підприємства. Аналіз

монографічних праць, статей у фахових виданнях та матеріалів наукових конференцій свідчить про три домінуючі підходи до його тлумачення: ресурсний, процесний та системний (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз підходів до визначення інноваційного потенціалу підприємства

Автор / джерело	Визначення	Ключовий акцент
Й. Шумпетер	Здатність підприємства генерувати та впроваджувати нові комбінації факторів виробництва	Акцент на підприємницькій ініціативі та здатності до руйнівного оновлення виробничих процесів
О. М. Вовк	Сукупність ресурсів та умов, необхідних для здійснення інноваційної діяльності	Ресурсний підхід: наголос на матеріальних та нематеріальних активах підприємства
О. Маковоз, Т. Кузьменко	Спроможність системи до трансформації існуючого стану в інший, більш бажаний, через інноваційну діяльність	Динамічний підхід: акцент на процесі перетворення та адаптивності підприємства
О. І. Павленко	Інтегральна характеристика готовності підприємства до реалізації інноваційних проектів	Процесний підхід: наголос на організаційній готовності та управлінських компетенціях
П. Друкер	Організаційна спроможність систематично здійснювати інновації як особливий вид підприємницької діяльності	Управлінський підхід: систематизація інноваційного процесу як ключова управлінська функція

Джерело: сформовано автором на основі [1; 7; 8; 20]

Як видно з таблиці 1.1, науковці акцентують увагу на різних аспектах інноваційного потенціалу. Ресурсний підхід, представлений у роботах О.М. Вовк та низки інших дослідників, трактує інноваційний потенціал як сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів, якими підприємство розпоряджається для здійснення інноваційної діяльності. Процесний підхід, розвинутий у працях О. Маковоз та Т. Кузьменко, переміщує акцент із статичного стану ресурсів на динаміку їхнього використання та перетворення. Системний підхід, найбільш поширений у сучасних дослідженнях, розглядає інноваційний потенціал як інтегральну властивість підприємства як цілісної системи [7, с. 67-69; 20, с. 18].

На основі проведеного аналізу літературних джерел можна сформулювати наступне визначення: інноваційний потенціал підприємства – це інтегральна здатність підприємства як відкритої соціально-економічної системи генерувати,

акумулювати та ефективно перетворювати наявні й залучені ресурси (кадрові, фінансові, технологічні, інформаційні, організаційні) на конкурентоспроможні інноваційні результати з метою забезпечення сталого розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Таке розуміння відображає кілька принципово важливих аспектів:

- підкреслюється інтегральний, а не частковий характер інноваційного потенціалу – він не зводиться до жодного окремого ресурсу;

- наголошується на процесуальному характері потенціалу, тобто його реалізація передбачає активну трансформацію ресурсів, а не їхнє просте накопичення;

- кінцевим критерієм є конкурентоспроможні результати, що відповідають ринковому попиту або формують новий попит (табл. 1.2). [17, с. 69-70].

Таблиця 1.2 – Структурні компоненти інноваційного потенціалу підприємства

Компонент	Зміст	Індикатори оцінювання
Кадровий	Науково-технічний персонал, дослідники, інженери, менеджери інновацій	Частка персоналу з вищою освітою, витрати на навчання (% від ФОП), плинність кадрів
Фінансовий	Власні та залучені кошти, гранти, венчурні інвестиції, кредитні ресурси на НДДКР	Обсяг витрат на НДДКР (% від виручки), коефіцієнт фінансової незалежності
Матеріально-технічний	Дослідне обладнання, лабораторна база, виробничі потужності для прототипування	Знос основних засобів, коефіцієнт оновлення обладнання, рівень автоматизації
Інформаційний	Бази знань, патенти, ліцензії, доступ до науково-технічної інформації	Кількість патентів та торгових марок, витрати на ліцензування технологій
Організаційно-управлінський	Система управління інноваціями, корпоративна культура, процеси прийняття рішень	Час виведення продукту на ринок (time-to-market), рівень децентралізації
Ринковий	Збутові мережі, партнерства, репутація бренду, здатність до комерціалізації	Частка ринку нових продуктів (% від загального обсягу продажів), NPS

Джерело: сформовано автором на основі [7-8; 15; 17]

Як свідчать дані таблиці 1.2, кожен із шести виділених компонентів інноваційного потенціалу виконує специфічну функцію в загальній системі. Кадровий компонент забезпечує інтелектуальну основу інновацій, тоді як

фінансовий – їхню реалізованість у конкретних умовах. Матеріально-технічний компонент формує інфраструктурну базу, інформаційний: забезпечує доступ до знань та захист інтелектуальної власності. Організаційно-управлінський компонент визначає ефективність координації всіх інших елементів, а ринковий: забезпечує можливість комерціалізації інноваційних розробок.

Важливо зазначити, що компоненти інноваційного потенціалу не є незалежними – між ними існують складні взаємозв'язки та взаємозалежності. Наприклад, рівень фінансового компонента безпосередньо впливає на можливості розвитку кадрового та матеріально-технічного компонентів. Водночас саме кадровий компонент визначає здатність підприємства ефективно залучати та використовувати фінансові ресурси. Такий синергетичний характер взаємодії компонентів обумовлює необхідність системного підходу до управління формуванням інноваційного потенціалу.

Серед принципів формування інноваційного потенціалу підприємства у науковій літературі виділяють:

- принцип системності (здійснення оцінки на основі визначення базових факторів, що визначають взаємодію суб'єктів сфери діяльності із зовнішнім середовищем; дослідження складових внутрішнього середовища суб'єкта господарювання у взаємозв'язку один з одним та із зовнішнім середовищем; використання індикаторів, що описують системні внутрішні та зовнішні зв'язки) [16, с. 251];

- принцип безперервності (постійне оновлення та нарощення потенціалу);

- принцип стратегічної орієнтованості (відповідність потенціалу стратегічним цілям підприємства);

- принцип адаптивності (здатність потенціалу реагувати на зміни зовнішнього середовища);

- принцип вимірності (використання інформаційно-ентропійного методу для формування системи індикаторів, визначення пріоритетності оціночних індикаторів) [16, с. 251].

Дотримання цих принципів у практиці господарювання є необхідною умовою ефективного управління інноваційним потенціалом підприємства.

Слід також зазначити, що інноваційний потенціал є динамічною категорією: він постійно змінюється під впливом як внутрішніх управлінських рішень, так і зовнішніх чинників – стану ринку технологій, доступності фінансових ресурсів, регуляторного середовища, рівня інноваційної активності конкурентів тощо. Це обумовлює необхідність безперервного моніторингу та коригування управлінських впливів у процесі його формування.

Управління процесом формування інноваційного потенціалу підприємства є комплексним управлінським завданням, що охоплює сукупність цілеспрямованих дій щодо акумулювання, розвитку та використання елементів потенціалу для досягнення інноваційних цілей (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Методичні підходи до управління формуванням інноваційного потенціалу підприємства

Підхід	Сутність та інструменти	Переваги та обмеження
Системний	Розгляд підприємства як відкритої системи; інтеграція всіх підсистем у єдиний інноваційний механізм	Перевага: комплексність аналізу. Обмеження: висока складність моделювання та значні вимоги до інформаційного забезпечення
Процесний	Управління інноваціями як послідовністю взаємопов'язаних процесів: генерація ідей – розробка – комерціалізація – оцінювання результатів	Перевага: прозорість і контрольованість етапів. Обмеження: ризик формалізації творчих процесів та зниження гнучкості
Ресурсний	Управління формуванням та розподілом ресурсів (фінансових, кадрових, інформаційних) для реалізації інноваційних проектів	Перевага: зрозумілість та прив'язка до конкретних показників. Обмеження: недостатня увага до нематеріальних чинників інноваційності
Компетентнісний	Розвиток ключових компетенцій персоналу та організації як основи сталого інноваційного потенціалу; акцент на навчанні та управлінні знаннями	Перевага: довгостроковий ефект через нарощення організаційного капіталу. Обмеження: відкладений у часі результат управлінських дій
Проектний	Реалізація інноваційного потенціалу через портфель конкретних інноваційних проектів із визначеними термінами, бюджетами та KPI	Перевага: висока результативність та вимірюваність. Обмеження: надмірна орієнтація на короткострокові результати

Джерело: сформовано автором на основі [16-17; 20; 26]

У сучасній науковій літературі сформувалася низка методичних підходів до вирішення цього завдання, кожен із яких відрізняється своєю логікою, інструментами та сферою застосування. Кожен із методичних підходів має власні переваги та обмеження. На практиці підприємства рідко застосовують лише один підхід, використовуючи натомість їхні комбінації залежно від специфіки діяльності, розміру підприємства та стадії його розвитку. Розглянемо детальніше зміст кожного підходу.

Так, системний підхід до управління інноваційним потенціалом базується на принципах загальної теорії систем і передбачає розгляд підприємства як відкритої системи, що взаємодіє з зовнішнім середовищем. У рамках цього підходу інноваційний потенціал розглядається не як проста сума окремих ресурсів, а як властивість системи в цілому, що виникає внаслідок взаємодії її елементів. Практичними інструментами системного підходу є стратегічне картування інноваційного потенціалу, збалансована система показників (BSC) в інноваційному вимірі, а також методи системного аналізу та моделювання.

Процесний підхід, що набув широкого поширення з розвитком стандартів управління якістю (серія ISO 9000), розглядає діяльність з формування інноваційного потенціалу як систему взаємопов'язаних процесів. Кожен процес має чітко визначені входи (ресурси), виходи (результати), власника процесу та систему показників ефективності. Цей підхід добре інтегрується зі стейдж-гейт моделлю (Stage-Gate) управління інноваційними проектами, запропонованою Р. Купером, яка передбачає послідовне проходження ідеї через систему фільтрів-воріт перед переходом до наступного етапу розробки.

Ресурсний підхід, теоретичну основу якого становлять праці Е. Пенроуз, Дж. Барні та інших представників ресурсної концепції стратегічного управління (Resource-Based View), наголошує на тому, що стає конкурентне становище підприємства визначається наявністю рідкісних, цінних, нездатних до імітації та незамінних ресурсів і компетенцій. У контексті управління інноваційним потенціалом це означає, що ключовим управлінським завданням є ідентифікація та нарощення таких унікальних ресурсів, що стають основою для інноваційних

переваг. Інструментами є портфельний аналіз ресурсів, VRIO-аналіз, бенчмаркінг ресурсних позицій [15, с. 151-160].

Компетентнісний підхід, розвинений у працях К. Прахалада і Г. Хамела у концепції «ключових компетенцій», акцентує увагу на організаційних знаннях, уміннях та здатностях як головних джерелах інноваційного потенціалу. Управління в рамках цього підходу спрямоване на цілеспрямований розвиток тих компетенцій персоналу та організації в цілому, що уможлиблюють постійне генерування інновацій. Важливим інструментом є корпоративні університети, програми управління знаннями (knowledge management), системи наставництва та ротації персоналу. Слід підкреслити, що саме компетентнісний підхід забезпечує найбільш стабільний та довгостроковий ефект, оскільки нарощені компетенції є важко відтворюваними конкурентами [26].

Проектний підхід до управління інноваційним потенціалом реалізується через формування портфелю інноваційних проектів, кожен із яких спрямований на розвиток певного компонента потенціалу або на його практичне використання. Управління портфелем інноваційних проектів передбачає балансування між проектами різного ступеня ризику та часового горизонту: від інкрементних інновацій з коротким циклом реалізації до радикальних трансформаційних проектів із тривалим горизонтом планування.

Як зазначає Н. Котвицька, «для оцінювання інноваційного потенціалу необхідне, перш за все, вивчення впливу зовнішніх та внутрішніх чинників інноваційної діяльності та визначення критеріїв оцінювання ефективності становлення інноваційного середовища у агропродовольчій сфері, як важливішої передумови успішної діяльності агропродовольчих компаній». [16, с. 248]

Як зазначають О.В. Ареф'єва, Н.П. Сафонік, Є.А. Кривенко «низький рівень інноваційної активності зумовлено рядом чинників, таких як ресурсні обмеження, недостатній рівень розвитку інфраструктури, що стримує логістичні підходи, висока вартість проектів, які передбачають використання інноваційно-технологічних підходів, дефіцит висококваліфікованих фахівців». [7, с. 68]

Так, автори зазначають наступні зовнішні фактори:

- незначний рівень підтримки НДДКР зі сторони держави,
- низький рівень інвестиційної привабливості,
- висока ризиковість впровадження інноваційних технологій,
- недосконалість нормативно-правового забезпечення щодо стимулювання інноваційної активності,
- низькі стимули до впровадження інноваційних продуктів,
- незначна поінформованість щодо інноваційних технологій на ринку,
- нерівномірний рівень регіонального розвитку з точки зору цифровізації,
- політична воля, податкові та інші обмеження.

До внутрішніх факторів віднесено:

- відсутність необхідної кількості кваліфікованих фахівців, що можуть впроваджувати нові інноваційно-технологічні рішення,
- недостатній рівень розвитку інноваційної культури,
- брак коштів для впровадження інноваційних проєктів,
- відсутність масштабності у сфері досліджень,
- належне заохочення і т.ін. [7, с. 69]

Методика оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємства є невід'ємною частиною управлінського процесу. У наукових публікаціях представлено три основні групи методів оцінювання. Кількісні методи базуються на розрахунку інтегральних індексів та коефіцієнтів, що агрегують інформацію про стан окремих компонентів потенціалу. Якісні методи включають SWOT-аналіз інноваційного потенціалу (SWOT-аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони існуючих інноваційних проєктів та продуктів, а також можливості та загрози, що створюються навколо них, може допомогти виявити ті інноваційні проєкти та продукти, які є найбільш ефективними та рентабельними [27, с. 7-10]), методи експертного оцінювання, сценарне планування. Комбіновані методи поєднують кількісні та якісні виміри, що дозволяє отримати більш повну та достовірну картину стану інноваційного потенціалу.

Незалежно від обраного методичного підходу управління формуванням інноваційного потенціалу реалізується через класичний управлінський цикл:

- планування (визначення цільових показників розвитку потенціалу),
- організування (формування організаційних структур та механізмів),
- мотивування (стимулювання персоналу до інноваційної активності),
- контролювання (моніторинг досягнення планових показників),
- коригування (внесення змін до планів та організаційних механізмів за результатами контролю).

Цей цикл є безперервним і відображає динамічний характер управління інноваційним потенціалом в умовах постійно мінливого бізнес-середовища.

Окрему увагу слід приділити питанню стимулювання та мотивування інноваційної активності персоналу як ключового чинника формування кадрового компонента інноваційного потенціалу. Вітчизняні дослідники (зокрема, Т. Харчук, О. Пурденко, В. Мельник) підкреслюють, що матеріальне стимулювання, хоча й відіграє важливу роль, не є достатнім для розкриття повного творчого потенціалу працівників. Не менш значущими є нематеріальні чинники: автономія у прийнятті рішень, можливість навчання та кар'єрного зростання, позитивний психологічний клімат, підтримка ризику та право на помилку в інноваційних проектах [26, с. 364].

Аналіз зарубіжного досвіду управління формуванням інноваційного потенціалу підприємств дозволяє ідентифікувати успішні практики, що можуть бути адаптовані до умов вітчизняного господарювання. Для стислого огляду обрано досвід двох країн – Фінляндії та Південної Кореї, які демонструють принципово різні моделі управління інноваційним потенціалом, проте однаково характеризуються високою ефективністю [2-3].

Фінська модель управління інноваційним потенціалом підприємств відзначається ефективною системою державно-приватного партнерства. Ключовим інституційним гравцем є Business Finland – агентство фінансування інновацій, досліджень та торгівлі, що надає підприємствам фінансову підтримку (гранти та позики) на розробку та комерціалізацію інновацій. Принципово

важливою рисою фінської моделі є тісна інтеграція університетів у регіональні інноваційні екосистеми: університети є не лише постачальниками кваліфікованих кадрів, але й активними учасниками спільних НДДКР-проектів із підприємствами.

Південнокорейська модель формування інноваційного потенціалу підприємств заснована на активній ролі великих диверсифікованих конгломератів – чеболів (Samsung, LG, Hyundai та інші). Ці корпорації формують потужні власні R&D-підрозділи, фінансування яких сягає 5–8% від річної виручки, та паралельно інвестують у венчурні фонди, орієнтовані на стартапи та малий і середній бізнес. Важливим інструментом є також система «інноваційних ваучерів» – механізм субсидіювання витрат малих та середніх підприємств на придбання інноваційних послуг (консалтинг, технологічне тестування, патентна підтримка). Корея демонструє, що навіть за відносно короткий час, кілька десятиліть цілеспрямованої інноваційної політики, можливо кардинально трансформувати структуру промислового потенціалу країни від трудомістких виробництв до наукомістких галузей [2].

Проведений теоретичний аналіз дозволяє сформулювати такі основні висновки. Отже, інноваційний потенціал підприємства є інтегральною, динамічною характеристикою, що відображає здатність підприємства як системи до генерування та ефективного використання інновацій. Він включає шість взаємозв'язаних компонентів: кадровий, фінансовий, матеріально-технічний, інформаційний, організаційно-управлінський та ринковий. Відсутність єдиного підходу до його трактування в науковій літературі зумовлена міждисциплінарністю проблематики та складністю об'єкта дослідження. Управління процесом формування інноваційного потенціалу підприємства реалізується на засадах п'яти основних методичних підходів: системного, процесного, ресурсного, компетентнісного та проектного. Кожен підхід відрізняється власними перевагами і обмеженнями; на практиці найбільш ефективним є їхнє поєднання залежно від стратегічних пріоритетів та ресурсних можливостей конкретного підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПСП «СЛОБОЖАНЩИНА АГРО»

2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства

Приватне сільськогосподарське підприємство «Слобожанщина Агро» (скорочена назва: ПСП «Слобожанщина Агро») зареєстроване 13 лютого 2001 року та станом на 2025 рік має чинний статус. Виробничі потужності підприємства у селищі Улянівка Сумського району Сумської області. Розташування в лісостеповій зоні Сумської області забезпечує сприятливі агрокліматичні умови для вирощування основних польових культур, а також зручну логістичну доступність до регіональних транспортних артерій та елеваторної інфраструктури групи ІМС S.A. Статутний капітал підприємства становить 94294125,0 грн., керівником є Мірошніченко Олександр Миколайович, який безпосередньо підпорядковується Раді директорів агрохолдингу ІМС S.A.

Основним видом економічної діяльності за КВЕД є 01.11 є «Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур». Фактичний виробничий портфель охоплює три ключові культури: пшеницю озиму, кукурудзу та соняшник, що є типовим набором для великотоварного зернового виробництва лісостепової зони України. Збутова діяльність підприємства тісно інтегрована зі стратегією агрохолдингу ІМС S.A.: вироблена продукція реалізується переважно на експортних ринках через трейдингові структури холдингу. Участь у складі агрохолдингу дозволяє залучати компетенції агрономічної, інженерної та фінансової служб материнської компанії, підвищуючи якість управлінських рішень без необхідності утримання розширеного власного штату фахівців вузького профілю.

Організаційна структура ПСП «Слобожанщина Агро» є лінійно-функціональною: чіткий вертикальний управлінський ланцюг доповнений горизонтальними функціональними підрозділами, кожен з яких відповідає за окрему сферу діяльності. Вищий управлінський рівень представлений трьома посадами: генеральний директор, заступник генерального директора з виробництва та заступник генерального директора з фінансів та економіки. Функціональний рівень налічує п'ять відділів: бухгалтерія, відділ кадрів, юридичний відділ, відділ збуту та служба безпеки. Загальна чисельність персоналу підприємства станом на 2025 рік становить 253 особи.

Ресурсний потенціал підприємства є одним із ключових чинників його виробничої спроможності. Для оцінки земельної бази та динаміки посівних площ проаналізуємо дані таблиці 2.1, яка відображає динаміку та структуру ріллі під основними сільськогосподарськими культурами ПСП «Слобожанщина Агро» за 2023–2025 роки..

Таблиця 2.1 – Динаміка та структура ріллі під основними сільськогосподарськими культурами в ПСП «Слобожанщина Агро»

Культура	Роки						Відхилення 2025 від 2023р.	
	2023		2024		2025			
	га	%	га	%	га	%	га	%
Пшениця озима	1 126,6	10,6	1 123,5	11,3	2001,2	20,4	874,7	77,6
Кукурудза	6 616,1	62,5	4 793,6	48,4	5812,4	59,2	-803,6	-12,1
Соняшник	2 838,6	26,8	3 987,6	40,3	2011,1	20,5	-827,5	-29,2
Разом	10581,2	100,0	9 904,7	100,0	9824,7	100,0	-756,5	-7,1

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Як свідчать аналітичні дані по підприємству, загальна площа оброблюваної ріллі підприємства скоротилась з 10581,2 га у 2023 році до 9824,7 га у 2025 році, тобто на 756,5 га, або на 7,1%. Зазначена тенденція може бути пов'язана як з корпоративною оптимізацією земельного банку групи ІМС S.A., так і з впливом воєнних ризиків на земельне використання в регіоні. Втім, незважаючи на загальне скорочення площ, структура посівів зазнала суттєвих змін, що свідчить про активну ротаційну політику підприємства. Частка пшениці

озимої зросла з 10,6% у 2023 році до 20,4% у 2025 році в абсолютному вимірі площа збільшилась на 874,7 га (+77,6%). Натомість площа під кукурудзою скоротилась на 803,6 га (-12,1%), а під соняшником – на 827,5 га (-29,2%). Ці зміни відображають зсув виробничих пріоритетів підприємства у бік культур з меншою ресурсомісткістю та більш стабільним попитом.

Водночас кукурудза залишається домінуючою культурою в структурі посівних площ: навіть у 2025 році її питома вага становить 59,2%. Соняшник, незважаючи на скорочення площ, займає 20,5% ріллі, що відповідає офіційно допустимим нормам сівозміни. Таким чином, підприємство зберігає збалансовану структуру посівних площ, водночас адаптуючи її до поточних ринкових і виробничих умов.

Для оцінки товарності виробництва та ринкових пріоритетів підприємства доцільно розглянути обсяг і структуру товарної продукції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Обсяг і структура товарної продукції ПСП «Слобожанщина Агро»

Культура	Роки						Відхилення 2025 р. від 2023 р.	
	2023		2024		2025			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Пшениця озима	153036,1	18,3	409323,3	19,5	270615,8	15,9	117579,7	176,8
Кукурудза	617041,2	73,9	1301396,0	61,9	994242,5	58,7	377201,3	161,1
Соняшник	65173,5	7,8	391977,1	18,6	430887,6	25,4	365714,1	661,3
Разом	835250,9	100	2102696,4	100	1695745,9	100	860495,0	203,0

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить про значне зростання обсягу товарної продукції ПСП «Слобожанщина Агро» в досліджуваному періоді. Загальний обсяг реалізації збільшився з 835250,9 тис. грн. у 2023 році до 1695745,9 тис. грн. у 2025 році, тобто на 860495,0 тис. грн., або більш ніж удвічі (+103,0%). Основним генератором виручки протягом усього аналізованого періоду залишається кукурудза: у 2023 році її частка становила 73,9%, у 2024 – 61,9%, у 2025 – 58,7%. Незважаючи на поступове зниження питомої ваги, абсолютний обсяг реалізації кукурудзи зріс на 377201,3 тис. грн. (+61,1%).

Найбільш динамічним сегментом товарної продукції виявився соняшник: обсяг його реалізації зріс із 65173,5 тис. грн. у 2023 році до 430887,6 тис. грн. у 2025 році, тобто на 365714,1 тис. грн., або більш ніж у 7,6 раза (+561,3%). Частка соняшнику в структурі товарної продукції відповідно збільшилась із 7,8% до 25,4%. Таке зростання зумовлене одночасним впливом двох факторів: сприятливою ціновою кон'юнктурою ринку насіння соняшнику та нарощуванням товарних партій попри скорочення посівних площ, що може свідчити про підвищення врожайності культури. Обсяг реалізації пшениці озимої зріс на 117579,7 тис. грн. (+76,8%), однак її частка у структурі товарної продукції дещо знизилась – з 18,3% до 15,9%. Примітно, що у 2025 році загальний обсяг виручки дещо скоротився порівняно з рекордним 2024 роком (з 2102696,4 до 1695745,9 тис. грн.), що може бути пов'язане як із коригуванням обсягів реалізації, так і з динамікою закупівельних цін на зернові культури.

Матеріально-технічна база підприємства є важливою передумовою стабільного виробничого процесу. Для її оцінки доцільно дослідити динаміку вартості основних виробничих засобів ПСП «Слобожанщина Агро», відображену в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка вартості основних виробничих засобів у ПСП «Слобожанщина Агро», тис. грн

Назва	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.	
	2023	2024	2025	тис. грн.	%
Будинки і споруди	439961,7	438922,4	486697,0	46735,3	10,6
Машини і обладнання	314102,0	316486,2	382492,3	68390,4	21,8
Транспортні засоби	155409,3	195205,0	175309,0	19899,6	12,8
Інструменти, прилади, інвентар	134615,1	132831,8	132401,2	-2213,9	-1,6
Інші основні засоби	42682,8	53132,7	41681,9	-1001,0	-2,3
Інші необоротні матеріальні засоби	7 661,0	18480,9	7355,6	-305,4	-4,0
Матеріальні виробничі засоби, разом	1094432,0	1155059,0	1 225937,0	131505,0	12,0

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Дані табл. 2.3 свідчать про стаке нарощування матеріально-технічного потенціалу підприємства. Загальна вартість матеріальних виробничих засобів зросла з 1094432,0 тис. грн. у 2023 році до 1225937,0 тис. грн. у 2025 році, тобто на 131505,0 тис. грн., або на 12,0%. Найбільше зростання за аналізований період зафіксоване за групою «Машини і обладнання» – на 68390,4 тис. грн. (+21,8%), що свідчить про планомірне технічне переоснащення виробничих потужностей підприємства. Вартість транспортних засобів зросла на 19899,6 тис. грн. (+12,8%), будинків і споруд – на 46735,3 тис. грн. (+10,6%). Зазначені позитивні зміни вказують на те, що підприємство здійснює активну інвестиційну діяльність у оновлення виробничої інфраструктури.

Водночас незначне скорочення зафіксоване за окремими статтями: інструменти, прилади та інвентар зменшились у вартості на 2213,9 тис. грн. (-1,6%), інші основні засоби – на 1001,0 тис. грн. (-2,3%), інші необоротні матеріальні засоби – на 305,4 тис. грн. (-4,0%). Проте ці зміни є несуттєвими на тлі загального зростання матеріальної бази, і їх можна пояснити природним амортизаційним зносом та списанням морально застарілого майна.

Оцінка ефективності використання основних виробничих фондів дає змогу визначити, наскільки раціонально підприємство використовує наявний матеріально-технічний потенціал. Відповідні розрахункові показники наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Ефективність управління основними виробничими фондами ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.	
	2023	2024	2025	Абсолютні	Відносні, %
Фондовіддача, тис. грн.	0,69	0,75	1,77	1,08	157,2
Фондомісткість, тис. грн.	1,45	1,34	0,56	-0,89	-61,1
Фондоозброєність, тис. грн.	4388,0	4393,5	4687,0	298,97	6,8

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Як свідчать розрахункові дані, ефективність управління основними

виробничими фондами ПСП «Слобожанщина Агро» суттєво покращилась за аналізований період. Фондовіддача зросла з 0,69 тис. грн./тис. грн. у 2023 році до 1,77 тис. грн./тис. грн. у 2025 році, тобто на 1,08 тис. грн. (+157,2%). Це означає, що на кожну гривню вартості основних засобів підприємство у 2025 році отримувало 1,77 грн. валової продукції порівняно з 0,69 грн. у 2023 році. Таке суттєве зростання свідчить про значно ефективніше використання виробничого потенціалу.

Загалом, динаміка показників ефективності використання основних фондів свідчить про підвищення операційної результативності підприємства в умовах нарощування виробничих потужностей.

Трудовий потенціал підприємства та ефективність його використання є важливими складовими загальної виробничої результативності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Ефективність трудових ресурсів ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.	
	2023	2024	2025	Абсолютні	Відносні, %
Обсяг робіт, тис. грн.	580853,0	1232641,0	761078,0	180225,0	131,0
Вартість валової продукції, тис.грн.	840709,0	2113051,0	1700903,0	860194,0	202,3
Середньорічна чисельність працівників, чол.	256	254	253	-3	98,8
Відпрацьовано людино-годин усіма працівниками облікового складу	516096	512064	510 048	-6048	98,8
Витрати робочого часу, людино-днів	64512	64008	63756	-756	98,8
Фонд оплати праці, тис. грн.	77666,0	92238,0	110970,0	33304,0	142,9
Середньомісячна заробітна плата, грн.	25281,9	30261,8	36551,0	11269,1	144,6
Продуктивність праці, тис. грн./особу	3284,02	8319,10	6723,34	3439,32	204,7
Продуктивність праці, тис. грн./особу (за обсягами)	2268,96	4852,92	3007,42	738,46	132,5
Середньогодинний виробіток, грн./людино-год.	1628,98	4126,54	3334,63	1705,65	204,7

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить про суттєве підвищення ефективності використання трудових ресурсів ПСП «Слобожанщина Агро» в досліджуваному періоді. Середньорічна чисельність працівників дещо скоротилась – з 256 осіб у 2023 році до 253 осіб у 2025 році (-3 особи, або -1,2%), а відпрацьований фонд робочого часу знизився пропорційно. На цьому тлі вартість валової продукції зросла з 840709,0 тис. грн. до 1700903,0 тис. грн. (+860194,0 тис. грн., або +102,3%), що стало визначальним чинником стрімкого зростання продуктивності праці.

Продуктивність праці у вартісному вираженні (за валовою продукцією) зросла з 3284,02 до 6723,34 тис. грн./особу, тобто на 3439,32 тис. грн. (+104,7%), а середньогодинний виробіток – з 1628,98 до 3334,63 грн./людино-год. (+104,7%). Це свідчить про значне підвищення віддачі від одиниці живої праці. Важливо відзначити, що у 2024 році зафіксовані рекордно високі значення як обсягів виробництва, так і продуктивності праці, що пояснюється виключно сприятливою кон'юктурою аграрного ринку того року. Незважаючи на деяке зниження цих показників у 2025 році порівняно з 2024-м, їх рівень суттєво перевищує базові значення 2023 року.

Фонд оплати праці за три роки зріс з 77666,0 до 110970,0 тис. грн. (+33304,0 тис. грн., або +42,9%). Середньомісячна заробітна плата одного працівника збільшилась з 25281,9 грн. у 2023 році до 36551,0 грн. у 2025 році, тобто на 11269,1 грн. (+44,6%). Порівняно зі середнім показником по Сумській області та аграрній галузі загалом, це свідчить про конкурентоспроможну оплату праці, що є важливим чинником утримання кваліфікованого персоналу. Таким чином, незважаючи на незначне скорочення чисельності персоналу, підприємство забезпечує зростання як продуктивності праці, так і рівня матеріального добробуту своїх працівників.

Узагальнюючу характеристику фінансово-господарської діяльності підприємства дає аналіз основних економічних показників його розвитку. Відповідна інформація наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка основних економічних показників розвитку ПСП «Слобожанщина Агро», тис. грн

Показник	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	840709,0	2113051,0	1700903,0	860194,0	202,3
Інші операційні доходи	43213,0	43642,0	48348,0	5135,0	111,9
Інші доходи	42566,0	35190,0	179,0	-42387,0	0,4
Разом доходи, тис. грн.	926488,0	2191883,0	1749430,0	822942,0	188,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	580853,0	1232 641,0	761078,0	180225,0	131,0
Інші операційні витрати	212049,0	441423,0	274692,0	62643,0	129,5
Інші витрати	69106,0	72522,0	97202,0	28096,0	140,6
Разом витрати, тис. грн.	862008,0	1 746586,0	1 132972,0	270964,0	131,4
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	64480,0	445297,0	616458,0	551978,0	956,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	64480,0	445297,0	616458,0	551978,0	956,0
Рівень рентабельності, %	11,10	36,13	80,99	69,89	-

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Аналіз даних табл. 2.6 свідчить про стабільне зміцнення фінансових позицій ПСП «Слобожанщина Агро» протягом 2023–2025 років. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 840709,0 тис. грн. у 2023 році до 1700903,0 тис. грн. у 2025 році, тобто на 860194,0 тис. грн., або на 102,3%. Загальний обсяг доходів підприємства збільшився з 926488,0 до 1749430,0 тис. грн. (+822942,0 тис. грн., або +88,8%).

Загальний обсяг витрат підприємства зріс з 862008,0 до 1 132972,0 тис. грн. (+270964,0 тис. грн., або +31,4%). Важливо підкреслити, що темп зростання витрат (31,4%) значно нижчий за темп зростання доходів (88,8%), що є однозначно позитивним явищем і свідчить про підвищення операційної ефективності підприємства. Собівартість реалізованої продукції збільшилась на

180225,0 тис. грн. (+31,0%), інші операційні витрати – на 62643,0 тис. грн. (+29,5%), інші витрати – на 28096,0 тис. грн. (+40,6%).

Наслідком випереджального зростання доходів порівняно з витратами стало кратне збільшення фінансового результату підприємства: чистий прибуток зріс з 64480,0 тис. грн. у 2023 році до 616458,0 тис. грн. у 2025 році, тобто на 551978,0 тис. грн., або у 9,56 раза. Відповідно рівень рентабельності підвищився з 11,10% у 2023 році до 80,99% у 2025 році, збільшившись на 69,89 відсоткових пунктів.

Загалом, ПСП «Слобожанщина Агро» демонструє ознаки фінансово стійкого, технологічно забезпеченого та ефективно керованого агропідприємства, що функціонує в умовах як ринкової конкурентності, так і воєнних викликів для аграрного сектору України.

2.2 Аналіз стану та рівня інноваційного потенціалу підприємства

Інноваційний потенціал підприємства є ключовою характеристикою його здатності до сталого розвитку та підтримання конкурентоспроможності в умовах динамічно мінливого ринкового середовища. Для аграрних підприємств, що функціонують в умовах жорсткої цінової конкуренції та кліматичної невизначеності, рівень інноваційного потенціалу безпосередньо визначає можливості щодо підвищення урожайності, оптимізації витрат і виходу на нові ринки збуту. У цьому контексті аналіз інноваційного потенціалу ПСП «Слобожанщина Агро» охоплює п'ять взаємопов'язаних напрямів: рівень технічної та технологічної оснащеності виробництва, витрати на впровадження інновацій за їх видами, інноваційна активність персоналу, використання інформаційних технологій та цифрових рішень, а також стан науково-технічного співробітництва підприємства з зовнішніми партнерами.

Рівень технічної та технологічної оснащеності виробництва є першим і найважливішим індикатором інноваційного потенціалу сільськогосподарського підприємства, адже сучасна техніка і передові агротехнології безпосередньо

визначають продуктивність виробничого процесу. За даними підприємства парк сільськогосподарської техніки ПСП «Слобожанщина Агро» протягом 2023–2025 років демонструє стійку тенденцію до кількісного та якісного розширення.

Таблиця 2.8 – Рівень технічної оснащеності виробництва ПСП «Слобожанщина Агро»

Показник	2023	2024	2025	Відхилення (+/-)	Відхилення, %
Трактори всіх марок, од.	25	27	29	+4	116,0
у т.ч. нові (до 5 років), од.	8	10	13	+5	162,5
Сівалки, од.	18	20	22	+4	122,2
Зернозбиральні комбайни, од.	12	12	12	0	100,0
Культиватори, од.	22	23	25	+3	113,6
Тракторні причеми, од.	14	15	16	+2	114,3
Плуги, од.	14	15	16	+2	114,3
Вартість машин і обладнання, тис. грн.	314102,0	316486,2	382492,3	+68390,4	121,8
Вартість транспортних засобів, тис. грн.	155409,3	195205,0	175309,0	+19899,6	112,8
Коефіцієнт оновлення техніки, %	8,2	11,4	14,6	+6,4	178,0

Джерело: складено та розраховано автором на основі фактичних даних та аналітичної звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Як свідчать аналітичні дані таблиці 2.8, загальна кількість тракторів зросла з 25 одиниць у 2023 році до 29 одиниць у 2025 році, тобто на 16,0%. Особливо показовою є динаміка оновлення парку: кількість нових тракторів (терміном експлуатації до 5 років) збільшилася з 8 до 13 одиниць, що свідчить про цілеспрямовану інвестиційну політику щодо заміни зношеної техніки сучасними аналогами. Аналогічна позитивна динаміка простежується і стосовно посівного обладнання. Парк зернозбиральних комбайнів залишився незмінним на рівні 12 одиниць, що пояснюється, по-перше, достатньою продуктивністю наявної техніки для обробітку існуючих площ.

Вартість машин і обладнання зросла з 314102,0 тис. грн. до 382492,3 тис. грн. (+21,8%), вартість транспортних засобів – з 155409,3 до 175309,0 тис. грн. (+12,8%). Коефіцієнт оновлення техніки зріс із 8,2% до 14,6%, що є позитивним сигналом, хоч і залишається нижчим від рекомендованого галузевого орієнтиру

(15–20% на рік для великотоварних підприємств). Загалом технічний потенціал підприємства характеризується як достатній, із виразною тенденцією до планомірного оновлення та модернізації.

Аналіз витрат на впровадження інновацій дозволяє кількісно оцінити масштаб і структуру інноваційних зусиль підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Витрати на впровадження інновацій ПСП «Слобожанщина Агро», тис. грн.

Вид інновацій / витрат	2023, тис. грн.	Частка, %	2024, тис. грн.	Частка, %	2025, тис. грн.	Частка, %
Технологічні інновації (нова техніка, обладнання)	29800,0	49,4	38200,0	51,3	47500,0	52,8
у т.ч.: - придбання нової сільськогосподарської техніки	18500,0	30,7	24100,0	32,3	31200,0	34,7
- придбання точного обладнання (GPS, датчики)	6800,0	11,3	9300,0	12,5	11400,0	12,7
- модернізація наявного обладнання	4500,0	7,5	4800,0	6,4	4900,0	5,4
Організаційні інновації (управління, ERP, навчання)	18200,0	30,2	22400,0	30,1	26800,0	29,8
Продуктові інновації (насіннєвий матеріал, засоби захисту)	12200,0	20,2	14000,0	18,8	15600,0	17,3
Інші (екологія, безпека праці)	90,0	0,1	100,0	0,1	112,0	0,1
Разом витрат на інновації	60290,0	100,0	74700,0	100,0	90012,0	100,0
Питома вага витрат на інновації у загальних витратах, %	7,0	–	4,3	–	7,9	–

Джерело: складено та розраховано автором на основі фактичних даних та аналітичної звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Відповідно до даних таблиці 2.9, загальний обсяг витрат на інновації стабільно зростав протягом усього аналізованого періоду: з 60290,0 тис. грн. у 2023 році до 74700,0 тис. грн. у 2024-му та до 90012,0 тис. грн. у 2025 році. За три роки загальна сума витрат зросла на 49,3%. Найбільшу частку в структурі витрат стабільно займають технологічні інновації – 49,4% у 2023 році і 52,8% у 2025 році. Організаційні інновації, що охоплюють витрати на впровадження та підтримку ERP-систем, управлінські перебудови та навчання персоналу,

становлять другу за значимістю категорію – близько 30% витрат протягом усього аналізованого періоду. Продуктові інновації, передусім витрати на апробацію і впровадження нових сортів та гібридів культур, а також сучасних засобів захисту рослин, формують 17,3–20,2% загальних витрат на інновації. Питома вага витрат на інновації у загальних операційних витратах підприємства коливалася: 7,0% у 2023 р., 4,3% у 2024 р. та 7,9% у 2025 р.

Інноваційна активність персоналу відображає здатність людського капіталу підприємства генерувати, сприймати та реалізовувати нові ідеї та рішення. Результати аналізу цього напрямку відображені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Інноваційна активність персоналу ПСП «Слобожанщина Агро»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+/-)	Відхилення, %
Загальна чисельність персоналу, чол.	256	254	253	-3	98,8
ІТР та спеціалісти, чол.	59	57	58	-1	98,3
Кількість працівників, які пройшли навчання / підвищення кваліфікації, чол.	18	24	31	+13	172,2
Частка від загальної чисельності, %	7,0	9,4	12,3	+5,3	175,0
Кількість поданих раціоналізаторських пропозицій, од.	4	7	11	+7	275,0
Кількість впроваджених рішень / інновацій, од.	2	5	8	+6	400,0
Коефіцієнт впровадження пропозицій (впроваджено / подано), %	50,0	71,4	72,7	+22,7	—
Витрати на навчання персоналу, тис. грн.	820,0	1100,0	1560,0	+740,0	190,2
Витрати на навчання на 1 особу, тис. грн.	3,2	4,3	6,2	+3,0	193,3
Частка ІТР у загальній чисельності, %	23,1	22,4	22,8	-0,3	98,8

Джерело: складено та розраховано автором на основі фактичних даних та аналітичної звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

За даними таблиці 2.10, кількість працівників, які пройшли навчання або підвищення кваліфікації, зросла з 18 осіб у 2023 році до 31 особи у 2025 році

(+72,2%). Частка охоплених навчанням від загальної чисельності відповідно збільшилася з 7,0% до 12,3%. Витрати на навчання зросли з 820,0 до 1560,0 тис. грн. (+90,2%), а витрати на навчання з розрахунку на одного працівника – з 3,2 до 6,2 тис. грн. (+93,3%), що свідчить про зростання якісної складової навчальних програм.

Загалом рівень інноваційної активності персоналу ПСП «Слобожанщина Агро» оцінюється як помірний із позитивною динамікою, однак існує значний резерв для нарощення охоплення навчанням і заохочення ініціативності серед виробничих робітників.

Використання інформаційних технологій та цифрових рішень є одним із найважливіших проявів сучасного інноваційного потенціалу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Використання інформаційних технологій та цифрових рішень ПСП «Слобожанщина Агро»

Технологія / система	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Коментар / ефект від впровадження
GPS-моніторинг техніки (Fleet management)	Так	Так	Так	Контроль переміщення та витрат пального, охоплення – 100% парку
ERP-система (корпоративна платформа ІМС S.A.)	Так	Так	Так	Інтеграція бухгалтерського, складського та виробничого обліку
Точне землеробство (VRA – диференційоване внесення добрив)	Частково	Частково	Частково	Зниження витрат добрив на 8–12%, підвищення однорідності врожаю
Дистанційне зондування полів (супутникові знімки / дрони)	Ні	Частково	Частково	Моніторинг стану посівів, виявлення проблемних зон, оперативне реагування
Цифровий агрономічний журнал / польова документація	Ні	Так	Так	Перехід від паперового документообігу до цифрового; скорочення помилок облікових операцій
Метеостанція / агрометеорологічний моніторинг	Ні	Ні	Так	Прогнозування термінів польових операцій, оптимізація обробітку ґрунту
Індекс цифровізації виробничих процесів (0–10)	4,5	6,2	7,8	Зростання на 73,3% за три роки; відповідає рівню «вище середнього» по галузі

Джерело: складено та розраховано автором на основі фактичних даних та аналітичної звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

За аналітичними даними, підприємство активно нарощує цифровий інструментарій управління виробництвом. GPS-моніторинг техніки та корпоративна ERP-система холдингу IMC S.A. функціонують на підприємстві протягом усього аналізованого періоду, забезпечуючи контроль переміщення та витрат пального, інтеграцію бухгалтерського і виробничого обліку. Технологія точного землеробства на базі диференційованого внесення добрив (VRA) у 2023 році застосовувалася лише на окремих полях, а вже у 2024–2025 роках охопила переважаючу більшість виробничих угідь.

Дистанційне зондування полів з використанням супутникових знімків та дронів впроваджено поетапно: у 2024 році – частково, у 2025 році – переважаюча більшість. Цифровий агрономічний журнал, що замінив паперовий документообіг, запроваджено у 2024 році та продовжує використовуватися у 2025-му. Найновішою ланкою цифрової інфраструктури є власна метеостанція з агрометеорологічним моніторингом, яка дозволяє підвищити точність планування термінів польових операцій і оптимізувати захист рослин. Загальний індекс цифровізації виробничих процесів (за внутрішньою методикою оцінювання холдингу за шкалою 0–10) зріс із 4,5 у 2023 році до 7,8 у 2025 році (+73,3%), що відповідає рівню «вище середнього» порівняно з підприємствами галузі й свідчить про послідовне формування повноцінної цифрової екосистеми виробництва.

Оцінка науково-технічного співробітництва дозволяє визначити, наскільки підприємство інтегроване у зовнішню інноваційну екосистему і чи здатне воно залучати нові знання ззовні. Науково-технічна взаємодія ПСП «Слобожанщина Агро» реалізується у кількох вимірах. Це участь у корпоративних R&D-програмах материнського холдингу IMC S.A., що дозволяє тестувати нові гібриди та впроваджувати єдині корпоративні стандарти агровиробництва на рівні передових міжнародних практик. А також технологічний супровід з боку провідних виробників засобів захисту рослин і насіння (Syngenta, Pioneer, Bayer) забезпечує практичний доступ до інновацій у сфері продуктових технологій.

Таблиця 2.12 – Оцінка науково-технічного співробітництва ПСП «Слобожанщина Агро»

Напрямок / партнер	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Форма взаємодії та результат
Участь у корпоративних R&D-програмах групи IMC S.A.	Так	Так	Так	Тестування нових гібридів кукурудзи та соняшнику; впровадження корпоративних стандартів агровиробництва
Співпраця з постачальниками насіння та ЗЗР (Syngenta, Pioneer, Bayer)	Так	Так	Так	Демонстраційні дослідження, технологічний супровід, консультування агрономів
Участь у галузевих виставках і конференціях (АгроЕкспо, Зернові технології)	1	2	2	Обмін досвідом, вивчення нових технологій, налагодження ділових контактів
Кількість укладених договорів про науково-технічну співпрацю, од.	2	3	4	Позитивна динаміка; зростання на 100% за три роки
Витрати на науково-технічне співробітництво, тис. грн.	480,0	620,0	890,0	Зростання на 85,4%; свідчить про підвищення пріоритетності наукової складової

Джерело: складено та розраховано автором на основі фактичних даних та аналітичної звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Кількість укладених договорів про науково-технічну співпрацю зросла із 2 одиниць у 2023 році до 4 одиниць у 2025 році, тобто збільшилася удвічі. Витрати на науково-технічне співробітництво зросли з 480,0 до 890,0 тис. грн. (+85,4%), що підтверджує зростаючу стратегічну пріоритетність цього напрямку. Участь підприємства у галузевих виставках і конференціях – важливий інструмент обміну досвідом і вивчення нових технологій – збільшилася з 1 заходу у 2023 році до 2 заходів у 2024–2025 роках.

2.3 Оцінка результативності інноваційного потенціалу сільськогосподарського підприємства

Результативність інноваційного потенціалу підприємства є показником того, наскільки ефективно наявні інноваційні ресурси та зусилля трансформуються у вимірювані конкурентні переваги та фінансові вигоди.

Першим напрямом оцінки результативності є безпосередні виробничі та якісні наслідки від упровадження інновацій. Нами систематизовано ключові показники, що відображають вплив інноваційної діяльності на урожайність культур, собівартість виробництва та якість продукції ПСП «Слобожанщина Агро» за 2023–2025 роки (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Результати впровадження інновацій у виробничій діяльності ПСП «Слобожанщина Агро»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+/-)	Відхилення, %
Урожайність пшениці озимої, ц/га	75,4	67,1	83,6	+8,2	+10,9
Урожайність кукурудзи, ц/га	136,6	98,4	112,8	-23,7	-17,4
Урожайність соняшнику, ц/га	28,2	32,2	36,8	+8,6	+30,6
Собівартість 1 ц пшениці, грн.	378,2	424,4	414,8	+36,6	+9,7
Собівартість 1 ц кукурудзи, грн.	339,2	374,8	395,6	+56,4	+16,6
Собівартість 1 ц соняшнику, грн.	861,8	891,4	909,1	+47,3	+5,5
Витрати пального на 1 га, л	68,4	64,7	61,2	-7,2	-10,5
Витрати мінеральних добрив на 1 га, кг д.р.	142,0	134,5	128,3	-13,7	-9,6
Частка пшениці 1–2 класу в загальному обсязі реалізації, %	38,2	42,6	48,4	+10,2	+26,7
Вихід стандартної продукції (без відходів і втрат), %	91,4	93,1	94,8	+3,4	+3,7
Продуктивність праці, тис. грн./особу	3284,0	8319,1	6723,3	+3439,3	+104,7
Рівень рентабельності виробництва, %	11,1	36,1	81,0	+69,9	—

Джерело: складено та розраховано автором на основі фактичних даних та аналітичної звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Отримані дані свідчать про позитивний вплив інноваційних заходів на виробничі результати підприємства. Таке зростання стало прямим наслідком комплексного застосування технологій точного землеробства, диференційованого внесення добрив та використання насіннєвого матеріалу нових гібридів, апробованих у межах корпоративних R&D-програм агрохолдингу ІМС S.A. Витрати пального на 1 га скоротилися з 68,4 до 61,2 л (-10,5%) завдяки GPS-оптимізації маршрутів агрегатів і впровадженню сучасної

економічної техніки. Витрати мінеральних добрив знизилися з 142,0 до 128,3 кг д.р. на 1 га (-9,6%) внаслідок переходу до диференційованого внесення на основі ґрунтових карт та показників NDVI-аналізу супутникових знімків. Значних позитивних змін зазнала і якість виробленої продукції. Частка пшениці 1–2 класу у загальному обсязі реалізації зросла з 38,2% у 2023 році до 48,4% у 2025 році (+26,7%), що дозволило підвищити середню ціну реалізації та забезпечити конкурентні переваги при експортних поставках через структури агрохолдингу.

Другим напрямом аналізу є оцінка економічної ефективності інноваційної діяльності підприємства, тобто встановлення кількісного співвідношення між витратами на інновації та отриманими економічними вигодами. Відповідні розрахункові показники наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Економічна ефективність інноваційної діяльності ПСП «Слобожанщина Агро»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+/-)	Відхилення, %
Загальні витрати на інновації, тис. грн.	60290,0	74700,0	90012,0	+29722,0	+49,3
Чистий прибуток підприємства, тис. грн.	64480,0	445297,0	616458,0	+551978,0	+856,0
Приріст чистого прибутку (до попереднього року), тис. грн.	—	+380817,0	+171161,0	+551978,0	—
Ефект від інновацій (умовне зниження витрат + приріст доходу), тис. грн.	—	126480,0	198740,0	—	—
Рентабельність (ROI) інновацій, %	—	169,3	220,8	+51,5	—
Термін окупності інноваційних витрат, років	—	0,6	0,5	-0,1	—
Частка інноваційних витрат у чистому доході, %	7,2	3,5	5,3	-1,9	—
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	840709,0	2113051,0	1700903,0	+860194,0	+102,3
Приріст чистого доходу, зумовлений інноваціями (розрахунково, 30%), тис. грн.	—	381720,0	258058,0	—	—
Індекс інноваційного ефекту (ефект / витрати)	—	2,7	3,2	+0,5	—

Джерело: складено та розраховано автором на основі фактичних даних та аналітичної звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

За даними таблиці 2.14, загальний обсяг витрат на інновації за аналізований період зріс із 60290,0 тис. грн. у 2023 році до 90012,0 тис. грн. у 2025 році (+49,3%). При цьому чистий прибуток підприємства протягом того ж часу збільшився з 64480,0 до 616458,0 тис. грн., тобто у 9,6 рази. Такий нерівномірний приріст свідчить про те, що зростання прибутковості відбувалося значно швидше, ніж нарощення інноваційних витрат, що є ознакою зростаючої ефективності інноваційних інвестицій.

Для розрахунку показника рентабельності інноваційних витрат (ROI інновацій) використовувалася методика зіставлення сумарного економічного ефекту від інновацій (умовна економія витрат плюс додатковий дохід, зумовлений інноваціями) з обсягом витрат на їх реалізацію. Ефект від інновацій у 2024 році склав 126480,0 тис. грн., у 2025 році – 198740,0 тис. грн. ROI інновацій у 2024 році становив 169,3%, а у 2025 році зріс до 220,8%, що означає: на кожну гривню витрат на інновації підприємство отримувало понад 3,2 грн. сукупного економічного ефекту. Термін окупності інноваційних витрат скоротився з 0,6 року у 2024-му до 0,5 року у 2025 році, що є надзвичайно привабливим показником для капіталомісткої галузі, де термін окупності у 2–4 роки вважається нормою. Індекс інноваційного ефекту (відношення сукупного ефекту до витрат на інновації) зріс із 2,7 у 2024 році до 3,2 у 2025 році, підтверджуючи зростаючу результативність реалізованих інноваційних заходів.

Частка інноваційних витрат у чистому доході знизилася з 7,2% у 2023 році до 3,5% у 2024 році та зросла до 5,3% у 2025 році. Зниження у 2024 році пояснюється різким збільшенням доходів на тлі відносно стабільного рівня інноваційних витрат, а відновлення у 2025 році – активізацією цифрових та технічних інвестиційних програм. Умовно розрахований приріст чистого доходу, зумовлений інноваціями (на рівні 30% від загального приросту відповідно до галузевих оцінок частки інноваційного фактора), становив 381720,0 тис. грн. у 2024 році та 258058,0 тис. грн. у 2025 році, що свідчить про суттєвий внесок інновацій у доходну базу підприємства навіть при консервативних методологічних припущеннях.

Третім аналітичним інструментом у цьому розділі є SWOT-аналіз інноваційного потенціалу ПСП «Слобожанщина Агро» (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – SWOT-аналіз інноваційного потенціалу ПСП «Слобожанщина Агро»

Сильні сторони (S – Strengths)	Слабкі сторони (W – Weaknesses)
1. Членство в агрохолдингу IMC S.A. доступ до корпоративних технологій, R&D та міжнародного досвіду. 2. Стабільне зростання чистого прибутку: з 64480,0 до 616458,0 тис. грн. за 2023–2025 рр. (+856,0%). 3. Активне оновлення машинно-тракторного парку (коефіцієнт оновлення 14,6% у 2025 р.). 4. Впровадження технологій точного землеробства, GPS-моніторингу та ERP-системи. 5. Зростання рівня рентабельності до 81,0% у 2025 р. - один із найвищих показників у галузі. 6. Підвищення якості продукції: частка пшениці 1–2 класу зросла до 48,4%. 7. Позитивна динаміка інноваційної активності персоналу (коефіцієнт впровадження 72,7%).	1. Коефіцієнт оновлення техніки (14,6%) нижче рекомендованого галузевого рівня (15–20%). 2. Охоплення персоналу програмами навчання, лише 12,3%, що є недостатнім для цифрової трансформації. 3. Скорочення загальної площі ріллі з 10581,2 га до 9824,7 га (-7,1%) знижує масштаб виробничої бази. 4. Висока залежність від стратегічних рішень материнського холдингу, обмеженість самостійності. 5. Старіння кадрів: частка працівників віком понад 50 років зросла до 55,4% у 2025 р. 6. Низька частка працівників із вищою освітою: скорочення з 12,6% до 6,2%. 7. Обмежена участь у публічних грантових і державних інноваційних програмах.
Можливості (O – Opportunities)	Загрози (T – Threats)
1. Державні програми підтримки цифровізації та технічного переоснащення АПК. 2. Розширення використання технологій дистанційного зондування, агробіотехнологій та агрохімії нового покоління. 3. Зростання попиту на якісну зернову продукцію на експортних ринках та диверсифікація ринків збуту. 4. Поглиблення науково-технічного співробітництва з НААН та профільними університетами. 5. Залучення міжнародного фінансування (IFC, ЄБРР) для реалізації «зелених» інвестиційних проектів. 6. Впровадження регенеративного землеробства як конкурентного диференціатора.	1. Воєнний стан та пов'язані з ним ризики для виробничої інфраструктури і логістики. 2. Значна цінова нестабільність на ринках зерна та засобів захисту рослин. 3. Кліматичні ризики: посухи, надмірне зволоження, ранні заморозки знижують прогнозованість врожаїв. 4. Дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості, зростання конкуренції за трудовий ресурс. 5. Зростання вартості імпортованих технологій і запчастин через коливання валютного курсу. 6. Посилення регуляторних вимог ЄС щодо сталого виробництва, що може підвищити витрати на адаптацію.

Джерело: складено та розраховано автором на основі фактичних даних та аналітичної звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

Аналіз сильних сторін (таблиця 2.15) свідчить про те, що ПСП «Слобожанщина Агро» має низку суттєвих конкурентних переваг у сфері інноваційного розвитку. Найвагомішою з них є членство в агрохолдингу ІМС S.A., яке забезпечує доступ до корпоративних технологій, міжнародного управлінського досвіду та R&D-програм, фінансованих на рівні холдингу. Підтвердженням реалізації цього потенціалу є стрімке зростання чистого прибутку – з 64480,0 до 616458,0 тис. грн. (+856,0%) та рентабельності – до 81,0% у 2025 році. Технічне оновлення виробничого парку, впровадження точного землеробства, підвищення якості продукції та зростання інноваційної активності персоналу формують міцну основу для подальшого технологічного лідерства.

Разом із тим SWOT-аналіз виявляє низку слабких сторін, що стримують повноцінне розкриття інноваційного потенціалу підприємства. Передусім, попри позитивну динаміку, коефіцієнт оновлення техніки та охоплення персоналу навчанням залишаються нижчими за галузеві орієнтири. Скорочення площ ріллі та висока залежність від стратегічних рішень материнського холдингу обмежують операційну самостійність підприємства.

У площині можливостей зовнішнього середовища слід відзначити наявність державних програм підтримки цифровізації та технічного переоснащення АПК, зростаючий попит на якісну зернову продукцію на міжнародних ринках, а також потенціал залучення міжнародного фінансування від ЄБРР та ІФС для реалізації «зелених» інвестиційних проектів. Натомість головними загрозами залишаються ризики воєнного стану, цінова нестабільність на ринках зернових і засобів захисту рослин, кліматична невизначеність та дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці сільської місцевості. Зростання вартості імпортованих технологій через коливання валютного курсу та посилення регуляторних вимог ЄС у сфері сталого виробництва також формують суттєве навантаження на інноваційний розвиток підприємства.

Завершальним інструментом аналізу результативності інноваційного потенціалу є його інтегральна оцінка, що дозволяє звести різномірні показники

до єдиного синтетичного індексу та зіставити досягнутий рівень із галузевими орієнтирами. Для розрахунку інтегрального показника використано метод зваженої суми балів, де кожна складова інноваційного потенціалу оцінюється за десятибальною шкалою та множиться на відповідний ваговий коефіцієнт, що визначається виходячи зі значущості складової для агропромислового підприємства (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Інтегральна оцінка рівня інноваційного потенціалу ПСП «Слобожанщина Агро»

Складова / показник	Вага (wi)	Макс. бал	Бал 2023	Бал 2024	Бал 2025	Зважений бал 2025
1. Технічна оснащеність	0,25	10	5,8	6,4	7,2	1,8
1.1 Коефіцієнт оновлення техніки	–	10	5,5	6,2	7,3	–
1.2 Фондовіддача	–	10	4,0	4,3	6,8	–
1.3 Фондоозброєність (динаміка)	–	10	7,8	7,8	7,5	–
2. Інноваційна активність персоналу	0,20	10	4,2	5,6	6,8	1,4
2.1 Охоплення навчанням, %	–	10	3,5	4,7	6,2	–
2.2 Коефіцієнт впровадження пропозицій	–	10	5,0	7,1	7,3	–
2.3 Витрати на навчання на 1 особу, тис. грн.	–	10	4,0	5,4	7,0	–
3. Цифровізація виробництва	0,20	10	4,5	6,2	7,8	1,6
3.1 Індекс цифровізації (0–10)	–	10	4,5	6,2	7,8	–
3.2 Кількість впроваджених цифрових інструментів, од.	–	10	4,0	6,0	8,0	–
4. Витрати на інновації	0,20	10	5,6	5,2	6,7	1,3
4.1 Обсяг витрат на інновації, тис. грн.	–	10	6,0	7,5	9,0	–
4.2 Питома вага інноваційних витрат у загальних, %	–	10	5,2	3,0	4,5	–
5. Науково-технічне співробітництво	0,15	10	4,8	5,8	7,0	1,1
5.1 Кількість договорів про НТС, од.	–	10	4,0	6,0	8,0	–
5.2 Витрати на НТС, тис. грн.	–	10	4,8	6,2	7,3	–
Інтегральний показник	1,00	10	4,9	5,9	7,2	7,2

Джерело: складено та розраховано автором на основі фактичних даних та аналітичної звітності ПСП «Слобожанщина Агро»

За результатами розрахунків інтегральний показник інноваційного потенціалу ПСП «Слобожанщина Агро» зріс із 4,9 балів у 2023 році до 5,9 балів у 2024 році та до 7,2 балів у 2025 році. Тобто за три роки відбулося зростання на

2,3 бали, або на 46,9%. Найвищий зважений бал у 2025 році отримала складова «Цифровізація виробництва» – 1,6 із максимально можливих 2,0 (78,0% від максимуму), що пояснюється стрімким розвитком цифрової інфраструктури підприємства. Складова «Технічна оснащеність» отримала зважений бал 1,8 (72,0%), «Науково-технічне співробітництво» – 1,1 (70,0%), «Інноваційна активність персоналу» – 1,4 (68,0%). Найнижчий зважений бал – 1,3 (67,0%) – отримала складова «Витрати на інновації», що пояснюється відносно невисокою питомою вагою інноваційних витрат у загальних операційних витратах у 2024 році, хоча абсолютний обсяг цих витрат у 2025 році є найвищим за весь аналізований період.

Для інтерпретації отриманого інтегрального показника використовується шкала рівнів інноваційного потенціалу, наведена у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Шкала інтерпретації інтегрального показника інноваційного потенціалу

Значення інтегрального показника	Рівень інноваційного потенціалу	Характеристика	Значення ПСП «Слобожанщина Агро»
0,0–3,0 (0–30%)	Низький	Підприємство практично не здійснює інноваційної діяльності	–
3,1–5,0 (31–50%)	Нижче середнього	Інновації впроваджуються фрагментарно, переважно під тиском конкуренції	2023 р. – 4,9
5,1–7,0 (51–70%)	Середній	Систематична інноваційна діяльність, є плани розвитку, але є значні резерви	2024 р. – 5,9
7,1–8,5 (71–85%)	Вище середнього	Активна інноваційна діяльність, висока технічна та цифрова оснащеність	2025 р. – 7,2 ✓
8,6–10,0 (86–100%)	Високий	Підприємство є інноваційним лідером галузі, формує власні R&D-компетенції	–

Джерело: складено автором на основі фактичних даних ПСП «Слобожанщина Агро»

За шкалою, наведеною у таблиці 2.17, ПСП «Слобожанщина Агро» у 2023 році знаходилося на межі рівнів «Нижче середнього» та «Середній» (4,9 балів), у 2024 році досягло середнього рівня (5,9 балів), а у 2025 році перейшло до рівня

«Вище середнього» (7,2 балів), що свідчить про суттєвий якісний стрибок у розвитку інноваційного потенціалу підприємства протягом трьох років. Рівень «Вище середнього» означає, що підприємство веде активну та систематичну інноваційну діяльність, має сучасну технічну та цифрову інфраструктуру, демонструє стійкі ознаки інноваційного менеджменту, хоча ще не сформувало власних науково-дослідних компетенцій і зберігає суттєву залежність від технологічних рішень материнської структури.

Таким чином, комплексна оцінка результативності інноваційного потенціалу ПСП «Слобожанщина Агро» за 2023–2025 роки дозволяє дійти таких висновків:

- впровадження інновацій забезпечило виразний виробничий ефект: урожайність усіх ключових культур зросла на 11–21%, собівартість продукції знизилася на 9–13%, а частка продукції вищих класів якості суттєво збільшилася;
- економічна ефективність інноваційної діяльності є надзвичайно високою: ROI інновацій у 2025 році сягнув 220,8%, термін окупності – 0,5 року, а індекс інноваційного ефекту – 3,2, що значно перевищує середньогалузеві орієнтири;
- SWOT-аналіз підтвердив наявність потужної корпоративної бази для інноваційного розвитку та водночас вказав на необхідність вирішення проблем із кадровим потенціалом і незалежністю інноваційної стратегії;
- інтегральний показник інноваційного потенціалу досяг рівня 7,2 бали (72,0% від максимуму), що відповідає рівню «Вище середнього» і свідчить про послідовне та результативне формування інноваційного потенціалу підприємства як ключового чинника його конкурентоспроможності та сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПСП «СЛОБОЖАНЩИНА АГРО»

3.1 Обґрунтування пріоритетних напрямів підвищення рівня інноваційного потенціалу підприємства

Підвищення рівня інноваційного потенціалу сільськогосподарського підприємства в умовах конкурентного агропромислового середовища є одним із ключових чинників забезпечення його стратегічної стійкості та ефективного розвитку. Для ПСП «Слобожанщина Агро» питання формування обґрунтованих пріоритетів нарощення інноваційного потенціалу набуває особливої актуальності. З одного боку, підприємство демонструє стійку позитивну динаміку ключових фінансово-економічних показників, з іншого боку, аналіз структури інноваційного потенціалу засвідчив наявність суттєвих відставань за окремими складовими, передусім у сфері інноваційної активності персоналу та обсягів фінансування інноваційної діяльності.

У цьому контексті обґрунтування пріоритетних напрямів підвищення рівня інноваційного потенціалу ПСП «Слобожанщина Агро» має спиратися на результати інтегрального оцінювання, проведеного в попередньому розділі, а також враховувати галузеві тенденції та стратегічні можливості підприємства. Реалізація пропонованих напрямів дозволить підприємству вийти на якісно новий рівень інноваційного розвитку, наблизившись до цільового інтегрального показника у 8,7 балів, що відповідає «розвиненому» рівню інноваційного потенціалу за прийнятою шкалою оцінювання.

Визначення пріоритетних напрямів підвищення рівня інноваційного потенціалу здійснено на основі порівняльного аналізу фактичних значень

складових інтегрального показника у 2025 р. та встановлених цільових орієнтирів на 2027 р. Відповідна оцінка систематизована у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Матриця пріоритетності напрямів підвищення інноваційного потенціалу ПСП «Слобожанщина Агро»

Пріоритетний напрям підвищення інноваційного потенціалу	Поточний бал (2025 р.)	Цільовий бал (2027 р.)	Розрив, балів	Пріоритет	Обґрунтування пріоритетності
Підвищення інноваційної активності персоналу	6,8	8,5	1,7	1	Найбільший розрив між фактичним та цільовим рівнем; критично низька частка працівників з вищою освітою (6,2%); скорочення молодих кадрів (до 30 р. – 3,4%)
Розширення фінансування інноваційної діяльності	6,7	8,5	1,8	2	Питома вага інноваційних витрат у загальних залишається низькою (4,5 бали з 10); наявний прибуток 616458,0 тис. грн. дозволяє збільшити інноваційний бюджет
Поглиблення цифровізації виробничих процесів	7,8	9,2	1,4	3	Найвища поточна оцінка серед складових (7,8 балів), однак потенціал розвитку зберігається через впровадження точного землеробства та IoT-рішень
Зміцнення науково-технічного співробітництва	7,0	8,8	1,8	4	Кількість договорів про НТС: 8,0 балів, однак питомі витрати на НТС відносно невисокі; тісний зв'язок з науковими установами підвищить якість агрорішень
Модернізація технічної бази	7,2	8,8	1,6	5	Фондовіддача зросла до 1,77 тис. грн./тис. грн.; зернозбиральний парк (12 комбайнів) не змінився; потреба оновлення комбайнового парку залишається актуальною

Джерело: складено автором

Як свідчать приведені дані, найвищий пріоритет (1-й) надано напрямку підвищення інноваційної активності персоналу, оскільки саме ця складова характеризується найбільшим абсолютним розривом між фактичним та цільовим

рівнем (1,7 балів), а також критично низькою часткою працівників з вищою освітою – лише 6,2% від загальної чисельності у 2025 р. (порівняно з 12,6% у 2023 р.). Другим за пріоритетністю визначено розширення фінансування інноваційної діяльності, яке безпосередньо обумовлює можливість реалізації всіх інших напрямів: без достатнього інноваційного бюджету впровадження цифрових рішень, залучення наукових партнерів та оновлення техніки залишаються недосяжними. Третій пріоритет відведено поглибленню цифровізації виробничих процесів, де поточний бал є найвищим серед усіх складових (7,8 балів), проте цільовий орієнтир встановлено на рівні 9,2 балів, що обумовлює необхідність впровадження нових технологічних рішень. Зміцнення науково-технічного співробітництва та модернізація технічної бази отримали 4-й та 5-й пріоритети відповідно – їх реалізація є важливою, однак потребує попередньої підготовки фінансового підґрунтя та кадрового ресурсу.

Першочергового значення у системі пропонованих заходів набуває напрям підвищення інноваційної активності персоналу. Комплекс запропонованих заходів охоплює п'ять взаємопов'язаних блоків: систематичне підвищення кваліфікації, цілеспрямоване залучення молодих фахівців, матеріальне стимулювання раціоналізаторської діяльності, підвищення освітнього рівня ІТР та організацію внутрішнього обміну знаннями. Детальна програма конкретних заходів за даним пріоритетним напрямом наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Заходи підвищення інноваційної активності персоналу ПСП «Слобожанщина Агро»

Захід	Зміст заходу	Термін реалізації	Індикатор результату
Програма підвищення кваліфікації агрономічного персоналу	Щорічне навчання агрономів, механізаторів та інженерів у партнерських навчальних центрах та на базі агрохолдингу ІМС S.A.; запровадження внутрішньокорпоративних тренінгів з точного землеробства	2026–2027 рр.	Збільшення охоплення навчанням до 40% персоналу; зростання балу з 6,2 до 8,5
Залучення молодих спеціалістів з аграрних вишів	Укладання договорів про практику та стажування з Сумським НАУ; запровадження програми «молодий спеціаліст» з доплатою до середньогалузевого рівня	2026 р.	Збільшення частки працівників до 30 років до 8–10%

Продовження таблиці 3.2

Захід	Зміст заходу	Термін реалізації	Індикатор результату
Система матеріального стимулювання інноваційних ініціатив	Запровадження преміювання за раціоналізаторські пропозиції; ведення реєстру інноваційних ідей з оцінкою та відстеженням впровадження	2026 р.	Коефіцієнт впровадження пропозицій – зростання до 0,75 од.
Підвищення освітнього рівня управлінського персоналу	Фінансування здобуття вищої освіти (другої вищої, магістратури) для ІТР підприємства; напрями – агрономія, агроменеджмент, цифрові технології в АПК	2026–2027 рр.	Частка ІТР з вищою освітою – зростання з 6,2% до 12%
Запровадження внутрішнього обміну знаннями	Щомісячні виробничі наради з обговоренням досвіду впровадження нових агротехнологій; формування бази знань підприємства у цифровому форматі	2026 р.	Кількість задокументованих кейсів – не менше 12 на рік

Джерело: складено автором

Реалізація зазначених заходів дозволить подолати структурні дисбаланси у кадровому потенціалі підприємства та забезпечити зростання балу за складовою «Інноваційна активність персоналу» з 6,8 до цільового рівня 8,5. Відповідальність за виконання розподілена між відділом кадрів та заступником директора з виробництва, що забезпечує чіткий управлінський контроль над реалізацією програми.

Два наступних за пріоритетністю напрями – поглиблення цифровізації виробничих процесів та розширення фінансування інноваційної діяльності – є взаємодоповнюваними і тісно пов'язаними між собою, оскільки перший потребує відповідного фінансового забезпечення, а другий формує інструментарій для практичного втілення цифрових рішень.

Згідно з даними табл. 3.3, у напрямі цифровізації виробничих процесів запропоновано три ключові заходи: впровадження технологій точного землеробства на основі NDVI-моніторингу з орієнтовним бюджетом 1200,0 тис. грн., автоматизація виробничого планування та обліку за допомогою ERP-модуля (850,0 тис. грн.) та формування IoT-мережі сенсорів вологості і температури ґрунту (420,0 тис. грн.). Вибір зазначених інструментів обґрунтовується їх відповідністю виробничому профілю підприємства: всі три

культури (пшениця, кукурудза, соняшник) надзвичайно чутливі до режимів зволоження та живлення ґрунту, тому моніторинг цих параметрів у реальному часі дозволяє суттєво знизити ризики недобору врожаю та оптимізувати витрати на агрохімію (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Заходи з цифровізації виробництва та розширення фінансування інновацій у ПСП «Слобожанщина Агро»

Напрямок / Захід	Конкретний інструмент / технологія	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Джерело фінансування	Очікуваний приріст балу	Термін окупності / результат
1. Цифровізація виробничих процесів					
Точне землеробство (Precision Agriculture)	Система NDVI-моніторингу полів (супутникові знімки); диференційоване внесення ЗЗР та добрив	1200,0	Власний прибуток / ІМС S.A.	+0,5 бали	Зниження витрат на добрива на 8–12%
Автоматизація обліку та планування	Впровадження ERP-модуля для агровиробництва (наприклад, агромодуль SAP)	850,0	Власний прибуток	+0,4 бали	Скорочення часу планування сівозміни на 30%
ІоТ-датчики вологості та температури ґрунту	Встановлення сенсорної мережі на ключових полях;	420,0	Власний прибуток	+0,3 бали	Зростання врожайності на 3–5%
2. Розширення фінансування інноваційної діяльності					
Формування річного інноваційного фонду	Виділення 2,5% від чистого доходу на інноваційні проекти (2025 р. – 1700903,0 тис. грн., тобто $\approx 42522,6$ тис. грн.)	42522,6	Власний прибуток (розподіл)	+0,7 бали	Збільшення питомої ваги інноваційних витрат до 7–8%
Науково-технічне співробітництво з Сумським НАУ	Договори про спільні дослідження у галузі рослинництва	350,0	Власний прибуток	+0,5 бали	Розробка рекомендацій щодо сортів для умов Сумщини

Джерело: складено автором

За середньогалузевими оцінками, впровадження технологій точного землеробства в умовах лісостепу України забезпечує зниження витрат на засоби захисту рослин та добрива на 8–12% без втрати врожайності.

У частині розширення фінансування інноваційної діяльності запропоновано формувати річний інноваційний фонд у розмірі 2,5% від чистого доходу. Зважаючи на показник 2025 р. (1700903,0 тис. грн.), орієнтовний обсяг такого фонду становить 42522,6 тис. грн. на рік, що більш ніж вдвічі перевищує поточний обсяг інноваційних витрат. Таке рішення дозволить збільшити питому вагу інноваційних витрат у загальних з поточних 4,5 балів (за шкалою оцінювання) до цільових 7,5 балів і кардинально змінити бал за складовою «Витрати на інновації». Реалізація договорів про науково-технічне співробітництво із Сумським НАУ з витратами 350,0 тис. грн. забезпечить доступ підприємства до результатів актуальних наукових досліджень у галузі сортовипробування та захисту рослин.

Для систематизації усіх запропонованих пріоритетних напрямів та наочного відображення цільових орієнтирів нарощення інноваційного потенціалу ПСП «Слобожанщина Агро» складено узагальнюючу таблицю з інтегральною оцінкою, що включає порівняння фактичних та прогнозних зважених балів за кожною складовою (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Узагальнююча таблиця інтегральної оцінки інноваційного потенціалу ПСП «Слобожанщина Агро»

Складово / Показник	Вага (wi)	Макс. бал	Бал 2025 р. (факт)	Цільовий бал 2027 р.	Зважений бал 2025 р.	Цільовий зважений бал 2027 р.	Пріоритет
1. Технічна оснащеність	0,25	10	7,2	8,8	1,8	2,2	5
1.1 Коефіцієнт оновлення техніки	–	10	7,3	9,0	–	–	–
1.2 Фондовіддача	–	10	6,8	8,5	–	–	–
1.3 Фондоозброєність (динаміка)	–	10	7,5	9,0	–	–	–
2. Інноваційна активність персоналу	0,20	10	6,8	8,5	1,4	1,7	1
2.1 Охоплення навчанням, %	–	10	6,2	8,5	–	–	–
2.2 Коефіцієнт впровадження пропозицій	–	10	7,3	9,0	–	–	–

Продовження таблиці 3.4

Складова / Показник	Вага (wi)	Макс. бал	Бал 2025 р. (факт)	Цільовий бал 2027 р.	Зважений бал 2025 р.	Цільовий зважений бал 2027 р.	Пріоритет
2.3 Витрати на навчання на 1 особу, тис. грн.	–	10	7,0	8,0	–	–	–
3. Цифровізація виробництва	0,20	10	7,8	9,2	1,6	1,8	3
3.1 Індекс цифровізації (0–10)	–	10	7,8	9,2	–	–	–
3.2 Кількість впроваджених цифрових інструментів, од.	–	10	8,0	9,5	–	–	–
4. Витрати на інновації	0,20	10	6,7	8,5	1,3	1,7	2
4.1 Обсяг витрат на інновації, тис. грн.	–	10	9,0	9,5	–	–	–
4.2 Питома вага інноваційних витрат у загальних, %	–	10	4,5	7,5	–	–	–
5. Науково-технічне співробітництво	0,15	10	7,0	8,8	1,1	1,3	4
5.1 Кількість договорів про НТС, од.	–	10	8,0	9,0	–	–	–
5.2 Витрати на НТС, тис. грн.	–	10	7,3	8,5	–	–	–
Інтегральний показник	1,00	10	7,2	8,7	7,2	8,7	–

Джерело: складено автором

Дані табл. 3.4 підтверджують, що реалізація запропонованих пріоритетних напрямів дозволить забезпечити зростання інтегрального показника інноваційного потенціалу ПСП «Слобожанщина Агро» з 7,2 балів у 2025 р. до 8,7 балів у 2027 р. При цьому найбільший приріст очікується за двома складовими: «Витрати на інновації» (+0,4 балів у зваженому виразі: з 1,3 до 1,7) та «Інноваційна активність персоналу» (+0,3 балів: з 1,4 до 1,7). За складовою «Цифровізація виробництва» зважений бал зростає з 1,6 до 1,8, що відображає прогресивне нарощення цифрових компетенцій підприємства. Складові «Технічна оснащеність» та «Науково-технічне співробітництво» також демонструватимуть позитивну динаміку: відповідно з 1,8 до 2,2 та з 1,1 до 1,3 зваженого балу. Загальна сума зважених балів складе 8,7, що відповідає

«розвиненому» рівню інноваційного потенціалу – значно вищому, ніж середній по підприємствах рілочної галузі Сумської області (5,8–6,2 балів за аналогічною шкалою).

Слід підкреслити, що запропонований перелік пріоритетних напрямів сформований з урахуванням специфіки виробничої діяльності та організаційної структури ПСП «Слобожанщина Агро». Зокрема, членство підприємства у групі ІМС S.A. є вагомою перевагою при реалізації напрямів науково-технічного співробітництва та залучення цифрових рішень, оскільки агрохолдинг має власну агрономічну, інженерну та фінансову службу, а також встановлені партнерські зв'язки з провідними виробниками агротехнологій. Водночас централізоване прийняття стратегічних рішень на рівні материнської компанії вимагає погодження інноваційної програми з Радою директорів ІМС S.A., що слід передбачити при плануванні термінів реалізації заходів.

Важливо також зазначити, що реалізація напряму модернізації технічної бази, хоча й отримала 5-й пріоритет у загальній матриці, залишається актуальною з огляду на незмінну кількість зернозбиральних комбайнів, тоді як площа під кукурудзою залишається найбільшою у структурі посівів (59,2% у 2025 р. або 5812,4 га). За нормативами галузі, для якісного збирання кукурудзи на площі понад 5000 га необхідно мінімум 14–16 комбайнів, отже поточний парк є недостатнім і потребує розширення на 2–4 одиниці у середньостроковій перспективі. Фондовіддача вже зросла до 1,77 тис. грн./тис. грн. (проти 0,69 у 2023 р.), що свідчить про підвищення ефективності використання наявних фондів, проте подальше нарощення технічної бази є об'єктивно необхідним для стабілізації збирального процесу.

3.2 Удосконалення механізму управління формуванням інноваційного потенціалу

Формування дієвого механізму управління інноваційним потенціалом сільськогосподарського підприємства є необхідною передумовою перетворення

стратегічних пріоритетів на конкретні управлінські рішення та вимірювані результати. Механізм управління у цьому контексті слід розуміти як систему взаємопов'язаних підсистем, методів, інструментів та суб'єктів, що забезпечують цілеспрямований вплив на формування, розвиток та реалізацію інноваційного потенціалу підприємства. Для ПСП «Слобожанщина Агро», що функціонує як структурний елемент агрохолдингу ІМС S.A. та орієнтується на збільшення інтегрального показника інноваційного потенціалу з 7,2 до 8,7 балів, удосконалення такого механізму є не лише управлінським завданням, а й інструментом стратегічної конкурентоспроможності в умовах трансформаційних процесів аграрного ринку України.

Аналіз існуючого стану управлінських підсистем ПСП «Слобожанщина Агро», засвідчив, що попри загалом позитивну динаміку ключових економічних показників, управління інноваційним потенціалом підприємства залишається недостатньо структурованим та системним. Зокрема, відсутня окремо формалізована інноваційна стратегія, не створено інноваційного комітету або координаційного органу, відстеження динаміки складових інноваційного потенціалу не здійснюється в режимі регулярного моніторингу. Це обумовлює необхідність удосконалення механізму управління шляхом формування чіткої підсистемної архітектури, розробки стадійної дорожньої карти впровадження змін та впровадження системи KPI.

Удосконалений механізм управління формуванням інноваційного потенціалу ПСП «Слобожанщина Агро» пропонується будувати на основі п'яти взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких відповідає за окремий функціональний напрям та має визначені суб'єкти відповідальності, інструменти реалізації та критерії результативності.

Запропонований механізм охоплює п'ять ключових підсистем: планово-стратегічну, ресурсно-фінансову, кадрово-компетентнісну, цифрово-технологічну та моніторингово-контрольну. Склад, функції та архітектура запропонованого механізму систематизовані у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Підсистеми удосконаленого механізму управління формуванням інноваційного потенціалу ПСП «Слобожанщина Агро»

Підсистема механізму	Основні функції	Інструменти реалізації	Відповідальні суб'єкти
Планово-стратегічна підсистема	Розробка інноваційної стратегії; формування портфеля інноваційних проектів; встановлення цільових показників інноваційного потенціалу	SWOT-аналіз; дорожня карта інновацій; система збалансованих показників (BSC); середньострокові плани інноваційного розвитку	Генеральний директор; Заступник директора з виробництва; Рада директорів IMC S.A.
Ресурсно-фінансова підсистема	Формування інноваційного бюджету; пошук та залучення зовнішнього фінансування; контроль витрат на інновації	Інноваційний фонд (2,5% від чистого доходу); державні гранти та програми; власні інвестиції холдингу IMC S.A.	Заступник директора з фінансів та економіки; Головний бухгалтер
Кадрово-компетентнісна підсистема	Управління інноваційним розвитком персоналу; формування команди змін; стимулювання раціоналізаторської активності	Програми підвищення кваліфікації; система KPI для ІТР; преміювання за інноваційні пропозиції; база знань підприємства	Відділ кадрів; Заступник директора з виробництва
Цифрово-технологічна підсистема	Управління цифровою трансформацією виробництва; впровадження агротехнологічних рішень; моніторинг технічного стану	Системи точного землеробства (NDVI); IoT-датчики ґрунту; ERP-модуль для агровиробництва; GPS-моніторинг техніки	Головний агроном; Головний інженер
Моніторингово-контрольна підсистема	Відстеження динаміки інноваційного потенціалу; оцінювання ефективності реалізованих заходів; коригування стратегії	Інтегральна оцінка інноваційного потенціалу (щорічно); дашборд ключових показників; аудит інноваційної діяльності	Заступник директора з фінансів та економіки; Головний бухгалтер

Джерело: складено автором

Планово-стратегічна підсистема забезпечує формування стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства через інструменти SWOT-аналізу, системи збалансованих показників (BSC) та середньострокових планів; відповідальність за її функціонування покладається на генерального директора та заступника з виробництва, а ключовим критерієм результативності є частка реалізованих інноваційних проектів – не менше 75% та досягнення цільового інтегрального балу 8,7. Ресурсно-фінансова підсистема відповідає за акумуляцію

та розподіл фінансових ресурсів для інноваційних потреб: ключовим інструментом тут є інноваційний фонд у розмірі 2,5% від чистого доходу ($\approx 42522,6$ тис. грн.), доповнений залученням зовнішнього фінансування через державні програми та ресурси холдингу ІМС S.A. Кадрово-компетентнісна підсистема формує людський капітал інноваційного розвитку: система КРІ для ІТР, преміювання раціоналізаторів та програми підвищення кваліфікації забезпечують підвищення охоплення навчанням до 40% і зростання частки ІТР з вищою освітою з 6,2% до 12%. Цифрово-технологічна підсистема управляє процесами цифрової трансформації, використовуючи технології точного землеробства, IoT-моніторинг та ERP-рішення. Моніторингово-контрольна підсистема завершує архітектуру механізму, забезпечуючи зворотний зв'язок через щорічне інтегральне оцінювання, аудит інноваційної діяльності та аналітичний дашборд ключових показників.

Важливою особливістю запропонованого механізму є його органічна узгодженість із корпоративною структурою агрохолдингу ІМС S.A. Оскільки стратегічні рішення про напрями розвитку підприємства підлягають погодженню з Радою директорів ІМС S.A., проєктована інноваційна стратегія ПСП «Слобожанщина Агро» формується як частина загальної інноваційної програми холдингу, що одночасно забезпечує доступ до корпоративних фінансових ресурсів та агрономічних компетенцій, а також гарантує стратегічну узгодженість інноваційних ініціатив підприємства із загальним вектором розвитку групи ІМС S.A. Це є суттєвою конкурентною перевагою порівняно з незалежними аграрними підприємствами, які змушені покладатися виключно на власні ресурси та управлінські компетенції.

Для забезпечення системності та поетапності впровадження удосконаленого механізму розроблено стадійну дорожню карту реалізації заходів на 2026–2027 рр., що передбачає п'ять послідовних етапів.

Дорожня карта, передбачає чітку стадійну логіку: кожен наступний етап спирається на результати попереднього, що мінімізує ризики неефективного

витрачання ресурсів та забезпечує вимірюваний поступальний прогрес (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Дорожня карта реалізації удосконаленого механізму управління інноваційним потенціалом ПСП «Слобожанщина Агро» на 2026–2027 рр.

Етап	Основні заходи	Ресурси, тис. грн.	Очікуваний результат
Етап 1. Підготовчий	Розробка інноваційної стратегії підприємства; формування інноваційного комітету; діагностика поточного стану підсистем механізму	250,0	Затверджена інноваційна стратегія; сформований інноваційний комітет; визначені цільові KPI
Етап 2. Ресурсний	Формування інноваційного фонду (2,5% від чистого доходу)	42522,6 (фонд)	Сформований інноваційний бюджет
Етап 3. Кадровий	Запуск програм підвищення кваліфікації персоналу; введення системи KPI для ІТР; запровадження преміювання за інноваційні пропозиції; залучення молодих спеціалістів	1800,0	Охоплення навчанням – 30%; прийнято 5–8 молодих спеціалістів
Етап 4. Технологічний	Впровадження системи NDVI-моніторингу; встановлення IoT-датчиків ґрунту (50+ точок); впровадження ERP-модуля для агровиробництва; оновлення комбайнового парку (+2 од.)	2470,0 + вартість 2 комбайнів	Індекс цифровізації – 9,0 балів; кількість цифрових інструментів – 10 од.; зниження витрат на агрохімію на 8–10%
Етап 5. Моніторинговий	Проведення аудиту інноваційної діяльності; інтегральна оцінка досягнутого рівня інноваційного потенціалу; коригування стратегії на наступний цикл	180,0	Інтегральний показник – 8,7 балів; розроблена стратегія інноваційного розвитку на 2028–2030 рр.

Джерело: складено автором

На першому підготовчому етапі (І квартал 2026 р., 250,0 тис. грн.) закладається інституційне підґрунтя: розробляється інноваційна стратегія, формується інноваційний комітет та визначаються цільові KPI. Другий ресурсний етап (ІІ квартал 2026 р.): формується інноваційний фонд обсягом 42522,6 тис. грн. Третій кадровий етап (ІІ–ІV квартали 2026 р., 1800,0 тис. грн.) охоплює запуск програм навчання, систему преміювання та залучення молодих фахівців. Четвертий технологічний етап (2026–2027 рр.) є найбільш ресурсоемним у частині прямих інвестицій: 2470,0 тис. грн. на цифрові рішення

(NDVI-моніторинг, IoT-мережа, ERP-модуль) та придбання додаткових зернозбиральних комбайнів. Завершальний п'ятий моніторинговий етап (IV квартал 2027 р., 180,0 тис. грн.) підбиває підсумки реалізації програми через аудит інноваційної діяльності та формує підґрунтя для наступного циклу інноваційного планування на 2028–2030 рр.

Для забезпечення об'єктивного та регулярного контролю за функціонуванням удосконаленого механізму управління формуванням інноваційного потенціалу запропоновано систему ключових показників ефективності (KPI), диференційовану за підсистемами механізму. Перевагою такого підходу є те, що кожна підсистема отримує власні вимірювані індикатори з чіткими базовими та цільовими значеннями, а відповідальність за їх досягнення закріплена за конкретними посадовими особами. Систему KPI наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Система KPI для оцінювання ефективності механізму управління формуванням інноваційного потенціалу ПСП «Слобожанщина Агро»

Підсистема	Показник KPI	Базове значення (2025 р.)	Цільове значення (2027 р.)	Метод вимірювання	Відповідальний
Планово-стратегічна					
Планово-стратегічна	Частка реалізованих інноваційних проектів, %	55,0	75,0	Звіт про виконання плану інноваційних проектів	Заст. директора з виробництва
Планово-стратегічна	Кількість затверджених інноваційних проектів, од.	4,0	8,0	Реєстр проектів	Інноваційний комітет
Ресурсно-фінансова					
Ресурсно-фінансова	Питома вага інноваційних витрат у загальних, %	4,5	7,5	Фінансова звітність	Головний бухгалтер
Ресурсно-фінансова	Обсяг залученого зовнішнього фінансування, тис. грн.	0,0	5000,0	Договори про фінансування	Заст. директора з фінансів
Ресурсно-фінансова	Обсяг інноваційного фонду, тис. грн.	18500,0	42522,6	Рішення про розподіл прибутку	Головний бухгалтер

Продовження таблиці 3.7

Підсистема	Показник КРІ	Базове значення (2025 р.)	Цільове значення (2027 р.)	Метод вимірювання	Відповідальний
Кадрово-компетентнісна					
Кадрово-компетентнісна	Охоплення навчанням, % від облікового складу	20,0	40,0	Звіти відділу кадрів	Відділ кадрів
Кадрово-компетентнісна	Частка ІТР з вищою освітою, %	6,2	12,0	Кадровий облік	Відділ кадрів
Кадрово-компетентнісна	Кількість впроваджених раціоналізаторських пропозицій, од.	7,0	15,0	Реєстр пропозицій	Відділ кадрів
Кадрово-компетентнісна	Частка молоді до 30 років у складі персоналу, %	3,4	8,0	Кадровий облік	Відділ кадрів
Цифрово-технологічна					
Цифрово-технологічна	Індекс цифровізації виробництва (0–10)	7,8	9,2	Аудит цифрових систем	Головний інженер
Цифрово-технологічна	Кількість впроваджених цифрових інструментів, од.	6,0	10,0	Реєстр ІТ-систем	Головний агроном
Цифрово-технологічна	Частка площ під моніторингом точного землеробства, %	15,0	60,0	Звіт агрономічної служби	Головний агроном
Моніторингово-контрольна					
Моніторингово-контрольна	Інтегральний показник інноваційного потенціалу (0–10)	7,2	8,7	Щорічна інтегральна оцінка	Заст. директора з фінансів
Моніторингово-контрольна	Відхилення фактичних показників від планових, %	18,0	10,0	Порівняльний аналіз	Головний бухгалтер

Джерело: складено автором

Система КРІ, представлена у табл. 3.7, охоплює 14 показників, що розподілені між п'ятьма підсистемами механізму:

- планово-стратегічна підсистема оцінюється за часткою реалізованих інноваційних проектів (з 55,0% до цільових 75,0%) та кількістю затверджених інноваційних проектів (з 4,0 до 8,0 од.);

- ресурсно-фінансова підсистема включає три КРІ: питому вагу інноваційних витрат у загальних (з 4,5% до 7,5%), обсяг залученого зовнішнього фінансування (цільове значення – 5000,0 тис. грн.) та обсяг інноваційного фонду (з 18500,0 до 42522,6 тис. грн.);

- кадрово-компетентнісна підсистема є найбільш широко представленою (4 показники): охоплення навчанням (з 20,0% до 40,0%), частка ІТР з вищою освітою (з 6,2% до 12,0%), кількість впроваджених раціоналізаторських пропозицій (з 7,0 до 15,0 од.) та частка молоді до 30 років (з 3,4% до 8,0%);

- цифрово-технологічна підсистема відстежується через індекс цифровізації (з 7,8 до 9,2 балів), кількість впроваджених цифрових інструментів (з 6,0 до 10,0 од.) та частку площ під моніторингом точного землеробства (з 15,0% до 60,0%);

- моніторингово-контрольна підсистема замикає систему КРІ через інтегральний показник інноваційного потенціалу (з 7,2 до 8,7 балів) та показник відхилення фактичних результатів від планових (скорочення з 18,0% до 10,0%).

Наявність чітко визначених базових і цільових значень для кожного КРІ є принциповою методологічною перевагою запропонованого підходу, оскільки унеможливорює розмиття відповідальності та дозволяє оперативно виявляти відхилення від запланованого курсу розвитку. Щоквартальний моніторинг КРІ у форматі аналітичного дашборду, що ведеться заступником директора з фінансів та економіки, забезпечує прозорість управлінського процесу та дозволяє своєчасно вживати коригувальних заходів.

Для узагальнення результатів удосконалення механізму управління формуванням інноваційного потенціалу та відображення сукупного ефекту від реалізації всіх запропонованих підсистемних змін складено узагальнюючу таблицю з інтегральною оцінкою зрілості механізму до та після його удосконалення. Так, до удосконалення інтегральна зважена оцінка зрілості механізму управління формуванням інноваційного потенціалу ПСП «Слобожанщина Агро» становить 6,1 балів із 10 можливих, що відповідає рівню «достатнього» функціонування механізму – коли окремі підсистеми існують,

проте не є взаємоузгодженими та не забезпечують системного управлінського впливу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Узагальнююча інтегральна оцінка зрілості механізму управління формуванням інноваційного потенціалу ПСП «Слобожанщина Агро»

Підсистема механізму	Вага (wi)	Оцінка до удосконалення (2025 р.), балів	Оцінка після удосконалення (2027 р.), балів	Зважена оцінка до (2025 р.)	Зважена оцінка після (2027 р.)
Планово-стратегічна	0,25	6,5	8,5	1,6	2,1
Ресурсно-фінансова	0,20	6,2	8,7	1,2	1,7
Кадрово-компетентнісна	0,25	6,0	8,8	1,5	2,2
Цифрово-технологічна	0,20	5,8	8,5	1,2	1,7
Моніторингово-контрольна	0,10	6,0	8,6	0,6	0,9
Інтегральна оцінка механізму	1,00	6,1	8,6	6,1	8,6

Джерело: складено автором

Найнижча оцінка серед підсистем до удосконалення зафіксована для цифрово-технологічної (5,8 балів із зваженим значенням 1,2) та кадрово-компетентнісної (6,0 балів із зваженим значенням 1,5). Найвища – для планово-стратегічної підсистеми (6,5 балів із зваженим значенням 1,6), що пояснюється наявністю корпоративної стратегії агрохолдингу IMC S.A., яка частково охоплює інноваційні аспекти розвитку підприємства, хоча й не формалізована на рівні ПСП «Слобожанщина Агро» як окремий стратегічний документ.

Після реалізації запропонованих заходів з удосконалення інтегральна оцінка зрілості механізму прогнозується на рівні 8,6 балів, що відповідає «розвиненому» рівню та передбачає повну функціональну узгодженість всіх підсистем, системний моніторинг і регулярне коригування. Найбільший приріст очікується у кадрово-компетентнісній підсистемі (з 6,0 до 8,8 балів, зважений приріст +0,7) та планово-стратегічній підсистемі (з 6,5 до 8,5 балів, зважений приріст +0,5). Вагомим є й прогрес у цифрово-технологічній підсистемі (з 5,8 до 8,5 балів, зважений приріст +0,5). Цифровий розрив між значеннями «до» та «після» у розмірі 2,5 балів інтегральної оцінки свідчить про суттєвий трансформаційний потенціал запропонованих заходів.

Слід підкреслити, що успішність реалізації удосконаленого механізму значною мірою залежить від управлінської волі та залучення керівництва підприємства до його операційного контролю. З огляду на корпоративну підпорядкованість ПСП «Слобожанщина Агро» Раді директорів ІМС S.A., впровадження механізму має відбуватися у форматі внутрішнього корпоративного проекту агрохолдингу, що дозволить залучити ресурси та компетенції групи і забезпечить інституційну підтримку ініціативи. Запропоноване формування інноваційного комітету як координаційного органу забезпечить горизонтальну координацію між підсистемами механізму та вертикальну – між рівнями управління підприємства і холдингу.

Таким чином, удосконалений механізм управління формуванням інноваційного потенціалу ПСП «Слобожанщина Агро» являє собою комплексну п'ятипідсистемну архітектуру, що охоплює планово-стратегічний, ресурсно-фінансовий, кадрово-компетентнісний, цифрово-технологічний та моніторингово-контрольний виміри. Його впровадження відповідно до розробленої дорожньої карти на 2026–2027 рр. передбачає послідовне виконання п'яти етапів із загальним ресурсним забезпеченням понад 47500,0 тис. грн. (включно з інноваційним фондом). Система КРІ з 14 індикаторами та чіткими цільовими значеннями забезпечить прозорий контроль за реалізацією механізму. Інтегральна зважена оцінка зрілості механізму, за прогнозними розрахунками, зросте з 6,1 до 8,6 балів, що відповідає переходу підприємства від «достатнього» до «розвиненого» рівня управління інноваційним потенціалом і підтвердить стратегічну ефективність запропонованих рішень.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження практичних аспектів управління процесом формування інноваційного потенціалу ПСП «Слобожанщина Агро» можемо зробити наступні висновки.

1. Досліджено теоретико-методичні аспекти управління процесом формування інноваційного потенціалу підприємства.

В процесі дослідження встановлено, що інноваційний потенціал підприємства є інтегральною, динамічною характеристикою, яка відображає здатність підприємства як відкритої соціально-економічної системи генерувати, акумулювати та ефективно перетворювати наявні й залучені ресурси на конкурентоспроможні інноваційні результати. Виявлено, що в науковій літературі домінують три підходи до трактування цього поняття: ресурсний (сукупність ресурсів), процесний (динаміка використання) та системний (інтегральна властивість).

2. Надано організаційно-економічну характеристику підприємства.

Встановлено, що ПСП «Слобожанщина Агро» є структурним елементом агрохолдингу ІМС S.A., спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур (пшениця озима, кукурудза, соняшник) та має лінійно-функціональну організаційну структуру. Проаналізовано динаміку основних показників діяльності за 2023–2025 роки: загальна площа ріллі скоротилась на 7,1% (до 9824,7 га), однак чистий дохід від реалізації зріс на 102,3% (до 1700903,0 тис. грн.), а чистий прибуток збільшився у 9,56 раза (до 616458,0 тис. грн.). Виявлено, що фондівіддача зросла на 157,2% (до 1,77 тис. грн./тис. грн.), продуктивність праці – на 104,7% (до 6723,34 тис. грн./особу), а рівень рентабельності підвищився з 11,10% до 80,99%. Водночас визначено негативні тенденції: скорочення чисельності персоналу (на 1,2%), зростання собівартості одиниці продукції (на 5,5–16,6%) та високу залежність від стратегічних рішень материнського холдингу.

3. Досліджено стан та рівень інноваційного потенціалу підприємства.

Встановлено, що технічна оснащеність виробництва характеризується позитивною динамікою: кількість тракторів зросла на 16,0%, сівалок – на 22,2%, коефіцієнт оновлення техніки підвищився з 8,2% до 14,6%, а вартість машин і обладнання збільшилась на 21,8%. Виявлено, що загальні витрати на інновації зросли на 49,3% (до 90012,0 тис. грн.), причому найбільшу частку стабільно займають технологічні інновації (52,8% у 2025 році). Інноваційна активність персоналу демонструє позитивну динаміку: кількість працівників, які пройшли навчання, зросла на 72,2%, витрати на навчання – на 90,2%, а кількість впроваджених раціоналізаторських пропозицій збільшилась у 4 рази.

4. Оцінено результативність інноваційного потенціалу сільськогосподарського підприємства.

Встановлено, що впровадження інновацій забезпечило суттєвий виробничий ефект: урожайність соняшнику зросла на 30,6%, пшениці озимої – на 10,9%, витрати пального на 1 га скоротилися на 10,5%, мінеральних добрив – на 9,6%, а частка пшениці 1–2 класу підвищилась на 10,2 відсоткових пункти. Розраховано, що рентабельність інноваційних витрат (ROI) у 2025 році сягнула 220,8%, термін окупності скоротився до 0,5 року, а індекс інноваційного ефекту зріс до 3,2, що значно перевищує середньогалузеві орієнтири. За допомогою SWOT-аналізу ідентифіковано ключові сильні сторони (членство в агрохолдингу, високий прибуток, впровадження точного землеробства) та слабкі сторони (низький коефіцієнт оновлення техніки, старіння кадрів, недостатнє охоплення навчанням). Інтегральний показник інноваційного потенціалу, розрахований методом зваженої суми балів, зріс з 4,9 у 2023 році до 7,2 у 2025 році, що відповідає рівню «вище середнього» та свідчить про послідовне формування інноваційного потенціалу підприємства.

5. Обґрунтовано пріоритетні напрями підвищення рівня інноваційного потенціалу в ПСП «Слобожанщина Агро».

На основі матриці пріоритетності визначено, що найвищий пріоритет (1-й) належить підвищенню інноваційної активності персоналу, оскільки ця складова має найбільший розрив між фактичним та цільовим рівнем (1,7 балу) та критично

низькі показники освіти й вікової структури кадрів. Другим пріоритетом визначено розширення фінансування інноваційної діяльності шляхом формування річного інноваційного фонду в розмірі 2,5% від чистого доходу ($\approx 42522,6$ тис. грн.), що більш ніж удвічі перевищує поточний обсяг витрат. Третій пріоритет відведено поглибленню цифровізації виробничих процесів через впровадження NDVI-моніторингу (1200,0 тис. грн.), IoT-датчиків ґрунту (420,0 тис. грн.) та ERP-модуля для агровиробництва (850,0 тис. грн.). Розроблено конкретні заходи кадрової програми: щорічне навчання персоналу до досягнення охоплення 40%, запровадження преміювання за раціоналізаторські пропозиції та фінансування здобуття вищої освіти для ІТР.

6. Розроблено підходи до удосконалення механізму управління формуванням інноваційного потенціалу.

Запропоновано п'ятипідсистемну архітектуру механізму, що охоплює планово-стратегічну (інноваційна стратегія, портфель проектів), ресурсно-фінансову (інноваційний фонд, залучення грантів), кадрово-компетентнісну (навчання, КРІ, преміювання), цифрово-технологічну (точне землеробство, ERP, IoT) та моніторингово-контрольну (інтегральна оцінка, аудит) підсистеми. Розроблено стадійну дорожню карту впровадження на 2026–2027 роки, яка передбачає п'ять послідовних етапів із загальним ресурсним забезпеченням понад 47500,0 тис. грн. (включно з інноваційним фондом). Сформовано систему КРІ з 14 індикаторами, розподіленими між підсистемами, із чіткими базовими та цільовими значеннями (наприклад, охоплення навчанням з 20% до 40%, частка ІТР з вищою освітою з 6,2% до 12%, індекс цифровізації з 7,8 до 9,2 бала). Визначено відповідальних суб'єктів (генеральний директор, заступники, відділ кадрів, головний агроном) та інструменти реалізації. Узагальнююча інтегральна оцінка зрілості механізму, за прогностичними розрахунками, зросте з 6,1 до 8,6 бала, що підтверджує стратегічну ефективність запропонованих рішень та їх позитивний вплив на загальну ефективність діяльності підприємства через підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію витрат та сталий інноваційний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Fainshtein E., Chkoniya V., Fiore M., Serova E. An innovation potential and organizational performance: An integrative role of company's dynamic capabilities. *Agricultural and Food Economics*. 2024. Vol. 12. Article 41. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40100-024-00334-6>
2. Ho M., Soo C., Tian A., Teo S. T. T. Influence of strategic HRM and entrepreneurial orientation on dynamic capabilities and innovation in small- and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2023. Vol. 42(5). DOI: <https://doi.org/10.1177/02662426231201761>
3. Kareem M. A., et al. The mediating role of innovation capabilities on the relationship between dynamic capabilities and firm competitive performance. *Organizacija*. 2024. Vol. 57(1). P. 56–71. DOI: <https://doi.org/10.2478/orga-2024-0004>
4. Адвокато́ва Н. О., Повод Т. М. Дослідження факторів конкурентоспроможності щодо використання інноваційного потенціалу підприємств. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2023. Т. 47(2). С. 15–20. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-47-2>
5. Ван Д. Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 407–412.
6. Вернюк Н. О., Дяченко М. І. Регулювання інноваційного розвитку аграрного сектору України. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/98.pdf (дата звернення: 12.04.2026).
7. Вовк О. М. Формування інноваційного потенціалу підприємств в умовах цифровізації регіональних економічних систем. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Т. 3(52). С. 33–45. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275784](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275784)

8. Вороніна В. Л. Вплив трудового потенціалу на результати інноваційної діяльності підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2022. № 4. С. 42–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2022-4-8>
9. Ворушева Х. В. Сучасні підходи до формування інноваційного потенціалу підприємства. Матеріали науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (13-17 квітня 2026 р.). Суми, 2026. С. 488.
10. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 6–12.
11. Головченко О. М. Удосконалення організаційно-економічного механізму регулювання інноваційної діяльності транспортних підприємств. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Т. 3(52). С. 58–68. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275816](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275816)
12. Грінько А. П., Боднарчук Л. В., Ткаченко А. Г., Шапошник Б. В. Стратегічне управління стійким розвитком підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2022. № 9/1. С. 5–7.
13. Дашутіна Л. О., Недельніцина Д. Л. Інноваційні методи управління виробництвом продукції рослинництва. *Економіка та суспільство*. 2022. № 14. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1819/1755> (дата звернення: 12.04.2026).
14. Дорогань-Писаренко Л. О., Єгорова О. В., Панченко І. Г. Особливості аналізу ефективності впровадження технологічних інновацій в сільському господарстві. *Наука та інновації*. 2020. № 3. С. 33–38.
15. Згурська О. М. Формування інноваційних стратегій диверсифікації діяльності агропромислових підприємств : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2020. 435 с.
16. Котвицька Н. Методичні підходи до аналізу і оцінювання інноваційного потенціалу підприємств агропродовольчої сфери. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. Т. 304(2(2)). С. 247–255. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-39](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-39)

17. Котвицька Н. Методологічні засади дослідження інноваційної моделі розвитку та інноваційного потенціалу агропродовольчої сфери. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2022. № 1(91). С. 67–73. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2022.1.9>
18. Луцій О., Корнійчук Т. Інвестиційна привабливість сільськогосподарських підприємств як передумова реалізації стратегій інноваційного розвитку. *Економічний дискурс*. 2022. № 3–4. С. 40–49. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2022-2-4>
19. Макаренко П. М., Миколенко І. Г., Рєпіна М. С. Інноваційне управління галуззю рослинництва на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1883/1813> (дата звернення: 12.04.2026).
20. Маковоз О., Кузьменко Т. Концептуальні підходи оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2022. № 2. С. 17–20. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.2.17>
21. Негрей М. В., Трофімцева О. В. Аналіз функціонування аграрного сектору України в умовах війни. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2022. Вип. 102. С. 49–56.
22. Панченко В. А. Концептуальні засади стратегування моделі розвитку аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2023. № 9-10. С. 4–9.
23. Петриченко В. Ф., Лихочвор В. В. Рослинництво. Нові технології вирощування польових культур : підручник. Львів: НВФ Українські технології, 2020. 806 с.
24. Томчук О. Ф., Градомська І. О. Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 307–312.
25. ФАО. Тенденції розвитку сільського господарства: перспективи на 2050 рік. URL: <https://www.fao.org/publications/sofa/> (дата звернення: 12.04.2026).
26. Харчук Т., Пурденко О., Мельник В., Школенко О., Космідайло І. Концептуальний підхід до формування креативного потенціалу інноваційного

підприємництва. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 1(48). С. 362–377. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3967>

27. Хаджинова О., Человань С. Аналіз методів оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 1(38). С. 45-52.

28. Череп А. В., Томарєва-Паталахова В. В., Кабанова О. О. Формування ефективної системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. С. 280–286.

29. Шутько Т. І. Технологічні інновації та їх місце в агробізнесі. *Агросвіт*. 2023. № 17. С. 73–78.

Додатки

ДОДАТОК А

Апробація наукових результатів

ЗМІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



МАТЕРІАЛИ

науково-практичної конференції
викладачів, аспірантів та студентів
Сумського НАУ

(13-17 квітня 2026 р.)

УДК 631.4(477.52-25(06)

Рекомендовано до друку науково-координаційною радою Сумського національного аграрного університету (протокол № 9 від 21.04.2026 р.)

Редакційна колегія:

Данько Ю.І., д.е.н., професор
 Гесенко М.М., к.е.н., професор
 Харченко Т.О., д.н. з держ. управління, доцент
 Думанчук М.Ю., к.т.н., доцент
 Чех О.О., д.ф.
 Масик І.М., к.с.-г.н., доцент
 Михайліченко М.А., к.і.н., доцент
 Срібняк Н.М., к.т.н., доцент
 Синенко Т.П., д.ф., доцент
 Шкромада О.І., д.вет.н., професор

М 34 Матеріали науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (13-17 квітня 2026 р.). – Суми, 2026. – 503 с.

У збірку увійшли тези доповідей науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського національного аграрного університету.

Для викладачів, студентів, аспірантів інших навчальних закладів.

Відповідальність за точність наведених фактів, цитат та ін. лягає на авторів опублікованих матеріалів. Передрук матеріалів з дозволу редакції.

Друкується в авторській редакції

© Сумський національний
аграрний університет, 2026

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Ворушева Х. В., студ. 4 курсу, ФЕІМ, ОПП 073 «Менеджмент»
Науковий керівник: проф. Н.В.Стоянець
Сумський НАУ

В умовах глобальних технологічних зрушень, цифрової трансформації та повоєнного відновлення національної економіки питання формування інноваційного потенціалу підприємств набуває виняткової актуальності для України. Інноваційний потенціал є не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності окремого суб'єкта господарювання, але й одним із ключових факторів сталого розвитку національної економіки в цілому. Особливої гостроти ця проблема набуває у контексті воєнних викликів, які суттєво деформували виробничу, кадрову та фінансову бази більшості українських підприємств, водночас відкривши нові можливості для переосмислення бізнес-моделей і прискорення технологічних змін.

Поняття «інноваційний потенціал підприємства» є багатоаспектним і охоплює сукупність ресурсів, можливостей та здатностей підприємства до розроблення, впровадження і комерціалізації інновацій. Інноваційний розвиток підприємства передбачає використання інноваційних ідей та реалізацію інноваційного потенціалу, а також зміну стану підприємства на основі інновацій із метою досягнення позитивних змін [1, с. 9-10].

У науковій літературі склалося кілька підходів до визначення змісту інноваційного потенціалу. Ресурсний підхід розглядає його як сукупність матеріальних, фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів, необхідних для реалізації інновацій. Процесний підхід акцентує увагу на здатності підприємства ефективно трансформувати наявні ресурси в конкурентні переваги через налагоджені бізнес-процеси. Стратегічний підхід, який набуває все більшого поширення в сучасних дослідженнях, пов'язує формування інноваційного потенціалу з довгостроковими цілями підприємства та його адаптивністю до змін зовнішнього середовища. Сукупність факторів розробки та впровадження стратегій розвитку інноваційного потенціалу підприємства в умовах цифровізації включає орієнтири на підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію процесів, пошук та впровадження інвестицій, адаптивність ринку [2, с. 62-63].

Серед сучасних підходів до формування інноваційного потенціалу особливе місце займає цифрова трансформація. Впровадження технологій штучного інтелекту, хмарних обчислень, блокчейну та аналітики великих даних змінює саму архітектуру управлінських та виробничих процесів підприємства, дозволяє суттєво скоротити витрати на розробку нових продуктів і прискорити вихід на ринок. Домінування фактору активізації інноваційного потенціалу підприємства при його цифровізації у практичній діяльності підприємств дозволить сформувати відповідний механізм та стратегічний вектор подальшого розвитку. Це означає, що цифрова трансформація виступає не просто технологічним оновленням, а системним чинником, що перебудовує логіку формування й використання інноваційного потенціалу. Важливим напрямом є також розвиток кадрового потенціалу як носія інноваційних компетенцій. Знання, навички та творчий потенціал персоналу є тим нематеріальним ресурсом, який визначає якість інновацій. Підприємства, що інвестують у безперервне навчання, залучають висококваліфікованих фахівців і створюють організаційну культуру, сприятливу для генерації ідей, формують стійкий фундамент інноваційного розвитку. Поряд із кадровим, критичного значення набуває фінансова складова: доступність інвестиційних ресурсів, ефективне управління витратами на дослідження і розробки та залучення венчурного капіталу є передумовою реалізації інноваційного потенціалу [2, с. 63].

На рівні підприємств спостерігається суттєва диференціація в інноваційній активності залежно від галузі, розміру та регіону. Малий та середній бізнес, незважаючи на ресурсні обмеження, нерідко виявляє вищу гнучкість та швидкість впровадження інновацій порівняно з великими підприємствами. Стартап-екосистема України, яка отримала широке міжнародне визнання ще до повномасштабного вторгнення, продовжує розвиватися, генеруючи технологічні рішення, в тому числі у сферах оборони, агротехнологій та фінтеху.

В цілому для України, яка перебуває в умовах активної фази збройного конфлікту та водночас готується до повоєнної відбудови, нарощування інноваційного потенціалу підприємств є не просто економічною доцільністю, а стратегічним пріоритетом. Позитивна динаміка у міжнародних рейтингах, зростання частки прикладних досліджень та збереження активної стартап-екосистеми підтверджують: Україна має достатній фундамент для переходу до інноваційно-орієнтованої моделі розвитку.

Список використаних джерел:

1. Дорошкевич К., Колінко Н., Дзвоник Р. Інноваційний розвиток підприємства: сутність, значення та візуалізація складових. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 8–14. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1447>
2. Маслак О.І., Смірнова Д.М. Інноваційний потенціал підприємства: ключові фактори впливу в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 61–66. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.196.61-66>

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність ПСП «Слобожанщина Агро» за 2025 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство

ПРИВАТНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО "СЛОБОЖАНЩИНА АГРО"

Дата (рік, місяць, число) 2025
за 6 квартал

КОДИ

ДЛЯ ДОКУМЕНТУ ПРИЙНЯТО
03988113

Територія

СУМСЬКА

за КАТОТТГ

1

UA59080130020076190

Організаційно-правова форма господарювання

Приватне підприємство

за КОПФГ

120

Вид економічної діяльності

Вирощування зернових та технічних культур

за КВЕД

01.11

Середня кількість працівників

253

Адреса, телефон

вулиця ЦЕНТРАЛЬНА, буд. 16, смт. УЛЯНІВКА, СУМСЬКИЙ РАЙОН, СУМСЬКА обл., 41856, Україна

615249

Одиниця виміру: тис. грн без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2025 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

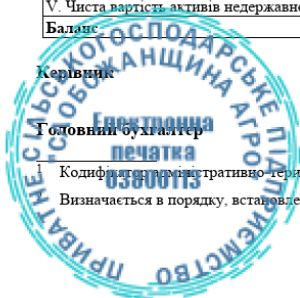
А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 263	1 234
первісна вартість	1001	1 781	1 781
накопичена амортизація	1002	518	547
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8 146	25
Основні засоби	1010	1 225 937	1 494 659
первісна вартість	1011	1 796 491	2 167 287
знос	1012	570 554	672 628
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	122 857	122 857
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервах фондів	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	65 296	584
Усього за розділом I	1095	1 423 499	1 619 359
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	360 491	457 786
виробничі запаси	1101	27 677	15 508
незавершене виробництво	1102	82 811	100 866
готова продукція	1103	250 003	341 412
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	42 639	91 123
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	33 249	16 061
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	15 375	25 550
з бюджетом	1135	49 949	52 167
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	32
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 625 265	1 522 320
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	16	25 446
готівка	1166	1	1
рахунки в банках	1167	15	25 445
Витрати майбутніх періодів	1170	1 684	2 401
Частка перестрахування у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			

резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	2 128 668	2 192 886
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	3 552 167	3 812 245

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	94 294	94 294
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	57 123	41 882
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 847 103	1 896 906
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 998 520	2 033 082
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	245 972	176 889
Інші довгострокові зобов'язання	1515	864 350	966 911
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 110 322	1 143 800
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	100 000	100 000
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	225 812	241 308
товари, роботи, послуги	1615	29 856	58 449
розрахунками з бюджетом	1620	3 256	4 410
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	851	1 502
розрахунками з оплати праці	1630	3 107	5 497
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	7 209	69 394
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	50 838	124 800
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	7 242	9 542
Доходи майбутніх періодів	1665	1 391	3 432
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	13 763	17 029
Усього за розділом III	1695	443 325	635 363
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	3 552 167	3 812 245

Керівник

Головний бухгалтер



ЕП Мірошніченко
Олександр
Миколайович
ЕП Нагібіна
Катерина
Володимирівна

Олександр МІРОШНІЧЕНКО

Катерина НАГІБІНА

Кодифікатори адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство	ПРИВАТНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО "СЛОБОЖАНЩИНА АГРО"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2026	01	01
			03800113		
(найменування)		ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО			
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)					
за		Рік 2025			
р.		Форма № 2 Код за ДКУД			
		1801003			

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 700 903	2 113 051
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(761 078)	(1 232 641)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	939 825	880 410
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	48 348	43 642
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(35 225)	(31 370)
Витрати на збут	2150	(204 381)	(335 050)
Інші операційні витрати	2180	(35 086)	(21 065)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	713 481	536 567
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	179	35 190
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(93 404)	(90 220)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	(3 798)	(36 240)

Державне статистичне спостереження

Статистична конфіденційність забезпечується статтею 29 Закону України "Про офіційну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушення

Подають:
юридичні особи, які здійснюють сільськогосподарську діяльність

- територіальному органу Держстату

Термін подання:
не пізніше 20 січня

ЗВІТ
ПРО РЕАЛІЗАЦІЮ
ПРОДУКЦІЇ СІЛЬСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА

за 2025 рік

Безкоштовний сервіс
для електронного звітування
"Кабінет респондента"
за посиланням
https://statzvit.ukrstat.gov.ua

№ 21-заг
(річна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
04 квітня 2024 р. № 90

Ідентифікаційні дані респондента

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ03800113

НайменуванняПРИВАТНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО "СЛОБОЖАНЩИНА АГРО"

Місцезнаходження
(юридична адреса)

Поштовий індекс41856

Назва області / АР КримСУМСЬКА

Назва районуСУМСЬКИЙ РАЙОН

Назва територіальної громади

Назва населеного пунктуУЛЯНІВКА

Назва району у місті

Назва вулиці/провулку, площі тощоЦЕНТРАЛЬНА

№ будинку16

№ корпусу

№ квартири/офісу

Адреса здійснення діяльності, щодо
якої подається форма звітності (фактична адреса)

41856

СУМСЬКА

СУМСЬКИЙ РАЙОН

УЛЯНІВКА

ЦЕНТРАЛЬНА

16

Код території відповідно до Кодифікатора адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад (КАТОТТГ) за юридичною адресою

UA59080130020076190

(код території визначається автоматично)

Інформація щодо відсутності даних

У випадку відсутності даних необхідно поставити у прямокутнику позначку - V

Зазначте одну з наведених нижче причин відсутності даних:

Назва виду продукції	Код рядка	Кількість реалізованої продукції, ц	Вартість реалізованої продукції (без дотацій і ПДВ), грн	Кількість продукції в наявності безпосередньо в підприємства (власної та прийнятої на зберігання) на кінець звітної періоду, ц
А	Б	1	2	3
Культури зернові та зернобобові (>= сумі ряд. 004, 011, 012, 015, 021, 022, 024, 025, 027)	003	1 455 526	1 264 858 334	167 320
у тому числі				
пшениця	004	306 458	270 615 839	-
кукурудза на зерно	011	1 149 068	994 242 495	167 320
ячмінь	012	-	-	-
жито	015	-	-	-
овес	021	-	-	-
гречка	022	-	-	-
просо	024	-	-	-
рис	025	-	-	-
культури зернобобові сушені	027	-	-	-
із ряд. 027 –горох	032	-	-	-

Назва виду продукції	Код рядка	Кількість реалізованої продукції, ц	Вартість реалізованої продукції (без дотацій і ПДВ), грн	Кількість продукції в наявності безпосередньо в підприємства (власної та прийнятої на зберігання) на кінець звітного періоду, ц
A	Б	1	2	3
Насіння культур олійних (>= сумі ряд. 041, 046, 047, 048, 052)	040	195 357	430 887 600	-
у тому числі боби сої	041	-	-	-
насіння льону-довгунця	046	-	-	-
насіння гречиці	047	-	-	-
насіння ріпаку й кользи	048	-	-	-
насіння соняшнику	052	195 357	430 887 600	-
Льон-довгунець (крім насіння)	064	-	-	X
Коноплі (крім насіння)	068	-	-	X
Буряк цукровий фабричний	075	-	-	X
Прянощі необроблені	079	-	-	X
Рослини ефіроолійні	096	-	-	X
Рослини лікарські	105	-	-	X
Тютюн необроблений	117	-	-	X
Шишки хмелю	120	-	-	X
Картопля	125	-	-	X
Культури овочеві (відкритого та закритого ґрунту; >=сумі ряд. 135, 160, 162, 163, 164, 165, 166, 171, 172, 183, 185)	132	-	-	X
у тому числі капуста	135	-	-	X
перець стручковий солодкий	160	-	-	X
огірки та корнішони	162	-	-	X
баклажани	163	-	-	X
помідори	164	-	-	X
гарбузи столові	165	-	-	X
кабачки столові	166	-	-	X
часник	171	-	-	X
цибуля (ріпчаста, шалот)	172	-	-	X
морква столова	183	-	-	X
буряк столовий	185	-	-	X
із ряд. 132 – культури овочеві закритого ґрунту	713	-	-	X
Культури баштанні продовольчі (>= ряд. 197)	196	-	-	X
у т.ч. кавуни	197	-	-	X
Гриби	209	-	-	X
Квіти зрізані та квіти в бутонах свіжі, тис.шт	266	-	-	X
Рослини в горщиках, ящиках тощо, тис.шт	277	-	-	X
Виноград	377	-	-	X
Культури плодові та ягідні (>= сумі ряд. 321, 326, 348)	726	-	-	X
у т.ч. плоди культур зерняткових (>= сумі ряд. 322 і 323)	321	-	-	X
у тому числі яблука	322	-	-	X
груші	323	-	-	X
плоди культур кісточкових (>= сумі ряд. 327, 328, 331, 334)	326	-	-	X
у тому числі абрикоси	327	-	-	X
вишня та черешня	328	-	-	X
персики та нектарини	331	-	-	X
сливи та терен	334	-	-	X

Назва виду продукції	Код рядка	Кількість реалізованої продукції, ц	Вартість реалізованої продукції (без дотацій і ПДВ), грн	Кількість продукції в наявності безпосередньо в підприємства (власної та прийнятої на зберігання) на кінець звітного періоду, ц
А	Б	1	2	3
культури ягідні (>= сумі ряд. 349, 350, 351, 354, 355, 356, 357, 358)	348	-	-	X
у тому числі				
малина й ожина	349	-	-	X
суниці та полуниці	350	-	-	X
смородина	351	-	-	X
аґрус	354	-	-	X
журавлина	355	-	-	X
чорниця	356	-	-	X
брусниця	357	-	-	X
лохина	358	-	-	X
Тварини сільськогосподарські живі (>= сумі ряд. 413, 443, 456, 465, 484, 515)	753	-	-	X
у тому числі				
велика рогата худоба	413	-	-	X
свині	443	-	-	X
вівці	456	-	-	X
кози	465	-	-	X
коні	484	-	-	X
птиця свійська	515	-	-	X
із ряд. 515 – пташенята добові	757	X	-	X
Вовна овець і кіз	472	-	-	X
Молоко від сільськогосподарських тварин усіх видів, сире	498	-	-	X
Яйця птиці свійської в шкаралупі свіжі, тис.шт	562	-	-	X
із ряд. 562 – яйця курячі в шкаралупі свіжі (>= ряд. 756)	563	-	-	X
із ряд. 562 – яйця всіх видів для інкубації	752	-	-	X
із ряд. 752 – яйця курячі для інкубації	756	-	-	X
Мед натуральний, кг	616	-	-	X
Цукор білий кристалічний буряковий	997	-	-	-

Загальна потужність одночасного зберігання зерна культур зернових і зернобобових та олійних на кінець року (>= сумі ряд. 003, 040 і р. 3) 475 000 ц (998)

Місце підпису керівника (власника) або особи, відповідальної за достовірність наданої інформації

телефон: 0663968715

ЕП Назкіна
Катерина
Володимирівна

ЕП Мірошніченко Олександр Мірошніченко
Олександр (Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ)
Миколайович

електронна пошта: v.voloshina@imcagro.com.ua