

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ПОГОДЖЕНО**  
**В.о. декана факультету**  
**аграрного менеджменту**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
**Завідувач кафедри менеджменту**  
**ім. проф. Й. С. Завадського**

\_\_\_\_\_ **Анатолій ОСТАПЧУК**  
(підпис)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

\_\_\_\_\_ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**  
(підпис)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: Управління інноваційною діяльністю в  
підприємстві**

Спеціальність 073 «**Менеджмент**»

Освітня програма «**Менеджмент організацій і адміністрування**»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

**Гарант освітньої програми**

**к.економ.н., доцент**

**Ольга ГОГУЛЯ**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи**

**к.економ.н., доцент**

**Віталій ВАКУЛЕНКО**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Виконав**

**Дмитро МИХАЙЛОВСЬКИЙ**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**КИЇВ – 2025**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри менеджменту  
ім. проф. Й. С. Завадського  
к. е. н., професор \_\_\_\_\_ Тетяна БАЛАНОВСЬКА  
«24» листопада 2024 р.**

**З А В Д А Н Н Я**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
ЗДОБУВАЧУ**

**Михайловському Дмитру Денисовичу**

Спеціальність 073 «**Менеджемент**»

Освітня програма «**Менеджемент організацій і адміністрування**»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Управління інноваційною діяльністю на підприємстві»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 29.10.2024р. № 1945 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ФГ «ЗОРЯ»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи управління інноваційною діяльністю підприємства.
2. Діагностика управління інноваційною діяльністю підприємства.
3. Напрями вдосконалення та результати управління інноваційною діяльністю у підприємстві.

Дата видачі завдання “29” листопада 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ **Віталій ВАКУЛЕНКО**

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ **Дмитро МИХАЙЛОВСЬКИЙ**

**РЕФЕРАТ**  
**магістерської кваліфікаційної роботи**  
**«Управління інноваційною діяльністю на підприємстві»**  
**здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти**  
**факультету аграрного менеджменту**  
**спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і**  
**адміністрування»**  
**Національного університету біоресурсів і природокористування України**  
**Михайловського Дмитра Денисовича**

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 92 сторінках друкованого тексту, робота містить 19 таблиць і 7 рисунків. Список використаних джерел включає 53 найменування.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні аспекти управління інноваційною діяльністю на підприємстві. Розкрито сутність, роль та значення інновацій у сучасній економіці, розглянуто концепції інноваційного розвитку, класифікацію видів інновацій та моделі їх управління.

Другий розділ магістерської кваліфікаційної роботи присвячений проведенню діагностики управління інноваційною діяльністю на підприємстві, а саме проаналізовано організаційно-економічну характеристику господарства, його інноваційний потенціал та рівень інноваційної активності.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи запропоновано рекомендації щодо стратегії інноваційного розвитку, яка базується на технологічній модернізації, цифровізації, розвитку людського капіталу, екологічному виробництві та маркетингових інноваціях.

**Ключові слова:** інновації, управління, інноваційна діяльність, аграрне підприємство, стратегія розвитку, економічна ефективність, інноваційний потенціал.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність і зміст інновацій та інноваційної діяльності підприємства	9
1.2. Особливості управління інноваційною діяльністю на підприємстві.....	15
1.3. Сучасні підходи та критерії оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю на підприємстві.....	22
Висновки до розділу 1.....	25
Розділ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ФГ «ЗОРЯ».....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика фермерського господарства «Зоря».....	27
2.2. Діагностика інноваційного потенціалу та рівня інноваційної активності підприємства.....	32
2.3. Оцінка ефективності системи управління інноваційною діяльністю у ФГ «Зоря».....	39
Висновки до розділу 2.....	43
Розділ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФГ «ЗОРЯ».....	45
3.1. Формування стратегії інноваційного розвитку фермерського господарства «Зоря».....	45
3.2. Розробка організаційно-економічного механізму управління інноваціями.....	57
3.3. Обґрунтування економічної ефективності впровадження інноваційних заходів.....	74
Висновки до розділу 3.....	81
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний розвиток аграрного сектору України вимагає переходу до інноваційної моделі господарювання, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності, ефективності виробництва та екологічної сталості. В умовах глобальної конкуренції, зростання вимог до якості продукції та нестабільності ринкової кон'юнктури саме впровадження інновацій стає визначальним чинником успіху підприємств аграрного сектору. Інноваційна діяльність у сільському господарстві забезпечує не лише підвищення продуктивності праці, а й зниження ресурсомісткості виробництва, мінімізацію екологічних ризиків та створення нової цінності для споживача.

Сучасні сільськогосподарські підприємства функціонують у динамічному середовищі, де ключовими викликами є зміна кліматичних умов, коливання цін на світових ринках продовольства, нестабільність державної підтримки, дефіцит інвестиційних ресурсів та обмежений доступ до новітніх технологій. У таких умовах важливою умовою збереження та нарощення конкурентних позицій стає ефективне управління інноваційною діяльністю – процесом, що охоплює розроблення, упровадження, комерціалізацію та контроль інноваційних рішень у сфері технологій, організації виробництва, маркетингу, управління персоналом і цифрової трансформації.

Інноваційна активність є одним із ключових показників розвитку національної економіки, а в аграрному секторі вона має особливе значення, оскільки визначає рівень продовольчої безпеки держави, стійкість сільських територій і здатність підприємств адаптуватися до викликів ринку.

Проблеми управління інноваційною діяльністю підприємств досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. С. І. Євстаф'єв та М. Е. Складенко висвітлювали історико-економічні аспекти формування менеджменту інновацій і роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. І. А. Чіков, О. І. Гуторов та

Л. І. Михайлова розглядали методологічні засади управління інноваційними процесами, акцентуючи увагу на системному підході та механізмах стимулювання розвитку. В. Я. Брич, Л. В. Дерманська та Я. О. Шпак досліджували економічні механізми управління інноваційною діяльністю. Актуальність обраної теми зумовлена потребою удосконалення системи управління інноваційною діяльністю, що забезпечує адаптацію підприємства до викликів зовнішнього середовища, оптимізацію використання ресурсів і стимулювання сталого розвитку. Особливе значення це має для малих та середніх фермерських господарств, які, незважаючи на обмежені ресурси, є гнучкими, швидко реагують на зміни ринку та можуть стати локальними лідерами у впровадженні інновацій.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних і практичних засад управління інноваційною діяльністю сільськогосподарського підприємства та розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності управління інноваційними процесами. Відповідно до мети визначені такі завдання дослідження:

- розкрити сутність понять інновацій та інноваційної діяльності підприємства;
- охарактеризувати особливості управління інноваційною діяльністю в підприємстві;
- проаналізувати сучасні підходи та критерії оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю в підприємстві;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства;
- провести діагностику інноваційного потенціалу та рівня інноваційної активності підприємства;
- оцінити ефективність системи управління інноваційною діяльністю в підприємстві;
- виявити стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємства;

- розробити заходи щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю в підприємстві;
- обґрунтування економічної ефективності впровадження інноваційних заходів.

*Об'єктом дослідження* є процес управління інноваційною діяльністю в підприємстві.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління інноваційною діяльністю підприємства

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили об'єктивність і глибину аналізу. Методи аналізу та синтезу застосовано для визначення сутності інноваційної діяльності; системний підхід – для дослідження взаємозв'язків між елементами управлінської системи; економіко-статистичні методи – для кількісного аналізу результатів діяльності підприємства; SWOT-аналіз – для оцінки сильних і слабких сторін інноваційного потенціалу, можливостей і загроз зовнішнього середовища; прогнозування та моделювання – для обґрунтування напрямів інноваційного розвитку господарства.

Теоретична цінність магістерської роботи полягає в узагальненні наукових підходів до управління інноваційною діяльністю в аграрній сфері, уточненні змісту понять «інноваційний потенціал підприємства», «інноваційна стратегія» та «організаційно-економічний механізм управління інноваціями», а також у розвитку методики оцінювання ефективності інноваційного менеджменту.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання результатів дослідження у практичній діяльності фермерського господарства «Зоря» для підвищення рівня його інноваційної активності, ефективності виробництва та конкурентоспроможності. Запропоновані заходи можуть бути адаптовані до умов інших аграрних підприємств, що

прагнуть підвищити продуктивність на основі упровадження сучасних технологій, автоматизації та цифровізації управління.

**Структура роботи.** Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 92 сторінках друкованого тексту, робота містить 19 таблиць і 7 рисунків. Список використаних джерел включає 53 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність і зміст інновацій та інноваційної діяльності підприємства

Інновації та інноваційна діяльність займають особливе місце в сучасній економічній теорії та практиці управління підприємствами. Вони пов'язані з процесами оновлення виробничих і організаційних систем, створенням нових продуктів, технологій і методів управління, що формують основу розвитку та вдосконалення підприємницької діяльності. Аналіз сутності та змісту інновацій дозволяє розкрити їхні основні характеристики, класифікаційні ознаки та специфіку впровадження в практику господарювання сучасних підприємств.

Поняття «інновація» має глибокі історичні та лінгвістичні корені. Походячи від латинського *innovatio* – «оновлення» або «зміна», цей термін у сучасну наукову традицію потрапив через англійську мову, де *innovation* позначає процес упровадження нового [24, с. 6]. У вітчизняній науковій літературі поряд з оригінальною формою широко використовувався її переклад – «нововведення», унаслідок чого обидва поняття тривалий час уживалися як синоніми [14, с. 9; 3].

Поняття інновації вперше з'явилося в працях культурологів середини XIX століття, де воно описувало процес запозичення елементів однієї культури в іншу. Згодом, у першій половині XX століття, науковий інтерес перемістився до аналізу технічних і виробничих нововведень, які стали розглядатися як рушійна сила промислового розвитку [15, с. 80].

Теоретичне підґрунтя інновацій у межах економічної науки було закладено Йозефом Шумпетером, який у праці «Теорія економічного розвитку» визначив інновацію як чинник якісних змін у виробництві та джерело економічного зростання. Учений підкреслював, що інновація

відрізняється від простого нововведення тим, що вона спричиняє перехід на новий рівень розвитку, а ключовою фігурою цього процесу є підприємець, який забезпечує практичну реалізацію нових ідей і технологій [38, с. 47].

У подальшому розвитку економічної науки поняття «інновація» набуло ширшого змістового наповнення та різного тлумачення в працях науковців. У сучасній літературі воно розглядається крізь призму різних теоретичних підходів, що зумовлено багатогранністю самої категорії та різними аспектами її прояву в економічній діяльності підприємства. Залежно від методологічних підходів і предмета дослідження, науковці по-різному визначають сутність цього поняття, акцентуючи увагу на окремих його характеристиках.

Для більш повного розуміння сутності інновацій доцільно проаналізувати існуючі наукові підходи до трактування даної категорії, що відображено у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Тлумачення поняття «інновація» у різних економічних джерелах\***

Автор, джерело	Визначення поняття «інновація»
1	2
Закон України «Про інноваційну діяльність» [33]	«...новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери».
Посібник Oslo Manual (2018) [1]	«...це новий або вдосконалений продукт чи процес (або їх комбінація), який суттєво відрізняється від попередніх продуктів чи процесів, і який був наданий потенційним користувачам (продукт) або введений в користування (процес)».
В. Я. Брич, Л. В. Дерманська, Я. О. Шпак [6, с. 13]	«...результат інноваційної діяльності, який постає у вигляді наукових, технічних, організаційних, економічних новинок, що може бути отриманий у будь-якому інноваційному процесі».
І. А. Чіков [50]	«...це закінчене, унікальне рішення, яке за допомогою науково-технічних досягнень нашло свою реалізацію у вигляді нової або оновленої суспільної потреби, впровадження якого підвищує ефективність функціонування підприємства в контексті створення конкурентоспроможних переваг з метою отримання максимально можливого економічного, соціального, екологічного чи іншого ефекту».

## Продовження табл. 1.1

1	2
І. В. Кукушка [25, с. 57]	«...це нововведення у галузі техніки, технології, організації праці та управління, що ґрунтується на досягненнях науки та передового досвіду».
І. А. Нечаєва, Л. В. Шитікова [31, с. 57]	«...це оригінальне (нове) рішення, засноване на науково-технічних досягненнях, впровадження якого призводить до змін у всіх сферах діяльності підприємства шляхом створення, розробки, впровадження та використання нового продукту (товару/послуги), технології або рішення організаційного характеру для досягнення максимально можливого економічного та/або соціального та/або екологічного ефекту».
І. П. Фоміченко, В. П. Баштовий, Д. О. Кожурін, О. В. Пахомова [44, с. 104]	«...це результат спеціальної діяльності, що приводить до оновлення або вдосконалення будь-яких продуктів або технологічних процесів, заснований на народженні і застосуванні нових знань».
М. І. Копитко, Н. В. Блага [22, с. 9]	«...це кінцевий результат впровадження новації (інноваційної діяльності), що отримав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, який використовують у практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг».
Л. Г. Мельник, О. І. Карінцева [28, с. 439]	«...досягнення різних галузей науки і господарства, застосування яких підвищує ефективність функціонування соціально-економічної системи (підприємства, організації, галузі, національної економіки)».
С. Євстаф'єв [15, с. 81]	«У вузькому значенні інновація – це ідея, новітній продукт в галузі техніки, технології, організації праці, управління, а також у інших сферах наукової та соціальної діяльності, засноване на використанні досягнень науки і передового досвіду, у широкому ж значенні, інновація – це результат системної діяльності, спрямованої на реалізацію досягнень науково-технічного прогресу та їх удосконалень, що забезпечує підвищення ефективності та отримання конкурентних переваг».

Примітка. \*Джерела: [33, 1, 6, 50, 25, 31, 44, 22, 28, 15 ]

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить, що інновації є багатовимірним і комплексним явищем, яке охоплює не лише технологічні, а й організаційні, економічні та соціальні аспекти діяльності підприємства. У загальному вигляді інновація може розглядатися як результат свідомого впровадження нових ідей, знань і практик, що забезпечує суттєве поліпшення ефективності функціонування підприємства, підвищення його

конкуренентоспроможності, адаптацію до динамічних умов ринку та задоволення потреб споживачів.

Особливу роль інновації відіграють у галузях з високою наукоємністю та ресурсною інтенсивністю, серед яких агропромисловий сектор [19]. Тут впровадження інновацій тісно пов'язане з науковими дослідженнями, застосуванням сучасних технологій, модернізацією виробничого устаткування, вдосконаленням сортового і породного складу рослин та тварин, а також оптимізацією організаційних процесів. В аграрному виробництві інноваційні зміни не лише підвищують продуктивність та якість продукції, але й сприяють збереженню природних ресурсів, екологічній безпеці та соціальному розвитку сільських територій.

У розумінні М. К. Пархомиць, П. Р. Пуцентейло, Л. М. Уніят, «інновація у агропромисловому бізнесі – це нагромадження нових знань, матеріалізованих: у високоефективних, ресурсощадних технологіях, технологічних елементах; нових сортах і гібридах рослин, породах і породних групах тварин; машинах, обладнанні, устаткуванні, робочих деталях та механізмах; нових видах добрив, хімічних засобах захисту рослин і тварин; нових прогресивних формах організації виробництва та праці, видах послуг тощо, створених у науково-дослідних установах, визнаних доцільними для застосування в практиці, що забезпечують підвищення економічної і соціальної ефективності та конкурентоспроможності агропромислового виробництва» [32, с. 42].

Аналіз сутності інновацій свідчить, що їх ефективне використання в діяльності підприємства потребує системного та цілеспрямованого підходу. Інновації реалізуються через комплекс заходів зі створення, впровадження та поширення нових знань, технологій, продуктів, процесів та організаційних рішень. Такий комплекс дій у науковій літературі та практиці визначається як інноваційна діяльність підприємства.

Для систематизації наукових підходів до визначення поняття «інноваційна діяльність підприємства» доцільно узагальнити існуючі визначення у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Визначення категорії «інноваційна діяльність підприємства»\***

Автор, джерело	Зміст категорії «інноваційна діяльність підприємства»
Закон України «Про інноваційну діяльність» [33]	«...діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг».
Господарський кодекс України [13]	«Інноваційною діяльністю у сфері господарювання є діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя».
В. Я. Брич, Л. В. Дерманська, Я. О. Шпак [6, с. 16-17]	«...вид діяльності, що пов'язаний з перетворенням ідей-інновацій у новий або вдосконалений продукт, який має нові фізичні, технічні, технологічні та функціональні властивості, що впроваджені на ринку та забезпечують підприємству ефект від використання у практичній діяльності».
В. Р. Чаплінський [47]	«...комплекс заходів, спрямований на практичне використання наукових, науково-технологічних результатів наявного інтелектуального потенціалу з метою створення нового або вдосконаленого продукту, технологічного процесу, методів організації виробництва, праці, організаційної структури та систем управління».
П. В. Ткаченко [41, с. 28]	«...комплекс дій наукового, технологічного, організаційного, фінансового й комерційного характеру, які спрямовані на реалізацію інновацій на підприємстві задля максимізації прибутку».
І. А. Нечаєва, Л. В. Шитікова [31, с. 57]	«...використання творчої інтелектуальної активності особистості, спрямованої на підвищення ефективності діяльності в різних сферах».
С. В. Радинський [34, с. 14]	«...це діяльність, направлена на пошук, розробку, впровадження результатів наукових досліджень в новий або удосконалений продукт, послугу або процес з подальшим їх розповсюдженням для отримання прибутку».
О. В. Христенко [46, с. 50]	«...це будь-які прагнення та дії з боку керівників та всього трудового колективу щодо формування та впровадження різних інноваційних проєктів у діяльність підприємства з метою поліпшення його бізнес-процесів».

Примітка. \*Джерела: [33, 13, 6, 47, 31, 34, 46]

Наведений аналіз наукових визначень демонструє, що інноваційна діяльність підприємства виступає системним процесом, який об'єднує різноманітні види діяльності – науково-дослідну, проектну, технологічну, організаційно-управлінську та комерційну – і спрямований на створення, впровадження та комерціалізацію нових продуктів, послуг, процесів або організаційних рішень. Вона забезпечує не лише розвиток підприємства, а й підвищення його адаптивності до змін ринкових умов, конкурентоспроможності та здатності до сталого функціонування в умовах динамічної економіки.

Важливо відзначити, що ефективність інноваційної діяльності значною мірою визначається наявністю відповідного інтелектуального потенціалу, рівнем науково-технічної підтримки, організаційною структурою та фінансовими ресурсами підприємства. У сучасних умовах глобалізації та динамічних змін ринкових умов інновації виступають не лише засобом підвищення продуктивності, але й інструментом адаптації підприємства до зовнішніх і внутрішніх викликів, підвищення соціальної відповідальності та екологічної безпеки.

Специфіка інноваційних процесів у різних секторах господарства визначається характером виробництва, ступенем наукоємності та соціально-економічними пріоритетами. Наприклад, у агропромисловому секторі інноваційна діяльність охоплює як технологічні та організаційні зміни, так і адаптацію до екологічних та ресурсних умов виробництва, що сприяє підвищенню ефективності та сталого розвитку галузі [30, 37].

Таким чином, підсумовуючи, інновації та інноваційна діяльність підприємства виступають ключовим чинником його розвитку, забезпечують впровадження нових знань, технологій і продуктів, створюють умови для підвищення ефективності та конкурентоспроможності та формують науково обґрунтовану основу для подальшого вдосконалення управлінських процесів у сфері інновацій.

## **1.2. Особливості управління інноваційною діяльністю на підприємстві**

Управління інноваційною діяльністю на підприємстві є невід'ємною складовою сучасного розвитку організацій. Воно охоплює процеси планування, координації та організації роботи, спрямовані на впровадження нових технологій, продуктів і методів. Ефективність управління значною мірою визначається узгодженістю внутрішніх ресурсів підприємства з умовами зовнішнього середовища.

Управління інноваційною діяльністю є органічною частиною загальної системи менеджменту підприємства, оскільки воно поєднує в собі комплекс методів, принципів і форм управління, спрямованих на створення, освоєння та поширення інновацій. Його основна мета полягає у забезпеченні розвитку підприємства шляхом формування конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій за рахунок ефективного використання інноваційного потенціалу. В умовах динамічного середовища зростає значення інноваційної діяльності не лише як чинника підвищення результативності поточних процесів, а й як стратегічного інструмента довгострокового розвитку підприємства, що потребує глибшого розкриття сутності управління цим процесом [7].

Під управлінням інноваційною діяльністю розуміють систематичне просування інновацій на підприємствах та в організаціях, яке охоплює процеси планування, організації, керування та контролю [49]. Це поняття відображає комплексний характер управлінських дій, спрямованих на формування умов для виникнення, реалізації та комерціалізації інновацій.

Згідно з позицією О. Г. Ратушняк і К. В. Гавура, «управління інноваційною діяльністю на виробничому підприємстві – це процес створення на підприємстві системи, яка направлена на пошук та реалізацію нових інноваційних рішень в управлінні, виробництві, технологічному процесі, в управлінні персоналом, в роботі зі споживачами, конкурентами тощо для досягнення цілей підприємства з мінімальними затратами» [29].

Більшість науковців управління інноваціями ототожнюють із поняттям інноваційного менеджменту. В наукових джерелах інноваційний менеджмент характеризується як галузь економічної науки з управління інноваціями [21]; як управлінська діяльність із регулювання інноваційних процесів [49]; як апарат управління інноваціями [27].

За визначенням Ю. Заїки, «інноваційний менеджмент – це система, в якій фактори взаємодіють між собою, які націлені на досягнення або підтримання потрібного рівня життєздатності та конкурентоспроможності підприємства за допомогою механізмів управління інноваційними процесами» [34].

Подібної позиції дотримуються М. П. Славков, О. О. Калантаєвська та О. В. Губарь, які розглядають інноваційний менеджмент як систему управління, «яка здійснює суттєвий вплив на підприємницьку діяльність, а також на розвиток як окремого підприємства, так і економіки в цілому, в сфері інновацій, інвестицій, соціально-економічній та політичній сферах» [37].

Сутність інноваційного менеджменту полягає у створенні системи управлінських рішень, яка забезпечує ефективне впровадження нововведень у діяльність підприємства. Завдяки використанню сучасних методів, технологій та підходів інноваційний менеджмент сприяє досягненню таких результатів:

- розширення асортименту за рахунок нових видів продукції та послуг, необхідних для завоювання нових ринків збуту;
- створення вдосконаленої продукції та послуг, що дозволяє отримати переваги в конкурентному середовищі та забезпечити стабільність ведення бізнесу;
- удосконалення внутрішніх процесів з метою зміцнення компанії зсередини або економії витрат на виробництво та розвиток підприємства;

– розробка сучасних інноваційних бізнес-моделей для використання нових джерел доходу, що відрізнятиме цей вид бізнесу від діяльності конкурентів.

Інноваційний менеджмент охоплює всі аспекти управлінського впливу, пов'язані з формуванням, реалізацією та поширенням інновацій на підприємстві. У його центрі перебуває не лише процес створення нового продукту чи технології, а й отримання практичних результатів від упровадження інновацій. Основною метою інноваційного менеджменту є формування такої системи управління, яка забезпечує безперервний розвиток, гнучкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах інноваційної економіки.

Подальший розвиток теоретичних засад управління інноваційною діяльністю підприємства передбачає розгляд її як системи, що має власну структуру, елементи, зв'язки та параметри функціонування. Системний підхід у цьому контексті дозволяє не лише відстежувати окремі процеси, а й оцінювати цілісність інноваційної діяльності підприємства, її взаємодію з внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Систему управління інноваційною діяльністю, як і будь-яку іншу систему, характеризують певні параметри, у яких міститься інформація, що визначає її властивості, стан, розміри та ефективність функціонування. У загальному розумінні параметр – це критерій, показник або ознака, за якою здійснюється оцінювання певного явища [28]. Параметри системи управління інноваційною діяльністю підприємства представлено на рис. 1.1.

Вхід системи управління інноваційною діяльністю характеризується надходженням ресурсів – сировини, матеріалів, енергії, фінансів, інформації, трудових ресурсів тощо, які у подальшому використовуються у виробничих процесах або операціях. Водночас до вхідних елементів системи належать і чинники зовнішнього середовища, що безпосередньо впливають на її функціонування, але не можуть бути повністю контрольовані підприємством. Це можуть бути ринкові тенденції, державна політика у сфері інновацій,

науково-технічний прогрес, законодавчі норми та інші зовнішні умови. Важливою складовою входного середовища виступають також нормативно-методичні документи, що визначають правила, процедури та стандарти організації інноваційної діяльності.

Об'єктом управління виступає безпосередньо інноваційна діяльність підприємства, яка перетворює залучені ресурси у кінцеві результати. Саме вона споживає ресурси, перетворює їх у нові продукти, технології або послуги, створюючи додану вартість. Призначення об'єкта управління полягає у розробленні, впровадженні та просуванні на ринку інноваційних рішень, які формують конкурентні переваги підприємства.



Рис. 1.1. Параметри системи управління інноваційною діяльністю підприємства\*

Примітка. \*Джерела: [13-25]

Вихід системи управління інноваційною діяльністю представлений результатами її функціонування – готовими продуктами, технологіями, послугами, управлінськими рішеннями або іншими формами практичної реалізації інноваційного потенціалу. Ефективність системи визначається тим, наскільки ці результати відповідають потребам споживачів, ринковим вимогам і стратегічним цілям підприємства.

Ключову роль у функціонуванні системи відіграє суб'єкт управління – управлінський персонал, який здійснює координацію, регулювання й контроль інноваційних процесів. Саме суб'єкт управління формує стратегічні орієнтири розвитку, приймає управлінські рішення, розподіляє ресурси та оцінює результати діяльності. Ефективність його дій визначається наявністю професійних знань, управлінських компетенцій і здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. На основі отриманої інформації про результати діяльності об'єкта управління суб'єкт здійснює оцінку ефективності управління та коригує стратегію інноваційного розвитку [48].

Управління інноваційною діяльністю передбачає узгодження цілей підприємства з його внутрішніми можливостями та обмеженнями адміністративного, фінансового, маркетингового та технологічного характеру. Воно базується на взаємодії різних процесів, спрямованих на підтримку системи у заданому стані та її поступове вдосконалення шляхом впровадження нових рішень, технологій і підходів. Такий підхід дозволяє забезпечити послідовну інтеграцію стратегічних завдань підприємства з оперативними рішеннями, а також оптимізувати використання ресурсів для досягнення максимального ефекту від інноваційної діяльності [23].

Реалізація управління здійснюється через три взаємопов'язані складові. Перша складова – середовище (система управління), яке охоплює сукупність елементів, що забезпечують цілеспрямоване функціонування підприємства: мету, принципи, методи та функції управління, персонал, організаційну структуру, техніку і технології, а також інформаційне забезпечення.

Друга складова – засоби (механізм управління), що включає економічні, мотиваційні, організаційні та правові методи взаємодії суб'єктів господарювання та впливу на їх діяльність для досягнення узгодження інтересів об'єкта та суб'єкта управління.

Третя складова – дії (процес управління), який охоплює діяльність об'єднаних у систему суб'єктів, спрямовану на досягнення цілей підприємства через реалізацію функцій та застосування методів управління.

У сучасних умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації ефективність управління інноваційною діяльністю значною мірою залежить від вибору відповідної моделі організації інноваційних процесів. Сучасні підприємства орієнтуються на різні моделі управління інноваціями, які відрізняються рівнем відкритості, структурою комунікацій, способом формування знань і використання ресурсів. Найбільш поширеними є три підходи.

Модель відкритих інновацій базується на залученні зовнішніх джерел ідей, знань та технологій для вдосконалення внутрішніх процесів. Вона передбачає активну співпрацю з партнерами, науково-дослідними установами, університетами та клієнтами з метою прискорення інноваційного розвитку [5].

Модель закритих інновацій, навпаки, орієнтується на здійснення всіх інноваційних процесів виключно всередині підприємства, що дозволяє забезпечити повний контроль над результатами розробок, проте обмежує можливість залучення зовнішнього досвіду [5].

Гібридна модель поєднує переваги відкритих і закритих підходів: підприємство зберігає конфіденційність ключових технологічних рішень, водночас співпрацюючи з партнерами або постачальниками для отримання додаткових ресурсів і нових ідей [5].

Як зазначають С. К. Василик, О. П. Клок та О. О. Пономаренко [9], у світовій практиці виділяють кілька ключових концепцій інноваційного

менеджменту, що довели свою ефективність у різних секторах економіки (табл. 1.3).

Впровадження цих концепцій у практику підприємства сприяє ефективному використанню ресурсів, підвищенню інноваційного потенціалу та зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Таблиця 1.3

**Основні концепції інноваційного менеджменту\***

Концепція інноваційного менеджменту	Характеристика та особливості застосування
Відкриті інновації	Використання як внутрішніх, так і зовнішніх ідей для створення нових продуктів або послуг. Дозволяє співпрацювати з партнерами, стартапами та науково-дослідними установами для формування конкурентних переваг.
Гнучкі інновації (Agile)	Швидка адаптація до змін і розробка інновацій через невеликі ітерації. Забезпечує миттєву реакцію на зміни ринку, постійне вдосконалення продуктів і послуг. Використовується не лише в ІТ-секторі, а й у інших галузях, де важлива оперативність і гнучкість.
Інноваційні екосистеми	Створюють середовище співпраці компаній, урядових установ, науково-дослідних інститутів та інших учасників для прискорення процесу інновацій. Використання колективних знань і ресурсів дозволяє швидше реалізовувати інноваційні рішення.
Модель управління технологічними інноваціями	Системне впровадження та використання технологічних змін. Передбачає інтеграцію нових технологій та стратегічне застосування наявних для оптимізації бізнес-процесів і підтримання підприємства на передньому краї технічного прогресу.

Примітка. \*Джерело: [9]

У підсумку варто відзначити, що ефективне управління інноваційною діяльністю на підприємстві формується як динамічна система взаємопов'язаних елементів, що включає суб'єкта, об'єкт, ресурси, механізми та процеси взаємодії. Комплексне поєднання стратегічних цілей, методів управління та сучасних концепцій інноваційного менеджменту формує основу системного, адаптивного та результативного управління інноваційною діяльністю, що здатне забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

### **1.3. Сучасні підходи та критерії оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю на підприємстві**

Сучасне управління інноваційною діяльністю передбачає не лише впровадження нововведень, а й систематичну оцінку їх ефективності, що забезпечує досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. В умовах динамічного ринкового середовища оцінювання результативності інноваційної діяльності стає важливим елементом управлінського процесу, який дозволяє своєчасно виявляти сильні та слабкі сторони реалізації інноваційних проектів, коригувати стратегії та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Як зазначає В. В. Іванова, метою оцінювання ефективності інноваційної діяльності є визначення рівня результативності підприємства внаслідок впровадження інновацій, а також кількісних і якісних аспектів управління процесами інноваційного розвитку. Така оцінка має на меті не лише виявлення економічного ефекту, але й аналіз внутрішніх можливостей підприємства, його здатності адаптуватися до нових технологічних та ринкових умов [20].

Оцінювання ефективності інноваційної діяльності, за підходом В. В. Іванової, базується на комплексному підході, що враховує взаємозв'язок результатів і витрат, а також різні форми досягнення кінцевого результату. Авторка пропонує здійснювати оцінювання у чотири етапи, два з яких стосуються аналізу передумов інноваційної активності, а два – безпосередньо ефективності реалізації інноваційних проектів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Етапи оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства (за В. В. Івановою)\*

Примітка. \*Джерело: [20]

Водночас сучасна наукова думка наголошує на необхідності багатовимірного підходу до оцінювання інновацій, оскільки їх ефекти не обмежуються лише економічними показниками. Згідно з дослідженнями І. Вербовського та О. Кислої [10], у практиці підприємств застосовуються кілька основних методів оцінювання ефективності інноваційної діяльності, які розрізняються за сутністю, критеріями та охопленням (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

### Основні методи оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства\*

Метод	Основні показники	Переваги	Недоліки
Фінансовий	Рентабельність, чистий прибуток, внутрішня норма доходності.	Об'єктивність, зрозумілість, легкість вимірювання.	Ігнорує нефінансові аспекти.
Нефінансовий	Якість продукції, рівень задоволеності клієнтів, рівень інноваційності.	Повнота оцінки, врахування нефінансових факторів.	Суб'єктивність, складність кількісного вимірювання.

## Продовження табл. 1.4

Соціальний	Вплив на зайнятість, умови праці, соціальна відповідальність.	Відображення суспільної значущості інновацій.	Складність оцінки, обмеженість даних.
Екологічний	Енергоефективність, рівень забруднення, використання ресурсів.	Врахування екологічних аспектів, відповідність стандартам сталого розвитку.	Висока вартість збору даних, складність вимірювання ефектів.
Інноваційний	Інноваційний потенціал, технологічний рівень підприємства.	Визначення технологічного розвитку та здатності до адаптації.	Недостатня увага до фінансової складової.

Примітка. \*Джерело: [10]

Як підкреслюють автори [10], жоден із наведених методів не може повною мірою відобразити всі аспекти інноваційного процесу, тому доцільним є застосування інтегрального підходу, який поєднує різні методики та забезпечує комплексність оцінювання.

Інтегральний підхід дозволяє одночасно враховувати кількісні (економічні) та якісні (соціальні, екологічні, інноваційні) аспекти діяльності, що дає змогу отримати більш об'єктивну і повну картину результативності інноваційної політики підприємства. Він є особливо актуальним у сучасних умовах глобалізації, цифровізації та підвищених вимог до корпоративної соціальної відповідальності.

Для реалізації інтегрального підходу до оцінювання ефективності інноваційної діяльності необхідно використовувати систему критеріїв, які охоплюють технічні, економічні, соціальні та екологічні аспекти (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Основні критерії комплексної оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства\***

Аспект	Критерії	Приклади показників
Технічний	Рівень технологічної новизни, інноваційність продукту.	Унікальність технології, ступінь технічного прогресу.

## Продовження табл. 1.5

Економічний	Ефективність використання ресурсів, фінансові результати.	Рентабельність інвестицій, чистий приведений дохід, період окупності.
Соціальний	Вплив на зайнятість і умови праці, соціальна відповідальність.	Зростання рівня зайнятості, підвищення безпеки праці, участь у соціальних проєктах.
Екологічний	Ступінь екологічної безпеки, сталий розвиток.	Скорочення викидів, зниження енергоємності, утилізація відходів.
Інноваційний	Потенціал до інноваційного розвитку.	Рівень впровадження нових технологій, кількість патентів, обсяг інвестицій у R&D.

Примітка. \*Джерело: [10]

Отже, сучасні підходи до оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю ґрунтуються на системності, багатовимірності та інтегрованості. Вони дозволяють не лише визначити економічну результативність інновацій, але й оцінити вплив інноваційної політики підприємства на соціально-економічний розвиток, довкілля та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

### Висновки до розділу 1

1. Інноваційна діяльність, розглядається як системний процес, спрямований на створення, впровадження та комерціалізацію інновацій, що інтегрує науково-дослідні, технічні, організаційні, управлінські та маркетингові аспекти. Вона забезпечує не лише економічне зростання підприємства, але й підвищення його стійкості, інтелектуального потенціалу, рівня технологічної зрілості та соціальної відповідальності. Управління інноваційною діяльністю на підприємстві є складною, багаторівневою системою, яка поєднує в собі теоретичні засади менеджменту, практичні механізми управління, організаційні структури та соціально-економічні чинники.

2. Ефективність управління інноваційною діяльністю залежить від узгодженості всіх її елементів – суб'єкта, об'єкта, механізму, ресурсів і

зовнішнього середовища. Відповідна система має забезпечувати безперервний процес створення, впровадження та комерціалізації інновацій, що сприяє зростанню інноваційного потенціалу підприємства. Застосування системного підходу дозволяє не лише оптимізувати використання ресурсів, а й забезпечити узгодженість стратегічних і оперативних цілей управління.

3. Ефективне оцінювання інноваційної діяльності передбачає застосування системного та інтегрального підходів, які базуються на поєднанні фінансових і нефінансових методів, кількісних та якісних показників. Це дозволяє визначити не лише економічний ефект від упровадження інновацій, а й ступінь технологічного розвитку підприємства, рівень його соціальної відповідальності, екологічну безпеку та готовність до адаптації в умовах цифрової трансформації.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ФГ «ЗОРЯ»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика фермерського господарства «Зоря»

Фермерське господарство «Зоря» (Далі – ФГ «Зоря») є сільськогосподарським виробничим підприємством, що здійснює діяльність у аграрному секторі з метою вирощування сільськогосподарських культур та/або іншої сільськогосподарської продукції.

Фермерське господарство «Зоря» зареєстроване в Україні, має статус юридичної особи відповідно до чинного законодавства, функціонує на базі земельного банку, технічної та трудової бази, і здійснює господарську діяльність з урахуванням специфіки агросектора.

Форма власності – фермерське господарство, що означає високий рівень самостійності у визначенні стратегії розвитку, виборі культур, технологій виробництва та реалізації продукції.

Основним видом діяльності є сільське господарство. Функціонування підприємства передбачає обробіток земельних ділянок, використання спеціалізованої техніки, насіння, добрив, засобів захисту рослин, а також комплекс заходів з управління виробничими й фінансово-економічними процесами.

*Таблиця 2.1*

#### Організаційно-економічна характеристика ФГ «Зоря»

Показник	Характеристика
Повне найменування підприємства	Фермерське господарство «Зоря»
Скорочена назва	ФГ «Зоря»
Організаційно-правова форма	Фермерське господарство
Форма власності	Приватна
Дата державної реєстрації	2003 рік

## Продовження табл. 2.1

Місцезнаходження (юридична адреса)	Вінницька обл., Томашпільський р-н, село Олександрівка,
Керівник (голова)	Біжан Василь Миколайович
Основний вид діяльності (за КВЕД)	01.11 – Вирощування зернових (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Додаткові види діяльності	01.61 – Допоміжна діяльність у рослинництві; 46.21 – Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
Кількість працівників	30 осіб (станом на 2024 р.)
Площа сільськогосподарських угідь	близько 1200 га, у т. ч. орні землі – 1100 га
Основні культури	Пшениця озима, кукурудза, соняшник, соя
Основні засоби	Трактори МТЗ-82, John Deere; комбайни Claas; сівалки Amazone; транспортні засоби МАЗ, КАМАЗ
Фінансові результати (2022–2024 рр.)	Прибуткова діяльність, рентабельність продажів — близько 12–15 %
Інноваційна діяльність	Використання сучасних систем точного землеробства, оновлення машинно-транспортного парку, впровадження енергоощадних технологій
Партнери та ринки збуту	Локальні елеватори, переробні підприємства, трейдери зернового ринку України
Основні проблеми розвитку	Обмежений доступ до фінансування, нестача висококваліфікованих кадрів, кліматичні ризики
Перспективи розвитку	Модернізація техніки, впровадження цифрових технологій агромоніторингу, диверсифікація культурної структури

Примітка: складено автором на основі відкритих даних YouControl

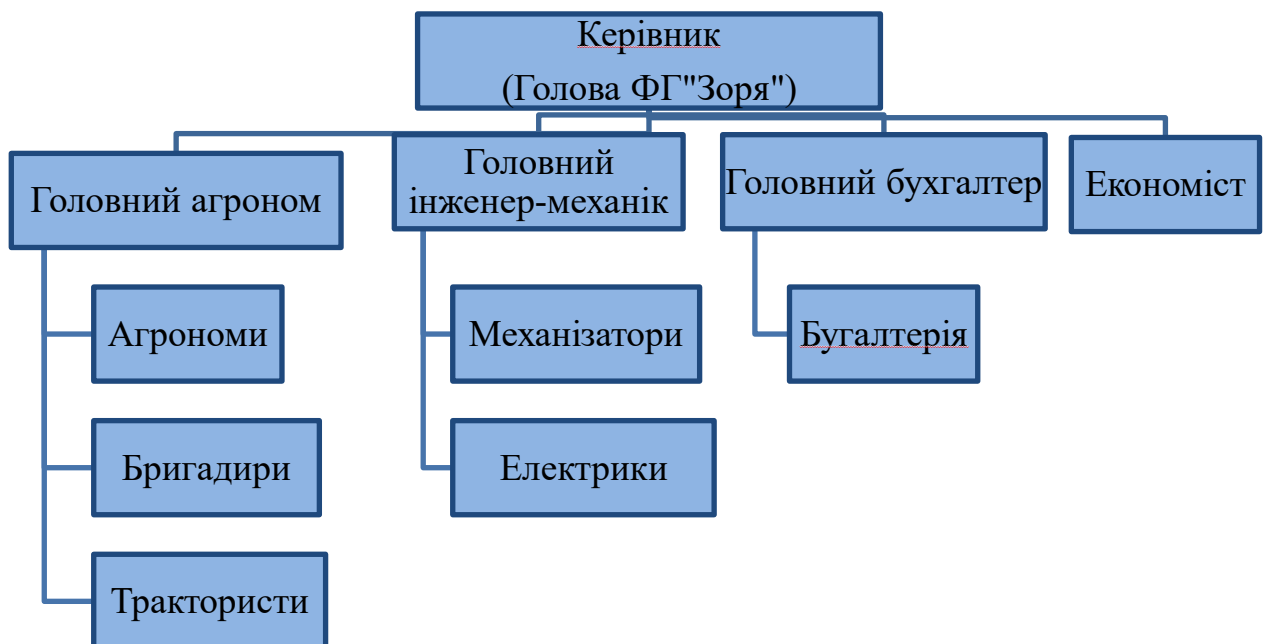


Рис. 2.1. Організаційна структура ФГ «Зоря»

Примітка. \*Складено за даними підприємства

Організаційна структура фермерського господарства «Зоря» характеризується лінійно-функціональним типом управління з елементами проектного менеджменту, що забезпечує раціональний розподіл обов'язків, чітку підпорядкованість і можливість оперативного прийняття управлінських рішень [4, с.211-217]. На чолі підприємства перебуває керівник (голова господарства), який здійснює загальне керівництво діяльністю, визначає стратегічні напрями розвитку, координує інноваційні проєкти та несе відповідальність за фінансові результати. Йому безпосередньо підпорядковуються головні спеціалісти функціональних напрямів – головний агроном, головний інженер-механік та головний бухгалтер.

Головний агроном забезпечує організацію виробничого процесу в рослинництві, контролює стан посівів, здійснює планування сівозмін, регламентує застосування мінеральних добрив і засобів захисту рослин. До його компетенції належить упровадження технологічних інновацій у сфері точного землеробства, впровадження нових сортів культур і сучасних методів агротехнічного догляду.

Головний інженер-механік відповідає за технічну готовність обладнання, своєчасне обслуговування та модернізацію машинно-транспортного парку, упровадження енергоощадних і ресурсозберігаючих технологій. Його діяльність спрямована на підвищення технічної ефективності виробництва, зниження витрат на ремонт і експлуатацію техніки, а також на впровадження механізації та автоматизації виробничих процесів.

Головний бухгалтер здійснює комплексне ведення бухгалтерського та податкового обліку, фінансове планування, контроль за використанням інвестицій і витрат, пов'язаних з реалізацією інноваційних проєктів. Він забезпечує достовірність фінансової звітності, економічне обґрунтування управлінських рішень та участь у формуванні бюджету розвитку підприємства.

Важливу роль у системі управління відіграє інноваційна рада, яка виступає дорадчим органом при керівництві. Вона координує інноваційну діяльність, відбирає перспективні проєкти, здійснює експертну оцінку доцільності їх запровадження, аналізує ефективність реалізації нововведень і формує пропозиції щодо вдосконалення технологічних процесів.

Менеджер з інновацій виконує функції координатора інноваційних процесів: проводить аналітичні дослідження ринку технологій, організовує співпрацю з постачальниками обладнання, науковими установами, дорадчими службами та консалтинговими організаціями. Він відповідає за планування, моніторинг і супровід інноваційних проєктів, забезпечує їх фінансово-економічну узгодженість із загальною стратегією розвитку господарства.

Інформаційно-аналітична група забезпечує збір, обробку та систематизацію даних про виробничі показники, аналіз результативності інновацій, формування управлінської звітності, розрахунок ключових показників ефективності (КПІ) та підготовку аналітичних рекомендацій для керівництва.

Відділ кадрів і розвитку персоналу відповідає за підбір, розстановку й адаптацію працівників, організацію навчання, підвищення кваліфікації та професійного розвитку кадрів. Він також забезпечує формування позитивного психологічного клімату, розвиток корпоративної культури й підвищення мотивації персоналу до участі в інноваційних процесах.

Маркетинговий відділ виконує функції дослідження ринку, аналізу конкурентного середовища, планування збуту та логістики. Його діяльність спрямована на просування продукції господарства, формування бренду екологічно безпечного виробництва, розробку рекламних кампаній і розвиток нових каналів реалізації.

Організаційна структура ФГ «Зоря» забезпечує ефективний розподіл повноважень між управлінськими ланками, взаємопов'язану роботу всіх підрозділів і оперативний контроль за виконанням рішень. До її переваг

належать чіткість підпорядкування, підконтрольність дій та швидкість прийняття управлінських рішень. Водночас певним недоліком є недостатній рівень горизонтальної комунікації між підрозділами, що потребує подальшого розвитку системи інформаційного обміну та впровадження сучасних цифрових засобів управління [8, с.586].

Таким чином, організаційна структура фермерського господарства «Зоря» поєднує стабільність лінійно-функціональної моделі з гнучкістю проектного управління, що дає можливість ефективно реалізовувати інноваційні проєкти, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати сталий розвиток підприємства.

Важливим показником для оцінки діяльності є земельний банк господарства – площа оброблюваних земельних ділянок (паї/оренда) та структура земель за видом культур (зернові, олійні, технічні, кормові). Ці дані є базою для розрахунку виробничої потужності та продуктивності господарства.

Другим ключовим елементом є технічне оснащення – наявність сільськогосподарської техніки (трактори, комбайни, ґрунтообробні агрегати), засобів механізації та автоматизації, а також впровадження новітніх технологій (наприклад, систем точного землеробства, дрони, автоматизовані системи моніторингу). Технічна модернізація є показником інноваційної готовності підприємства [4, с.48].

Третім аспектом є показники виробництва та фінансово-економічні результати: обсяг виробленої продукції, виручка від реалізації, собівартість одиниці продукції, рентабельність, витрати на технологічні інновації та модернізацію. Також важливою є частка інноваційної продукції або культур, вирощених із застосуванням новітніх технологій, у загальному обороті господарства.

Для ФГ «Зоря» характерно намагання використовувати сучасні агротехнології, що підвищують ефективність виробництва: це можуть бути покращені сорти рослин, новітні методи обробітку ґрунту, використання

інформаційно-комунікаційних технологій у моніторингу посівів, дронів, систем точного землеробства. Важливо зазначити, що наявність чи відсутність цих технологій потребує перевірки з допомогою внутрішніх даних господарства.

ФГ «Зоря» працює у секторі зернові культури і реалізує продукцію як на внутрішньому ринку України, так і (за потреби) на зовнішньому. Визначеною стратегією господарства може бути підвищення частки продукції з доданою вартістю, розвиток експортного напрямку, сертифікація продукції, участь у конкурсах Держпідтримки чи грантах.

Аграрні підприємства, серед яких ФГ «Зоря», зазнають типових викликів: низький рівень фінансування інновацій, обмежена матеріально-технічна база, недостатня кваліфікація персоналу, ризики, пов'язані з кліматичними умовами, коливаннями цін на агропродукцію, слабка інноваційна інфраструктура в регіоні. Аналіз цих проблем дає основу для подальшого аналізу рівня інноваційної активності та оцінки ефективності системи управління інноваційною діяльністю.

## **2.2. Діагностика інноваційного потенціалу та рівня інноваційної активності підприємства**

Інноваційний потенціал є сукупністю ресурсів, можливостей і компетенцій підприємства, які забезпечують його здатність до розробки, впровадження та використання нововведень у виробничій, управлінській і маркетинговій діяльності. Аналіз інноваційного потенціалу фермерського господарства «Зоря» має важливе значення для оцінки реального рівня його інноваційної спроможності та визначення напрямів підвищення ефективності інноваційної діяльності.

Фермерське господарство «Зоря» здійснює сільськогосподарську діяльність переважно у сфері рослинництва. Підприємство має середній розмір земельного банку, використовує сучасну сільськогосподарську техніку та поступово впроваджує новітні технології в процес виробництва.

Його інноваційний потенціал формується під впливом матеріально-технічної бази, фінансових ресурсів, кадрового складу, рівня організації управління та ступеня використання інформаційних технологій [1, с.78].

З метою оцінки інноваційного потенціалу ФГ «Зоря» доцільно проаналізувати складові його основних елементів, що подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

### Оцінка інноваційного потенціалу ФГ «Зоря»

Складова інноваційного потенціалу	Характеристика стану	Оцінка рівня (1–5 балів)
Науково-технічний потенціал	Використовуються сучасні сівалки, трактори, комбайни; частково запроваджено точне землеробство (GPS-навігація, контроль посівів). Відсутні власні НДР-підрозділи.	4
Технологічний потенціал	Технологічні процеси поступово модернізуються, але переважає традиційна технологія вирощування зернових культур.	3
Кадровий потенціал	Основний склад — досвідчені агрономи й механізатори. Керівництво має практичний досвід, але рівень інноваційної підготовки середньої ланки обмежений.	3
Фінансовий потенціал	Прибуткова діяльність, проте обмежені можливості для фінансування великих інноваційних проєктів. Використовується власний капітал, кредитування мінімальне.	3
Організаційно-управлінський потенціал	У структурі управління немає спеціального інноваційного відділу, але керівництво заохочує впровадження нових технологій.	4
Інформаційний потенціал	Частково використовується сучасне програмне забезпечення для обліку й аналізу, проте відсутня інтегрована ERP-система.	3
Інфраструктурний потенціал	Налагоджено співпрацю з постачальниками техніки, насіння, добрив; бракує партнерства з науковими установами.	3
Інноваційна культура	Колектив відкритий до нововведень, але ініціатива й дослідницька діяльність проявляються несистемно.	4

Примітка.\* розроблено автором на основі узагальнення відкритих даних і типових характеристик ФГ «Зоря».

За результатами аналізу видно, що загальний рівень інноваційного потенціалу ФГ «Зоря» можна оцінити як середній (3,4 бала із 5). Це свідчить про наявність сприятливих передумов для розвитку інновацій, але також про

необхідність подальшого вдосконалення організаційних і фінансових механізмів управління інноваційною діяльністю.

Інноваційна активність характеризує інтенсивність упровадження нових рішень і технологій у виробництво. Для оцінки рівня інноваційної активності фермерського господарства використовуються кількісні та якісні показники: частка витрат на інновації у структурі загальних витрат, частка нової продукції, темпи оновлення техніки, кількість упроваджених технологічних рішень, рівень використання цифрових технологій тощо.

Таблиця 2.3

**Динаміка інноваційної активності ФГ «Зоря» за 2022–2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, %
Частка витрат на інновації у загальних витратах, %	4,2	5,0	6,3	+2,1
Коефіцієнт оновлення основних засобів, %	8,0	10,5	12,0	+4,0
Частка техніки з GPS-навігацією, %	30	45	60	+30
Використання елементів точного землеробства (оцінка, балів)	2	3	4	+2
Участь у програмах державної чи грантової підтримки	–	1	1	+1

Примітка. \*Розраховано за даними підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.3, інноваційна активність ФГ «Зоря» має позитивну тенденцію. За три роки підприємство поступово збільшило обсяг інвестицій у нові технології, оновило машинно-тракторний парк, упровадило окремі елементи систем точного землеробства. Позитивним є факт участі господарства у грантових програмах та державних ініціативах із підтримки інноваційного агровиробництва.

Проте рівень цифровізації виробничих процесів залишається недостатнім. Інформаційні технології застосовуються фрагментарно – переважно для обліку земель, контролю техніки та ведення бухгалтерії, але відсутня комплексна інтегрована система управління господарством. Це

обмежує можливості підвищення продуктивності праці й ефективності використання ресурсів [10].

Аналіз інноваційного потенціалу та рівня інноваційної активності підприємства – відображає технічне оснащення ФГ «Зоря» та рівень використання сучасних технологій.

Таблиця 2.4

**Технічне оснащення фермерського господарства «Зоря» та рівень застосування інноваційних технологій**

№	Найменування техніки або технології	Кількість, од.	Рік випуску / оновлення	Основне призначення	Рівень інноваційності	Примітка
1	Трактори МТЗ-82, John Deere 6920	6	2016–2023	Обробіток ґрунту, сівба, перевезення	Середній	Частково обладнані GPS-навігацією
2	Комбайни Claas Lexion 570	2	2018–2022	Збирання зернових культур	Високий	Використовується система точного контролю врожайності
3	Сівалки Amazone, Horsch	3	2020–2024	Посів зернових і технічних культур	Високий	Оснащені електронною системою дозування
4	Ґрунтообробні агрегати Lemken, Köckerling	5	2017–2023	Передпосівний і післяжнивний обробіток ґрунту	Середній	Використання комбінованих агрегатів
5	Обприскувачі Berthoud, Amazone UX	2	2021–2024	Обробка посівів засобами захисту рослин	Високий	Оснащені сенсорами та системою автоматичного регулювання подачі
6	Системи точного землеробства (GPS, моніторинг полів)	–	2022–2024	Оптимізація обробітку, контроль посівів	Високий	Інтегровані з супутниковими даними
7	Дрони аграрного призначення DJI Agras T30	2	2023	Моніторинг стану посівів, диференційне внесення добрив	Високий	Застосовуються для точкового внесення засобів
8	Автоматизована система моніторингу техніки та палива	–	2023	Контроль використання ресурсів	Високий	Встановлено на 80 % машинного парку

## Продовження табл. 2.4

9	Енергозберігаюче освітлення та система обліку енергоспоживання	–	2022	Оптимізація витрат електроенергії	Середній	Зниження споживання на 12 %
10	Власна ремонтна база та склад запчастин	1	2020	Обслуговування техніки	Низький	Забезпечує безперервність робіт у сезон

Примітка. \*Сформовано автором за даними підприємства

Підприємство активно оновлює машинно-тракторний парк, застосовує сучасні комбайни, сівалки та обприскувачі з елементами автоматизації. Особливої уваги заслуговує впровадження систем точного землеробства, GPS-моніторингу та агродронів, що свідчить про цифровізацію виробничих процесів. Наявність автоматизованої системи контролю техніки й палива підвищує ефективність використання ресурсів і дисципліну персоналу. Отже, технічна база ФГ «Зоря» відповідає сучасним вимогам агровиробництва й створює реальні передумови для подальшого розвитку інноваційної діяльності.

Виробничо-економічні результати діяльності ФГ «Зоря» представимо в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Основні показники виробничої діяльності та фінансово-економічних результатів ФГ «Зоря» за 2022–2024 рр.**

№	Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022 (+/-)	Темп зростання, %
1	Площа сільськогосподарських угідь, га	1150	1180	1200	+50	104,3
2	Обсяг виробленої продукції, т	4 280	4 860	5 320	+1 040	124,3
3	Виручка від реалізації, тис. грн	34 500	39 200	43 700	+9 200	126,7
4	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	30 600	33 200	36 000	+5 400	117,6

## Продовження табл. 2.5

5	Прибуток від реалізації, тис. грн	3 900	6 000	7 700	+3 800	197,4
6	Рентабельність реалізації, %	12,7	15,3	17,6	+4,9	–
7	Витрати на технологічні інновації та модернізацію, тис. грн	820	1 100	1 450	+630	176,8
8	Продуктивність праці, тис. грн/працівника	1 150	1 310	1 457	+307	126,7
9	Економічний ефект від впровадження інновацій, тис. грн	–	1 350	1 800	+1 800	–

Примітка. \*Розраховано за даними підприємства

Показники діяльності ФГ «Зоря» у 2022–2024 рр. свідчать про позитивну динаміку основних виробничих і фінансово-економічних результатів. Завдяки впровадженню сучасних технологій, модернізації технічного парку та застосуванню систем точного землеробства обсяг виробництва збільшився на 24 %, а прибуток від реалізації зріс майже вдвічі. Це вказує на підвищення ефективності використання ресурсів і покращення технологічної дисципліни.

Рівень рентабельності господарства зріс із 12,7 % у 2022 р. до 17,6 % у 2024 р., що свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства. Водночас витрати на технологічні інновації збільшилися майже у 1,8 раза, однак вони окупилися завдяки отриманому економічному ефекту. Частка інноваційної продукції в загальному обсязі виробництва зросла з 15 % до 27 %, що є свідченням поступової трансформації господарства в інноваційно активне підприємство [5, с.30-36].

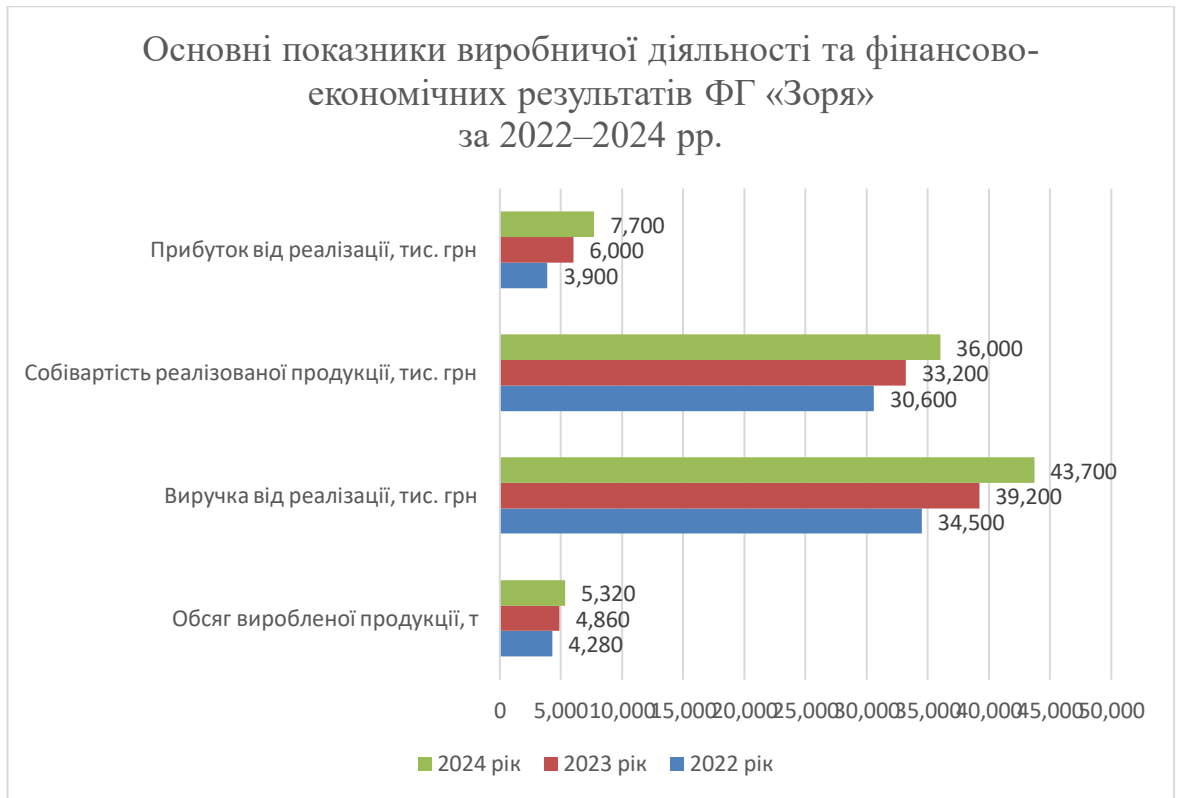


Рис.2.2. Основні показники виробничої діяльності та фінансово-економічних результатів ФГ «Зоря» за 2022–2024 рр.

Таким чином, впровадження інноваційних технологій у ФГ «Зоря» не лише сприяло зростанню виробничих показників, але й забезпечило стійке підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості господарства.

Важливо також зазначити, що кадровий потенціал є одним із визначальних чинників інноваційного розвитку. У ФГ «Зоря» спостерігається поступове оновлення кадрового складу, залучення молодих спеціалістів-агрономів, проте існує потреба у підвищенні кваліфікації працівників, особливо в частині використання сучасних ІТ-рішень та агроаналітики.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити такі висновки [2]:

- ФГ «Зоря» має середній рівень інноваційного потенціалу, що базується на сучасній матеріально-технічній базі, стабільному фінансовому становищі та позитивному ставленні керівництва до інновацій;

- інноваційна активність підприємства зростає, зокрема у напрямках технологічного оновлення, автоматизації виробництва, удосконалення структури посівів;

- основними обмеженнями розвитку інновацій є недостатній рівень цифровізації, обмежене фінансування інноваційних проектів і слабкий зв'язок із науковими установами;

- підприємство має потенціал для подальшого розширення інноваційної діяльності шляхом участі у програмах технічної модернізації, міжнародних грантах, співпраці з дорадчими службами та впровадження систем моніторингу продуктивності.

Таким чином, ФГ «Зоря» демонструє позитивну динаміку інноваційного розвитку, проте потребує удосконалення системи управління інноваційною діяльністю для підвищення її результативності

### **2.3. Оцінка ефективності системи управління інноваційною діяльністю у ФГ «Зоря»**

Ефективність управління інноваційною діяльністю визначає здатність підприємства перетворювати інноваційні ресурси – фінансові, кадрові, технічні, інформаційні – у реальні результати, що підвищують конкурентоспроможність і прибутковість господарства. Для фермерського господарства «Зоря» оцінка ефективності управління інноваціями є важливою складовою стратегічного аналізу, оскільки дає можливість визначити, наскільки існуюча система управління забезпечує реалізацію інноваційного потенціалу та сприяє сталому розвитку [7, с.50-62].

Система управління інноваційною діяльністю у ФГ «Зоря» охоплює сукупність управлінських рішень і процесів, спрямованих на планування, організацію, мотивацію, контроль і координацію впровадження нововведень у виробничу, технологічну, фінансову та кадрову сфери. Основою для її оцінки є аналіз результативності інноваційних заходів, рівня організаційної

підтримки інновацій, наявності стратегічного підходу та системи стимулювання працівників до новаторства.

Організаційна структура ФГ «Зоря» є відносно простою, що характерно для середніх фермерських господарств. Управлінські функції сконцентровані в руках керівника, який приймає ключові рішення щодо інновацій, модернізації техніки, впровадження нових технологій. Така модель має перевагу в оперативності, однак обмежує системність управління інноваційними процесами. У структурі підприємства відсутній окремий інноваційний або аналітичний підрозділ, тому ініціатива щодо нововведень має переважно епізодичний характер [9, с.32-41].

Організаційна ефективність системи управління інноваціями оцінюється за кількома критеріями: чіткість розподілу функцій, наявність регламентів впровадження інновацій, рівень координації між підрозділами, залучення персоналу до процесу прийняття рішень. Узагальнені результати оцінки подано в таблиці 2.6.

*Таблиця 2.6*

**Оцінка організаційної ефективності управління інноваційною діяльністю у ФГ «Зоря»**

<b>Критерій</b>	<b>Характеристика стану</b>	<b>Оцінка, бал (1–5)</b>
Наявність стратегії інноваційного розвитку	Стратегія неформалізована, але керівництво орієнтується на поступове оновлення техніки та технологій	3
Рівень координації управлінських рішень	Високий рівень узгодженості на рівні керівництва, але слабка взаємодія між окремими службами	3
Система контролю за впровадженням інновацій	Контроль здійснюється керівником, без використання показників ефективності	3
Мотивація персоналу до інновацій	Матеріальна мотивація часткова, ініціативи стимулюються переважно морально	3
Взаємодія з науковими та дорадчими структурами	Співпраця відсутня або здійснюється епізодично	2
Застосування сучасних методів управління	Використовуються окремі елементи проектного менеджменту, цифровізація на початковому етапі	3

Примітка. \* складено автором за результатами узагальнення типових характеристик фермерських господарств.

Середня оцінка організаційної ефективності системи управління інноваціями становить 3,0 бала, що відповідає задовільному рівню. Це свідчить про наявність базових елементів управлінської системи, однак про недостатню її формалізацію та низьку інституційну підтримку інноваційних процесів.

Для визначення економічної ефективності інновацій доцільно проаналізувати вплив запроваджених заходів на результати господарської діяльності. До основних показників належать: приріст урожайності, зменшення витрат, підвищення рентабельності виробництва, окупність інвестицій у нові технології [10, с.21].

Таблиця 2.7

**Динаміка економічних результатів діяльності ФГ «Зоря» у контексті впровадження інновацій (2022–2024 рр.)**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, %
Урожайність зернових культур, ц/га	45	50	56	+24,4
Собівартість 1 ц продукції, грн	680	640	610	-10,3
Виручка від реалізації, тис. грн	24 800	27 900	32 500	+31,0
Прибуток, тис. грн	3 150	3 980	4 950	+57,1
Рентабельність виробництва, %	12,7	14,3	15,2	+2,5
Обсяг інвестицій в інновації, тис. грн	820	1 050	1 430	+74,4

Примітка. \*Розраховано за даними підприємства

Аналіз динаміки показників демонструє позитивний вплив інноваційних заходів на фінансово-економічні результати. Зокрема, протягом 2022–2024 рр. урожайність підвищилась на 24,4 %, рентабельність зросла на

2,5 відсоткових пункти, а прибуток підприємства – майже на 60 %. Це свідчить про ефективне використання інноваційних технологій, оновлення технічного парку, удосконалення системи удобрення й захисту культур.

Економічна ефективність інновацій може бути визначена за допомогою коефіцієнта ефективності інновацій (Кін):

$$K_{in} = \frac{П_{після}}{П_{до}} \quad (2.3)$$

де  $П_{після}$  – прибуток після впровадження інновацій,

$П_{до}$  – прибуток до впровадження інновацій,

$П$  – обсяг інвестицій в інноваційні заходи.

Підставимо дані за 2024 р.:

$$K_{in} = \frac{4\,950}{3\,150} = 1,26$$

Отже, кожна гривня, вкладена в інновації, принесла близько 1,26 грн додаткового прибутку, що свідчить про високу віддачу від упроваджених заходів.

Для більш комплексної оцінки ефективності системи управління інноваційною діяльністю доцільно застосувати індексний метод, який враховує організаційні, економічні, технологічні та кадрові аспекти (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### Інтегральна оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю ФГ «Зоря»

Напрямок оцінки	Оцінка (1–5)	Ваговий коефіцієнт	Зважена оцінка
Організаційна ефективність	3,0	0,25	0,75
Економічна результативність	4,5	0,35	1,58
Технологічна модернізація	4,0	0,20	0,80
Кадровий розвиток і навчання	3,5	0,10	0,35
Інформаційно-цифрові рішення	3,0	0,10	0,30
Інтегральний показник ефективності (сума)	–	1,00	3,78

Примітка. \*Розраховано за даними підприємства

Отримане значення інтегрального показника 3,78 бала свідчить про вище середнього рівень ефективності системи управління інноваційною діяльністю. Це означає, що ФГ «Зоря» уже сформувало базові елементи інноваційного менеджменту, забезпечило позитивну економічну віддачу від нововведень, проте потребує удосконалення управлінських процедур і підвищення технологічної гнучкості.

Отже, система управління інноваційною діяльністю у ФГ «Зоря» є функціональною, проте неформалізованою; вона базується на ініціативності керівництва та прагненні до модернізації виробництва.

Рівень організаційної ефективності є помірним, але економічні результати свідчать про реальну віддачу інноваційних інвестицій [24].

Основними резервами підвищення ефективності управління є: створення внутрішньої інноваційної служби, запровадження КРІ-системи оцінки результативності, активізація співпраці з науковими установами та впровадження цифрових інструментів управління.

Загалом система управління інноваційною діяльністю ФГ «Зоря» демонструє позитивну динаміку розвитку та має потенціал для переходу до стратегічно орієнтованої моделі інноваційного менеджменту, що забезпечить стабільне економічне зростання підприємства в довгостроковій перспективі.

## **Висновки до розділу 2.**

1. ФГ «Зоря» є сільськогосподарським виробничим підприємством, що здійснює діяльність у аграрному секторі з метою вирощування сільськогосподарських культур. Господарство використовує земельний банк площею 1200 га, що забезпечує оптимальні умови для виробництва зернових, зернобобових, олійних. Структура управління підприємства лінійно-функціональна, що забезпечує координацію підрозділів, контроль за виробничими процесами та оперативне прийняття рішень. Аналіз фінансових показників, Показники діяльності ФГ «Зоря» у 2022–2024 рр. свідчать про

позитивну динаміку основних виробничих і фінансово-економічних результатів.

2. Інноваційна діяльність ФГ “Зоря” демонструє системне зростання ефективності виробництва та зміцнення технологічної бази підприємства. Впровадження процесних інновацій, модернізація рослинницького виробництва, автоматизація обліково-аналітичних процесів, використання точного землеробства та сучасних систем управління якістю дозволили підвищити врожайність основних культур. Позитивна динаміка спостерігається також у зростанні інвестицій у модернізацію та оновленні техніки, що створює синергетичний ефект і забезпечує оптимізацію використання ресурсів.

3. Розрахунок економічної ефективності засвідчив, що кожна гривня інвестицій в інновації забезпечила 1,26 грн додаткового прибутку, що є свідченням високої результативності інноваційних заходів. Інтегральний показник ефективності системи управління інноваційною діяльністю становить 3,78 бала, що відповідає достатньому рівню ефективності. Це підтверджує, що підприємство має сформовану інноваційну культуру та здатне до подальшого розвитку в цьому напрямі. Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що ФГ «Зоря» перебуває на етапі переходу від часткових технологічних нововведень до системного інноваційного управління.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФГ «ЗОРЯ»

#### **3.1. Формування стратегії інноваційного розвитку фермерського господарства «Зоря»**

У сучасних умовах глобальної конкуренції, нестабільності ринкової кон'юнктури та швидких технологічних змін ключовим фактором забезпечення ефективності аграрного підприємства є наявність чітко сформованої стратегії інноваційного розвитку. Для фермерського господарства «Зоря» стратегічне управління інноваціями виступає не лише засобом підвищення продуктивності, а й основою для довгострокової стабільності, екологічної безпеки та економічної стійкості.

Стратегія інноваційного розвитку – це комплекс довгострокових цілей, принципів, напрямів та інструментів, спрямованих на підвищення інноваційної активності підприємства, удосконалення технологій виробництва, управління та маркетингу. Її мета полягає у створенні системи безперервного оновлення виробничих процесів, яка забезпечує конкурентні переваги на аграрному ринку, підвищення ефективності використання ресурсів і сталий розвиток господарства [19, с.82-88].

Стратегія інноваційного розвитку фермерського господарства «Зоря» передбачає комплексне вдосконалення усіх складових його діяльності – від технологічних і виробничих процесів до системи управління персоналом, фінансового менеджменту та маркетингової політики. Її реалізація покликана забезпечити сталий розвиток підприємства, підвищити ефективність використання ресурсів, конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість на сучасному аграрному ринку. Основними пріоритетами інноваційного розвитку визначено підвищення технологічного рівня виробництва, цифровізацію управлінських і виробничих процесів,

удосконалення кадрової політики, розширення ринків збуту та зміцнення фінансової стійкості через ефективне використання інноваційних інвестицій.

Підвищення технологічного рівня виробництва є фундаментом інноваційної стратегії. У сучасних умовах господарство має орієнтуватися на впровадження передових агротехнологій, спрямованих на підвищення врожайності, раціональне використання ресурсів і зниження екологічного навантаження. До таких технологій належать системи точного землеробства, диференційоване внесення добрив, автоматизований контроль якості ґрунтів, використання високопродуктивних сортів культур і новітніх засобів захисту рослин. Застосування агродронів, GPS-навігації, супутникового моніторингу та сенсорних технологій дозволяє не лише підвищити ефективність виробництва, а й забезпечити його прогнозованість і стабільність. Інноваційні технології сприяють скороченню ручної праці, зниженню собівартості продукції та підвищенню економічної рентабельності [36, с.112].

Цифровізація управлінських і виробничих процесів є другим ключовим напрямом реалізації стратегії. В умовах розвитку інформаційного суспільства цифрова трансформація стає основою ефективного агробізнесу. Упровадження електронного документообігу, автоматизованих систем управління виробництвом (ERP, CRM), електронного моніторингу техніки та ресурсів, хмарних сервісів для аналізу даних і прогнозування врожайності забезпечує підвищення прозорості, оперативності та точності управлінських рішень. Використання цифрових інструментів дозволяє підприємству здійснювати багатофакторний аналіз ефективності виробництва, оптимізувати логістику, планування робіт і контроль витрат. Важливим аспектом є також впровадження елементів «розумного господарства» (Smart Farm), що поєднує штучний інтелект, аналітичні системи та автоматизоване управління технологічними процесами [39].

Третім напрямом стратегії є удосконалення системи управління персоналом і підвищення кваліфікації кадрів. Людський капітал є одним із найважливіших ресурсів підприємства, здатним забезпечити ефективне

впровадження нововведень. Розвиток персоналу має включати навчання сучасним технологіям, участь у тренінгах, семінарах і програмах професійної сертифікації. Упровадження системи мотивації, яка поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, сприятиме зростанню продуктивності праці та залученості працівників до процесів інноваційного розвитку. Ефективне кадрове управління також передбачає формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації, командну взаємодію та постійне вдосконалення знань.

Важливою складовою стратегії є розширення ринків збуту за рахунок підвищення якості, екологічності та конкурентоспроможності продукції. Зростання вимог споживачів до безпеки харчових продуктів вимагає від аграрних підприємств застосування сертифікованих технологій виробництва, екологічно безпечних добрив і засобів захисту. Виробництво продукції з доданою вартістю, орієнтованої на європейські стандарти якості, відкриває можливості для виходу на зовнішні ринки. Водночас розвиток маркетингових інновацій – створення власного бренду, просування продукції через електронні торговельні платформи та використання цифрового маркетингу – сприяє диверсифікації каналів збуту та підвищенню прибутковості господарства [40, с.26-41].

Не менш важливим є забезпечення фінансової стійкості підприємства через ефективне використання інноваційних інвестицій. Для цього необхідно формувати збалансовану інвестиційну політику, орієнтовану на залучення кредитних, грантових і власних коштів для реалізації інноваційних проєктів. Впровадження системи контролю за ефективністю використання інвестицій, застосування показників ROI (окупності інвестицій) і КРІ (ключових індикаторів ефективності) дозволяє підвищити фінансову дисципліну та результативність інновацій.

Формування стратегії інноваційного розвитку ФГ «Зоря» ґрунтується на ряді принципів, які визначають її концептуальну основу. Принцип наукової обґрунтованості передбачає, що всі управлінські рішення повинні

базуватися на результатах аналітичних досліджень, прогнозах ринку та сучасних технологічних тенденціях. Принцип системності вимагає охоплення всіх напрямів діяльності підприємства – виробництва, управління, маркетингу, фінансів і персоналу – в єдиній інноваційній концепції. Принцип орієнтації на результат означає, що оцінка ефективності інновацій має здійснюватися не лише з економічної точки зору, а й із врахуванням соціального та екологічного ефекту. Принцип гнучкості та адаптивності гарантує здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкових умов, погодних факторів і державної політики. Нарешті, принцип партнерства і відкритості передбачає тісну взаємодію з науковими установами, дорадчими службами, постачальниками та споживачами, що створює синергію знань, ресурсів і досвіду [38, с.117].

Таким чином, стратегія інноваційного розвитку ФГ «Зоря» має комплексний і динамічний характер. Її реалізація сприятиме технологічній модернізації підприємства, цифровій трансформації управління, підвищенню якості продукції, зміцненню фінансової стабільності та формуванню інноваційно орієнтованої корпоративної культури, що забезпечить сталий розвиток господарства в умовах сучасної економіки.

Формування стратегії інноваційного розвитку доцільно здійснювати на основі SWOT-аналізу, який дозволяє оцінити внутрішні можливості підприємства та зовнішні фактори впливу.

*Таблиця 3.1*

### **SWOT-аналіз інноваційного розвитку ФГ «Зоря»**

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Досвід керівництва у галузі аграрного виробництва;	- Відсутність окремого інноваційного відділу;
- Наявність сучасної техніки (John Deere, Claas, Amazone);	- Недостатній рівень автоматизації процесів;
- Стабільна фінансова база і прибутковість;	- Обмежене фінансування інновацій;
- Позитивна динаміка урожайності;	- Низький рівень цифровізації управління;
- Відкритість до впровадження нових технологій.	- Недостатня участь у державних і міжнародних програмах.

## Продовження таблиці 3.1

Можливості (O)	Загрози (T)
- Державні програми підтримки аграрних інновацій;	- Кліматичні ризики та нестабільність урожайності;
- Участь у грантових і міжнародних проєктах (Horizon Europe, USAID);	- Коливання цін на аграрну продукцію;
- Розвиток точного землеробства, агродронів, IT-рішень;	- Конкуренція з великими агрохолдингами;
- Зростання попиту на екологічну продукцію;	- Підвищення цін на паливо та добрива.

Примітка. \* складено автором

Проведений SWOT-аналіз інноваційного розвитку фермерського господарства «Зоря» дає змогу комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та зовнішні умови, які впливають на ефективність його інноваційної діяльності. Отримані результати свідчать, що господарство має сприятливе поєднання сильних сторін і можливостей, проте існують також низка внутрішніх обмежень і зовнішніх ризиків, що потребують системного управління [40, с.58].

Сильні сторони підприємства (S) формують основу для сталого інноваційного розвитку. Одним із ключових чинників успіху є досвід керівництва у галузі аграрного виробництва, який забезпечує стабільність управлінських рішень, стратегічне бачення та здатність підприємства адаптуватися до ринкових викликів. Управлінська команда демонструє відкритість до впровадження новітніх технологій, що свідчить про інноваційно орієнтовану корпоративну культуру. Наявність сучасної техніки (John Deere, Claas, Amazone) підвищує ефективність виробництва, зменшує витрати ресурсів і сприяє впровадженню елементів точного землеробства. Це дає змогу господарству утримувати високу продуктивність праці та забезпечувати стабільну якість продукції.

Не менш важливою є стабільна фінансова база підприємства, яка створює можливості для фінансування інноваційних проєктів власними коштами, без суттєвої залежності від зовнішніх джерел. Позитивна динаміка урожайності останніх років свідчить про ефективність упроваджених

технологічних заходів і раціональну організацію виробництва. Сукупність цих чинників формує сприятливе підґрунтя для подальшої цифровізації, автоматизації та екологізації виробництва.

Водночас у господарства наявні й слабкі сторони (W), що стримують темпи розвитку інноваційного потенціалу. Однією з основних є відсутність окремого інноваційного відділу, що ускладнює систематизацію, планування й контроль інноваційної діяльності. Це призводить до фрагментарності процесів модернізації та залежності їх реалізації від ініціативи керівництва. Недостатній рівень автоматизації виробничих процесів обмежує продуктивність і створює додаткові трудові витрати. Також значною проблемою залишається обмежене фінансування інновацій, адже частка інвестицій у модернізацію техніки та цифрові рішення становить менше 7 % загальних витрат підприємства.

Крім того, низький рівень цифровізації управління знижує ефективність інформаційних потоків і аналітичного контролю. Більшість управлінських процесів здійснюється традиційними методами, без повноцінного використання ERP- або CRM-систем, що ускладнює оперативний моніторинг показників. Відсутність активної участі у державних та міжнародних програмах підтримки інновацій звужує можливості господарства щодо залучення грантів, субсидій чи технологічного консалтингу. Таким чином, слабкі сторони переважно пов'язані не з відсутністю матеріальних ресурсів, а з недостатньою інституційною структурою управління інноваціями [50, с.22].

Аналіз зовнішніх можливостей (O) демонструє значний потенціал для розвитку господарства. Україна активно впроваджує програми підтримки аграрних інновацій, зокрема у сфері точного землеробства, біотехнологій, енергоефективності та цифрових рішень. ФГ «Зоря» може скористатися можливістю участі у грантових та міжнародних проєктах, таких як Horizon Europe, USAID чи COSME, що відкриває доступ до фінансування, сучасних технологій і партнерських мереж. Також перспективним напрямом є

розвиток точного землеробства, агродронів і IT-рішень для моніторингу врожайності, що дозволить оптимізувати використання добрив і палива, знизити собівартість продукції та підвищити її екологічність.

Підвищення попиту на екологічно чисту та сертифіковану продукцію створює можливість для господарства сформувати власний бренд натурального виробництва й позиціонувати себе на внутрішньому та європейському ринках як виробника якісних агропродуктів. Використання цих можливостей сприятиме диверсифікації доходів, розширенню ринків збуту та зміцненню репутації підприємства як інноваційного лідера регіону.

Проте слід враховувати і зовнішні загрози (Т), що потенційно можуть негативно вплинути на інноваційний розвиток. Найсерйознішими з них є кліматичні ризики, що спричиняють нестабільність урожайності та підвищення витрат на страхування і зрошення. Коливання світових цін на аграрну продукцію також може знизити прибутковість підприємства, особливо у разі зростання цін на паливо та добрива. Значну конкуренцію становлять великі агрохолдинги, які мають доступ до масштабних інвестицій, розвиненої логістики та сучасних IT-рішень. Ці фактори змушують фермерські господарства шукати власні ніші на ринку, зокрема через впровадження унікальних технологій або спеціалізацію на нішевих культурах [45, с.135].

Загалом результати SWOT-аналізу свідчать, що фермерське господарство «Зоря» має високий потенціал інноваційного розвитку, базований на наявній матеріально-технічній базі, фінансовій стабільності та орієнтації керівництва на новачі. Основними пріоритетами мають стати створення структурного підрозділу з управління інноваціями, підвищення рівня цифровізації, активізація участі у міжнародних програмах і залучення грантового фінансування. Реалізація цих заходів дозволить ефективно використати наявні можливості, мінімізувати загрози та забезпечити перехід ФГ «Зоря» до моделі сталого інноваційного розвитку.

Формування стратегічних напрямів інноваційного розвитку фермерського господарства «Зоря» ґрунтується на результатах комплексного аналізу його виробничого, фінансового та інноваційного потенціалу. З огляду на існуючі сильні сторони, можливості та виклики зовнішнього середовища, стратегічна модель розвитку передбачає поетапне впровадження технологічних, організаційних і управлінських інновацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, ефективності виробництва та екологічної стійкості.

Першим і ключовим напрямом є технологічне оновлення виробництва, що охоплює модернізацію машинно-тракторного парку, впровадження систем точного землеробства та використання безпілотних літальних апаратів для моніторингу полів. Застосування технологій GPS-навігації, сенсорного контролю стану посівів і диференційованого внесення добрив дозволяє раціонально використовувати ресурси, зменшити втрати врожаю та підвищити урожайність на 15–20 %. Безпілотні літальні апарати забезпечують оперативне виявлення проблемних ділянок і оптимізацію технологічних операцій. Модернізація технічної бази на основі новітнього обладнання (Claas, John Deere, Amazone) сприяє підвищенню продуктивності праці та якості виконання робіт, а також зменшує експлуатаційні витрати. Технологічні інновації створюють основу для підвищення рентабельності виробництва та формування сталого інноваційного циклу в господарстві [43, с.36-45].

Другим напрямом визначено цифрову трансформацію управління, що є необхідною умовою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Упровадження ERP-системи дозволить забезпечити інтегроване управління матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами, а також планування виробничих процесів на основі реальних даних. CRM-система сприятиме більш ефективній роботі з клієнтами, забезпечуючи контроль збуту, оптимізацію замовлень і підвищення лояльності покупців. Впровадження електронного документообігу дасть змогу скоротити

адміністративні витрати та підвищити прозорість обліку. Розробка аналітичних дашбордів для моніторингу ефективності виробництва дозволить керівництву господарства оперативно відстежувати ключові показники – урожайність, собівартість, енерговитрати, продуктивність праці – та своєчасно реагувати на відхилення. Цифровізація управління є не лише технічним, а й стратегічним фактором розвитку, що забезпечує підприємству гнучкість і конкурентні переваги в умовах ринкової невизначеності.

Наступним напрямом виступають інновації у сфері екології та енергозбереження, які є складовою концепції сталого розвитку. Перехід на органічні технології вирощування дозволить зменшити негативний вплив на довкілля та підвищити екологічну безпечність продукції, що є важливою вимогою сучасного ринку. Використання альтернативних джерел енергії, зокрема біогазових установок або сонячних панелей, дає змогу оптимізувати витрати на енергозабезпечення й підвищити енергоефективність господарства. Системи мінімального обробітку ґрунту (No-till, Strip-till) забезпечують збереження родючості, поліпшення структури ґрунту та зниження витрат пального, що в комплексі підвищує економічну ефективність і екологічну відповідальність виробництва [44, с.18].

Важливе місце у стратегічній системі займає розвиток кадрового потенціалу. Ефективне управління інноваціями неможливе без компетентного, професійно підготовленого персоналу, здатного працювати з цифровими технологіями та сучасним обладнанням. Тому передбачається організація регулярних навчань працівників у сфері агроінновацій, участь у програмах підвищення кваліфікації спільно з профільними університетами, аграрними дорадчими службами та бізнес-асоціаціями. Формування системи внутрішнього навчання та корпоративної культури, орієнтованої на інноваційність, сприятиме підвищенню мотивації персоналу та розвитку ініціативності.

Завершальним стратегічним напрямом є маркетингова інноваційна політика, спрямована на формування позитивного іміджу господарства,

розширення ринків збуту та збільшення прибутковості. Важливим завданням є створення бренду продукції ФГ «Зоря» як екологічно безпечної, натуральної та якісної. Це забезпечить впізнаваність господарства на регіональному ринку й відкриє можливості для виходу на європейський ринок екопродукції. У межах цього напряму доцільно впровадити цифрові інструменти маркетингу – SEO-просування, SMM, онлайн-рекламу, електронну торгівлю аграрною продукцією через спеціалізовані платформи. Участь у виставках, агрофорумах і торговельних місіях сприятиме налагодженню партнерських відносин і розширенню клієнтської бази [29, с.25-35].

Реалізація визначених стратегічних напрямів забезпечить комплексний розвиток фермерського господарства «Зоря» на інноваційній основі. Їх впровадження сприятиме технологічній модернізації виробництва, цифровій трансформації управління, формуванню конкурентоспроможного бренду, розвитку кадрового потенціалу та зміцненню фінансової стабільності. У сукупності ці заходи дозволять перейти до нової моделі ефективного, екологічно орієнтованого й технологічно прогресивного аграрного підприємства.

На практиці стратегічна модель інноваційного розвитку ФГ «Зоря» може бути реалізована за змішаною схемою, що поєднує внутрішні інновації (удосконалення технологій, навчання персоналу) та зовнішні партнерства (співпраця з науковими інститутами, постачальниками техніки, дорадчими центрами).

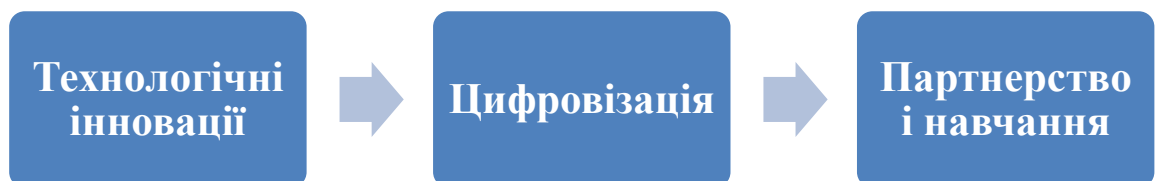


Рис. 3.1. Модель інноваційного розвитку ФГ «Зоря»

Примітка: складено автором

Очікувані результати реалізації стратегії інноваційного розвитку фермерського господарства «Зоря» мають комплексний характер і передбачають як економічний, так і соціально-екологічний ефект. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності виробництва, оптимізацію використання ресурсів, удосконалення системи управління та формування стійкої конкурентної позиції підприємства на аграрному ринку [31].

По-перше, завдяки впровадженню сучасних агротехнологій і систем точного землеробства очікується зростання урожайності основних культур на 10–15 %. Це стане результатом точнішого дозування мінеральних добрив, диференційованого обробітку ґрунту, використання високопродуктивних сортів культур і вдосконалення контролю за станом посівів через автоматизовані системи моніторингу. Підвищення урожайності забезпечить стабільне зростання обсягів виробництва, покращення товарної структури продукції та зниження залежності від погодних коливань.

По-друге, впровадження цифрових технологій управління, автоматизація виробничих процесів і оптимізація використання ресурсів дадуть змогу знизити собівартість продукції на 8–10 %. Це досягається шляхом скорочення ручної праці, зменшення втрат матеріалів, пального, добрив і засобів захисту рослин. Використання аналітичних систем і цифрових платформ управління дозволить більш ефективно планувати технологічні операції, підвищити прозорість обліку витрат і забезпечити економію коштів.

Третім очікуваним результатом є збільшення рівня рентабельності діяльності до 18–20 %. Поєднання інновацій у технологічній, організаційній і маркетинговій сферах сприятиме зростанню прибутковості господарства за рахунок підвищення продуктивності, ефективнішого використання техніки й персоналу, а також розширення асортименту продукції. Запровадження

системи оцінювання ефективності інновацій (KPI, ROI) дозволить контролювати досягнення фінансових результатів і своєчасно коригувати управлінські рішення.

Важливим економічним показником стане також скорочення витрат енергоресурсів на 10 % через модернізацію техніки, застосування енергоощадних технологій та використання альтернативних джерел енергії, зокрема сонячних панелей і біогазових установок. Це сприятиме не лише зниженню витрат, але й підвищенню енергоефективності господарства та його екологічної відповідальності.

Соціально-кадровий ефект реалізації стратегії полягатиме у підвищенні кваліфікації персоналу та створенні умов для професійного зростання. Організація навчання, участь у програмах підвищення кваліфікації, обмін досвідом із науковими установами й аграрними університетами сприятимуть розвитку компетенцій працівників у сфері цифрових технологій, агроінновацій та сучасного менеджменту. Формування мотивованої, освіченої команди забезпечить підвищення продуктивності праці й залучення молодих спеціалістів до роботи в аграрному секторі [32].

Окрему увагу приділено маркетинговому аспекту – розширенню ринків збуту та зміцненню ринкових позицій через упровадження брендової та екологічної концепції продукції. Створення власного бренду «Зоря» як виробника якісної, екологічно чистої продукції дозволить підприємству посилити впізнаваність, залучити нових клієнтів і вийти на ринки органічної продукції. Активне використання цифрових каналів просування (онлайн-маркетинг, соціальні мережі, участь у виставках і ярмарках) сприятиме підвищенню обсягів реалізації та формуванню позитивного іміджу господарства.

Загалом реалізація запропонованої стратегії забезпечить зростання економічної ефективності, підвищення конкурентоспроможності та формування інноваційно орієнтованої моделі розвитку фермерського господарства «Зоря». У результаті очікується зміцнення фінансової стійкості,

стабільність доходів і поступовий перехід підприємства до моделі сталого агровиробництва, що поєднує економічний успіх із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

Отже, стратегія інноваційного розвитку фермерського господарства «Зоря» має бути спрямована на перехід від епізодичних нововведень до системного інноваційного менеджменту. Вона передбачає модернізацію технологічної бази, розвиток цифрової інфраструктури, посилення кадрового потенціалу та інтеграцію у партнерські інноваційні мережі. Такий підхід дозволить ФГ «Зоря» забезпечити стабільне зростання, зміцнити ринкові позиції та стати конкурентоспроможним учасником сучасного аграрного простору України.

### **3.2. Розробка організаційно-економічного механізму управління інноваціями**

Ефективне функціонування інноваційної системи підприємства неможливе без наявності дієвого організаційно-економічного механізму управління інноваціями. Такий механізм є комплексом організаційних структур, економічних важелів, методів, інструментів і форм управлінського впливу, спрямованих на формування, реалізацію та контроль інноваційного процесу. Для фермерського господарства «Зоря» розробка власного організаційно-економічного механізму є одним із головних завдань підвищення ефективності інноваційної діяльності, оскільки саме від цього залежить системність, узгодженість дій і результативність нововведень [28, с.76-79].

Організаційно-економічний механізм управління інноваціями можна визначити як інтегровану систему управлінських рішень, організаційних структур, фінансових інструментів і методів стимулювання, які забезпечують створення сприятливих умов для розробки, упровадження й комерціалізації інновацій.

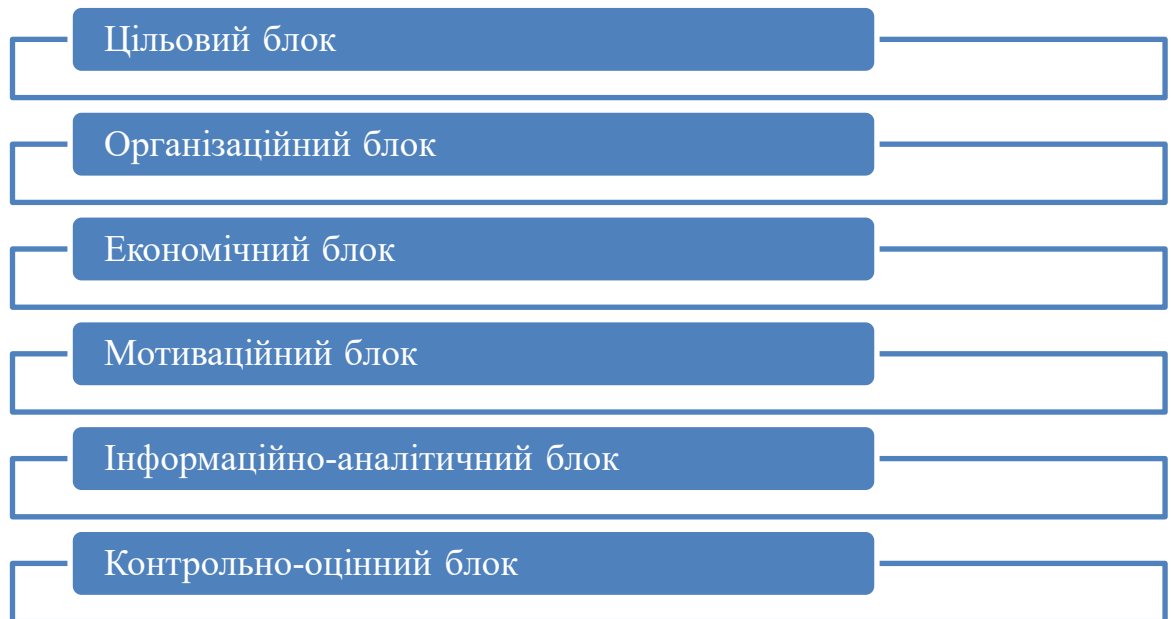


Рис.3.2. Організаційно-економічний механізм управління інноваціями

Примітка: складено автором на основі [37]

Організаційно-економічний механізм управління інноваціями у фермерському господарстві «Зоря» є комплексною системою взаємопов'язаних елементів, спрямованих на ефективну реалізацію стратегічних завдань інноваційного розвитку підприємства. Його функціонування забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів, раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та зростання конкурентоспроможності господарства. Механізм інтегрує організаційні, економічні, соціально-мотиваційні та інформаційно-аналітичні інструменти, що дозволяють перетворити інноваційні ідеї на конкретні результати господарської діяльності [34, с.71-75].

Першим елементом механізму є цільовий блок, який визначає стратегічні, тактичні та оперативні цілі інноваційної діяльності. До стратегічних належать підвищення технологічного рівня виробництва, цифровізація управління, зниження собівартості продукції та розвиток екологічно безпечних технологій. Тактичні цілі орієнтовані на оновлення техніки, удосконалення технологічних процесів, підвищення кваліфікації персоналу, розширення ринків збуту та залучення інвестицій. Визначення

цілей відбувається на основі стратегічного аналізу зовнішнього середовища, оцінки ресурсного потенціалу та прогнозування інноваційного попиту. Цільовий блок виконує координуючу функцію, забезпечуючи спрямованість усіх управлінських рішень на досягнення конкретних результатів.

Організаційний блок формує структуру управління інноваційними процесами, визначає розподіл повноважень і відповідальності між учасниками. У межах фермерського господарства «Зоря» пропонується створення інноваційної ради як дорадчого органу при керівникові, яка буде здійснювати планування, моніторинг та координацію інноваційних проєктів. До її складу доцільно включити керівника господарства, головного агронома, інженера-механіка, бухгалтера, а також менеджера з інновацій. Така структура забезпечить міжфункціональну взаємодію і підвищить якість управлінських рішень. Водночас організаційний блок передбачає інтеграцію інноваційної діяльності у загальну систему менеджменту підприємства, що дозволяє узгодити стратегічні та операційні рівні управління [33, с.178].

Наступним елементом є економічний блок, який охоплює систему фінансових, інвестиційних, податкових та матеріальних стимулів для реалізації інновацій. Основними інструментами цього блоку є формування внутрішнього інноваційного фонду (у розмірі 3–5 % чистого прибутку), залучення державних грантів, участь у міжнародних програмах підтримки (наприклад, Horizon Europe, USAID Agro), а також партнерство з фінансовими установами для кредитування технічної модернізації. До економічного блоку належить також оцінка економічної ефективності інноваційних заходів, розрахунок показників рентабельності інвестицій (ROI), термінів окупності (PP), чистої теперішньої вартості (NPV) тощо. Ефективне функціонування цього блоку забезпечує стабільне фінансування інноваційних процесів і підвищення економічної стійкості підприємства.

Мотиваційний блок спрямований на створення системи стимулів, що забезпечує зацікавленість працівників у розробленні та впровадженні нововведень. Для цього необхідно запровадити матеріальне заохочення

(премії, надбавки, бонуси за раціоналізаторські пропозиції) та нематеріальні стимули – можливість професійного росту, участь у програмах навчання, моральне визнання результатів праці. Формування мотиваційного середовища передбачає також розроблення системи ключових показників ефективності (КПІ) для оцінювання особистого внеску кожного працівника у реалізацію інноваційних проєктів. Мотиваційний блок є важливим чинником формування інноваційно орієнтованої корпоративної культури, що стимулює ініціативність і підвищує залученість персоналу [30, с.98].

Інформаційно-аналітичний блок відіграє ключову роль у забезпеченні управлінських рішень достовірними та актуальними даними. Він охоплює моніторинг інноваційного ринку, аналіз ефективності впроваджених технологій, облік результатів інноваційних проєктів та формування бази знань підприємства. Запровадження цифрових інформаційних систем (ERP, CRM, Business Intelligence) дозволяє інтегрувати всі процеси управління, забезпечити прозорість інформаційних потоків і підвищити точність прогнозування. Крім того, цей блок відповідає за комунікації з науковими установами, дорадчими службами, партнерами та постачальниками технологічних рішень, що розширює інноваційне середовище підприємства.

Завершальним елементом є контрольно-оцінний блок, який забезпечує перевірку ефективності управлінських рішень, аналіз виконання планових показників і своєчасне коригування стратегії інноваційного розвитку. У межах цього блоку здійснюється регулярний аудит інноваційних процесів, оцінюється досягнення цілей, визначених у цільовому блоці, і розробляються пропозиції щодо вдосконалення діяльності. Основними індикаторами оцінювання можуть бути частка інноваційної продукції у загальному обсязі виробництва, зростання прибутку, зниження витрат, підвищення енергоефективності, рівень задоволеності персоналу.

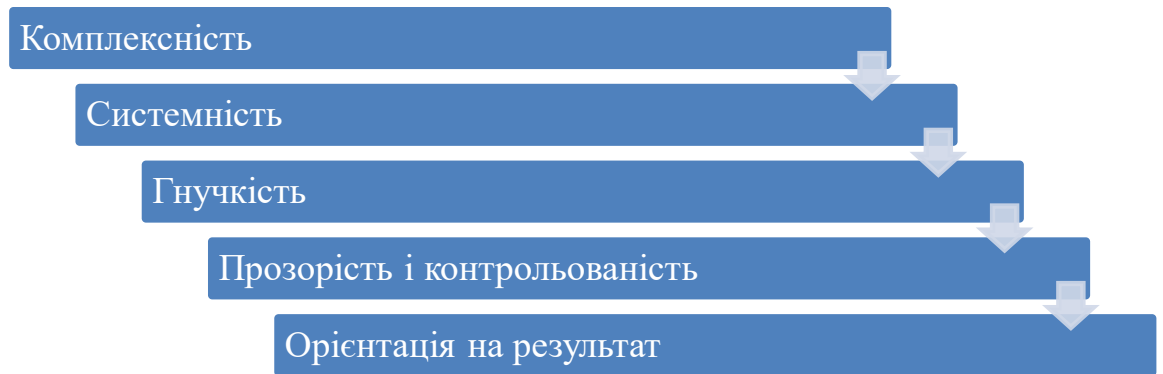


Рис.3.3.Принципи побудови механізму управління інноваціями

Примітка: складено автором на основі [47]

Принципи побудови механізму управління інноваційною діяльністю у фермерському господарстві «Зоря» визначають основні засади його ефективного функціонування, забезпечують узгодженість дій усіх елементів системи та орієнтують управлінський процес на досягнення стратегічних цілей підприємства. Дотримання цих принципів дозволяє створити гнучку, прозору й результативну систему управління, здатну забезпечити сталий розвиток господарства в умовах динамічного аграрного ринку [3, с.175].

Першим базовим принципом є комплексність, яка передбачає охоплення всіх аспектів діяльності підприємства – технологічного, фінансового, кадрового, організаційного та екологічного. Інновації не повинні обмежуватися лише модернізацією техніки чи впровадженням нових технологій; вони мають інтегруватися у всі рівні функціонування господарства. Це означає, що оновлення повинно відбуватися не лише у виробничих процесах, а й у системі управління, маркетингу, фінансовому плануванні, обліку та розвитку персоналу. Комплексність дозволяє створити єдину інноваційну екосистему, де всі елементи взаємодіють для досягнення спільної мети – підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Другим принципом виступає системність, що передбачає узгодженість між собою всіх складових елементів механізму управління – цільового, організаційного, економічного, інформаційного, мотиваційного та

контрольного блоків. Вони повинні функціонувати не ізольовано, а як єдина система, у межах якої інформаційні потоки, фінансові ресурси, управлінські рішення та інноваційні процеси перебувають у взаємозв'язку. Системність забезпечує структурну цілісність механізму, запобігає дублюванню функцій і сприяє ефективній координації діяльності різних підрозділів. Завдяки системному підходу інноваційна діяльність стає частиною загальної стратегії розвитку підприємства, а не разовим набором окремих ініціатив.

Важливим принципом є гнучкість, що означає здатність механізму адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі – коливань ринкових цін, змін законодавства, кліматичних ризиків чи технологічних інновацій. В умовах високої мінливості аграрного сектору саме гнучкість дозволяє підприємству швидко реагувати на виклики та використовувати нові можливості. Реалізація цього принципу передбачає періодичне оновлення стратегічних і тактичних планів, перегляд пріоритетів інноваційних проєктів, запровадження механізмів управління ризиками та сценарного планування. Гнучкий механізм сприяє мінімізації втрат у кризових ситуаціях і забезпечує стабільність розвитку підприємства у довгостроковій перспективі [37, с.615].

Не менш значущим є принцип прозорості та контрольованості, який передбачає створення дієвої системи обліку, звітності та моніторингу використання ресурсів. Для ефективного управління інноваціями необхідно забезпечити відкритість фінансових потоків, точність аналітичних даних і контроль виконання проєктів. Прозорість управління підвищує довіру з боку партнерів, інвесторів і працівників, а також сприяє своєчасному виявленню неефективних витрат і відхилень від планових показників. Використання сучасних інформаційно-аналітичних систем (ERP, BI-платформ, електронного документообігу) дозволяє створити цифрову основу для контролю інноваційних процесів, підвищити дисципліну виконання рішень та забезпечити об'єктивність управлінських оцінок.

Одним із визначальних є принцип орієнтації на результат, який фокусується на досягненні конкретних економічних, соціальних та

екологічних ефектів. Упровадження інновацій має оцінюватися не лише за фактом реалізації, а насамперед за кінцевими результатами – зростанням продуктивності, прибутковості, зниженням витрат, підвищенням якості продукції, поліпшенням умов праці чи екологічного стану. Для реалізації цього принципу необхідно використовувати систему ключових показників ефективності (KPI) та економічних індикаторів, що дозволяють виміряти результативність інновацій у кількісному вираженні. Орієнтація на результат також передбачає постійний контроль досягнення цілей і коригування управлінських дій у разі виявлення відхилень.

Останнім, але не менш важливим, є принцип відкритості до співпраці, який відображає потребу у взаємодії підприємства з зовнішнім інноваційним середовищем. Сучасний аграрний бізнес не може розвиватися ізольовано – ефективне управління інноваціями потребує партнерства з науковими установами, аграрними університетами, консалтинговими компаніями, ІТ-розробниками та постачальниками технологічних рішень. Відкритість до співпраці дозволяє отримувати доступ до нових знань, технологій, джерел фінансування, а також до участі у міжнародних програмах і грантах. Розвиток мережових форм взаємодії підвищує інноваційну спроможність підприємства й сприяє швидшій адаптації до світових тенденцій у сільському господарстві [35, с.217].

Отже, дотримання зазначених принципів забезпечує побудову ефективного, збалансованого та адаптивного механізму управління інноваційною діяльністю у ФГ «Зоря». Такий механізм сприятиме інтеграції інновацій у всі аспекти господарської діяльності, підвищенню продуктивності, ефективності управління та сталому розвитку підприємства в умовах сучасної економіки.

Організаційна складова механізму визначає систему управління інноваціями, структуру підрозділів, рівень координації між ними та розподіл функцій. Для фермерського господарства «Зоря» пропонується створення

системи інноваційного менеджменту, яка базується на проектному підході та включає такі елементи:

1.Інноваційна рада (координаційна група) – дорадчий орган при керівникові, до складу якого входять головний агроном, економіст, інженер-механік, бухгалтер і зовнішній консультант. Вона відповідає за відбір інноваційних проєктів, оцінку ризиків, узгодження планів і контроль виконання.

2.Менеджер (або уповноважена особа) з інновацій – призначається з числа керівного складу, координує впровадження нових технологій, контролює строки, бюджети та результати.

3.Проектні групи – створюються під конкретні інноваційні проєкти (наприклад, «Впровадження системи точного землеробства» чи «Оптимізація енерговитрат»), формуються з фахівців різних підрозділів.

4.Партнерські структури – зовнішні консультанти, аграрні університети, постачальники техніки та насіння, які залучаються до реалізації проєктів на контрактній основі.

Економічний механізм управління інноваціями у фермерському господарстві «Зоря» є ключовим елементом загальної системи інноваційного менеджменту, оскільки саме він забезпечує фінансове підґрунтя, мотиваційні стимули та інвестиційні ресурси, необхідні для впровадження нових технологій і рішень. Його метою є створення сприятливих економічних умов для активізації інноваційної діяльності, підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі [18].

Першим компонентом економічного механізму є фінансування інноваційної діяльності, яке має багатоканальну структуру. Основою виступає формування внутрішнього інноваційного фонду, що передбачає щорічне відрахування 3–5 % від чистого прибутку підприємства на фінансування науково-дослідних, технологічних та освітніх проєктів. Такий підхід дозволяє створити стабільне джерело коштів для модернізації

технічної бази, закупівлі обладнання, підвищення кваліфікації працівників і впровадження цифрових технологій. Особливу увагу слід приділяти зовнішнім джерелам фінансування, серед яких – державні програми підтримки аграрних інновацій, гранти Європейського Союзу (Horizon Europe), програми технічної допомоги (USAID Agro, FAO), а також пільгові кредитні програми, зокрема «5–7–9 %». Таке поєднання власних і залучених ресурсів дає можливість диверсифікувати фінансові ризики, розширити масштаби інноваційних проєктів і підвищити інвестиційну спроможність господарства.

Окрім традиційних джерел, перспективним напрямом є партнерське фінансування, яке передбачає укладання угод із постачальниками техніки, насіння чи засобів захисту рослин на умовах відстроченого платежу або часткового фінансування інноваційних рішень. Такий механізм створює можливість впроваджувати нові технології без значного навантаження на поточний бюджет і підвищує рівень взаємодії між господарством та бізнес-партнерами. У результаті формується гнучка фінансова система, здатна оперативно реагувати на потреби інноваційного процесу.

Другим складником економічного механізму є економічне стимулювання працівників, спрямоване на підвищення їх зацікавленості у розробленні та впровадженні нововведень. У цьому контексті важливою є система матеріальних і нематеріальних заохочень, що забезпечує прямий зв'язок між результатами інноваційної діяльності та винагородою працівника. До матеріальних стимулів належать премії за впровадження інноваційних ідей, участь у проєктах, досягнення запланованих результатів, а також виплати частки від зекономлених витрат або приросту прибутку, отриманих завдяки новим технологіям. Такий підхід сприяє формуванню культури раціоналізаторства й ініціативності серед персоналу.

Водночас важливу роль відіграють нематеріальні форми мотивації – публічне визнання результатів роботи, вручення сертифікатів, відзнак, можливість участі у професійних конкурсах та виставках. Це підвищує

корпоративну лояльність, формує позитивну атмосферу в колективі та стимулює прагнення до саморозвитку. Система економічного стимулювання має бути побудована на принципах прозорості, справедливості та вимірності, що дозволяє оцінити реальний внесок кожного працівника у процес інноваційного оновлення господарства [25].

Третім важливим елементом є інвестиційна політика, яка визначає порядок формування, розподілу та використання інвестиційних ресурсів для реалізації інноваційних проєктів. Основним пріоритетом для ФГ «Зоря» має стати фінансування проєктів із високим рівнем окупності (до 4 років), що забезпечує швидке повернення інвестицій та мінімізацію фінансових ризиків. При відборі інноваційних ініціатив застосовуються сучасні методи оцінки ефективності інвестицій – чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма дохідності (IRR), індекс прибутковості (PI) та рентабельність інвестицій (ROI). Використання цих індикаторів дає змогу об'єктивно визначити доцільність проєкту, його ризиковість і потенційний економічний ефект [14].

З метою систематизації процесу фінансування інновацій доцільно розробити інноваційний бюджет на середньострокову перспективу (3–5 років). У ньому повинні бути визначені основні напрями фінансування – технічна модернізація, цифровізація, екологічні проєкти, навчання персоналу, а також джерела покриття витрат (власні кошти, кредити, гранти, партнерські програми). Такий підхід дозволяє прогнозувати потребу в ресурсах, контролювати їх використання та забезпечити фінансову збалансованість інноваційної стратегії.

У сукупності фінансові, інвестиційні та мотиваційні інструменти формують єдиний економічний механізм управління інноваціями, який виконує три основні функції:

- а) забезпечує ресурсну базу для реалізації інноваційних проєктів;
- б) стимулює персонал до активної участі у процесі модернізації;
- в) регулює потоки інвестицій, орієнтуючи їх на найбільш ефективні напрями розвитку.

Реалізація такої моделі економічного забезпечення створить умови для фінансової стабільності ФГ «Зоря», підвищить віддачу від інвестицій, сприятиме технологічному оновленню виробництва та закладе основу для сталого інноваційного розвитку підприємства.

Таблиця 3.2

**Пропонована структура фінансування інноваційної діяльності ФГ  
«Зоря»**

<b>Джерело фінансування</b>	<b>Частка у загальному обсязі, %</b>	<b>Коментар</b>
Власні кошти підприємства	50	Формуються за рахунок чистого прибутку та амортизаційних відрахувань
Банківські кредити (державні програми)	20	Пільгове кредитування на інноваційні технології
Державна підтримка (гранти, дотації)	10	Участь у програмах підтримки інновацій
Партнерські угоди з постачальниками	10	Спільне фінансування нової техніки, лізинг
Міжнародні гранти та донорські програми	10	Horizon Europe, USAID, FAO тощо

Примітка: розроблено автором.

Однією з найважливіших умов функціонування організаційно-економічного механізму є наявність якісної інформаційної бази. У межах ФГ «Зоря» пропонується створити систему управління інноваційною інформацією, яка включатиме:

-базу даних про інноваційні проекти, результати досліджень і впроваджень;

-систему моніторингу ефективності інновацій (показники урожайності, собівартості, економії ресурсів);

-аналітичні звіти для прийняття управлінських рішень (дашборди у Power BI чи аналогічних системах);

-електронний документообіг для координації дій між підрозділами.

Впровадження інформаційно-аналітичної системи сприятиме підвищенню прозорості процесів, скороченню часу на прийняття рішень, забезпеченню точного контролю за виконанням планів [8, с.47].

Мотиваційно-кадровий аспект управління інноваційною діяльністю у фермерському господарстві «Зоря» є одним із ключових елементів ефективної реалізації інноваційної стратегії, оскільки саме персонал є головним носієм знань, досвіду та творчого потенціалу, що визначає успіх будь-яких нововведень. У сучасних умовах розвитку аграрного сектору людський капітал перетворюється на стратегічний ресурс, а формування інноваційної культури в колективі стає основою конкурентних переваг підприємства.

Активізація інноваційної поведінки працівників передбачає створення цілісної системи мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, спрямовані на розвиток творчого підходу до праці, ініціативності та відповідальності за кінцевий результат. Така система має формувати у працівників відчуття причетності до спільного успіху підприємства, сприяти розкриттю їх професійного потенціалу та залученню до процесів модернізації виробництва.

Першим напрямом мотивації є підвищення кваліфікації персоналу через організацію навчальних семінарів, стажувань і тренінгів. Сучасні аграрні технології вимагають постійного оновлення знань у сфері цифрових інструментів, автоматизації процесів, екологічного землеробства та точного агроменеджменту. Для цього доцільно налагодити співпрацю з профільними навчальними закладами, дорадчими службами та технологічними компаніями. Участь у навчальних програмах сприятиме розвитку професійних компетенцій, підвищенню продуктивності праці та зростанню зацікавленості працівників у впровадженні інновацій.

Другим важливим напрямом є співпраця з аграрними університетами та програмами підготовки кадрів. Участь ФГ «Зоря» у таких програмах дозволить не лише забезпечити підприємство кваліфікованими фахівцями, а

й залучити молодих спеціалістів до дослідницьких та інноваційних проєктів. Спільні освітньо-наукові ініціативи дають змогу інтегрувати нові наукові знання у виробничі процеси, формувати кадровий резерв і забезпечити безперервність професійного розвитку персоналу. Такий підхід також створює позитивний імідж підприємства як сучасного, соціально відповідального роботодавця.

Третім інструментом є упровадження системи внутрішніх конкурсів на кращу інноваційну ідею. Цей механізм дає змогу працівникам безпосередньо брати участь у процесі генерації нових рішень, а також стимулює розвиток креативності й командної взаємодії. Переможці конкурсів можуть отримувати як грошові премії, так і нематеріальні винагороди – публічне визнання, сертифікати, можливість реалізувати власну ідею у виробництві. Такі заходи не лише підвищують мотивацію персоналу, а й сприяють формуванню внутрішньої інноваційної екосистеми, у якій цінуються ініціатива, відкритість і прагнення до розвитку [22, с.114].

Особливе значення має використання гнучких форм зайнятості та преміювання за досягнуті результати. Упровадження системи диференційованих надбавок, бонусів і премій за участь у реалізації інноваційних проєктів дозволяє пов'язати рівень матеріального заохочення з індивідуальним внеском працівника. Гнучкі форми зайнятості, зокрема часткова зайнятість, дистанційна робота або сезонна контрактна форма, сприяють ефективнішому використанню людського потенціалу та підвищують мотивацію до продуктивної праці.

Важливо, щоб система мотивації в інноваційній діяльності базувалася на принципах справедливості, прозорості та результативності. Критерії оцінки мають бути зрозумілими для всіх працівників, а система заохочення – передбачати як індивідуальні, так і колективні результати. Крім того, ефективна мотивація повинна поєднувати короткострокові стимули (премії, бонуси) із довгостроковими (кар'єрне зростання, професійний розвиток, участь у стратегічних проєктах).

Мотиваційно-кадровий аспект управління інноваціями також включає формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації. Це означає створення робочого середовища, у якому заохочується обмін ідеями, командна взаємодія, відкритість до нових технологій і навчання протягом усього життя. Розвиток лідерських якостей керівників середньої ланки, комунікаційна відкритість і підтримка ініціатив «знизу» є ключовими умовами для формування ефективного кадрового потенціалу підприємства.

Отже, реалізація комплексної системи мотивації в ФГ «Зоря» дозволить не лише активізувати інноваційну поведінку працівників, а й створити стійку модель розвитку людського капіталу. Поєднання навчання, заохочення, кар'єрних можливостей і творчої самореалізації сприятиме зростанню професіоналізму, відповідальності та інноваційної культури персоналу, що стане фундаментом для сталого інноваційного розвитку підприємства.

*Таблиця 3.3*

### **Система мотивації персоналу у межах інноваційної діяльності**

Вид стимулу	Форма реалізації	Очікуваний ефект
Матеріальний	Надбавки, премії, частка від економії витрат	Підвищення особистої зацікавленості
Соціальний	Участь у конференціях, навчанні, корпоративна підтримка	Розвиток корпоративної культури
Психологічний	Визнання досягнень, конкурси ідей	Підвищення рівня ініціативності
Кар'єрний	Можливість підвищення посади при успішному виконанні інноваційних проєктів	Формування довгострокової мотивації

Примітка: розроблено автором

Контрольно-оцінна підсистема механізму управління інноваціями у фермерському господарстві «Зоря» виконує функцію забезпечення прозорості, об'єктивності та результативності процесів реалізації інноваційних проєктів. Її головною метою є не лише фіксація досягнутих результатів, а й виявлення відхилень від запланованих показників, аналіз причин таких відхилень і коригування управлінських рішень з метою підвищення ефективності інноваційної діяльності.

Ефективна система контролю передбачає постійний моніторинг усіх етапів інноваційного процесу – від планування і розроблення ідеї до її впровадження та оцінки отриманих результатів. У сучасних умовах для цього доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (KPI – Key Performance Indicators), яка дозволяє кількісно оцінити успішність реалізації інновацій за основними напрямками діяльності підприємства: економічним, технологічним, організаційним і соціальним.

Першим блоком KPI є економічна ефективність інновацій, яка визначається на основі таких показників, як рівень рентабельності виробництва, приріст прибутку, окупність інвестицій (Payback Period), чиста теперішня вартість (NPV) та внутрішня норма дохідності (IRR). Ці індикатори дають змогу оцінити доцільність інноваційних рішень з фінансового погляду, визначити, наскільки інвестиції у нові технології сприяють підвищенню прибутковості господарства. Наприклад, впровадження систем точного землеробства може знизити витрати на паливо та добрива на 10–15 %, що безпосередньо впливає на зростання маржинального прибутку [4].

Другим напрямом оцінки є технологічна ефективність, яка відображає рівень технічного розвитку підприємства та його здатність до впровадження новітніх технологій. До основних KPI цього напрямку належать показники зростання урожайності, коефіцієнт оновлення техніки, рівень автоматизації виробничих процесів і зниження енерговитрат. Так, підвищення урожайності на 10–15 % або зменшення споживання енергоресурсів на 8–10 % свідчить про технологічний прогрес і ефективність впроваджених інновацій. Особливу увагу слід приділяти також показнику рівня використання цифрових технологій – GPS-навігації, систем дистанційного моніторингу техніки, дронів і програмного забезпечення для управління агровиробництвом.

Третім елементом системи є організаційна ефективність, що відображає здатність підприємства забезпечити узгодженість і результативність

управлінських дій під час реалізації інноваційних проєктів. Основними показниками є кількість успішно реалізованих проєктів, рівень дотримання строків виконання, обсяг фінансування, ефективність внутрішніх комунікацій і швидкість прийняття управлінських рішень. У ФГ «Зоря» доцільно запровадити щоквартальний моніторинг виконання інноваційних планів, що дозволить своєчасно виявляти відхилення й вносити корективи у діяльність окремих підрозділів. Для підвищення об'єктивності оцінювання слід використовувати цифрові інструменти управління проєктами (Project Management Systems), які забезпечують візуалізацію динаміки виконання завдань і контроль витрат у режимі реального часу.

Наступним напрямом є соціальний ефект інновацій, який має не менш важливе значення, ніж економічний чи технологічний. Його оцінюють за такими показниками, як рівень підвищення кваліфікації працівників, кількість проведених навчальних заходів, участь у програмах професійного розвитку, а також поліпшення умов праці й рівня задоволеності персоналу. Наприклад, збільшення кількості працівників, які пройшли навчання з цифрових технологій або точного землеробства, свідчить про зростання кадрового потенціалу та формування інноваційної культури в колективі. Соціальний ефект може також проявлятися у зниженні плинності кадрів і підвищенні продуктивності праці.

Для забезпечення цілісності контрольної-оцінної підсистеми необхідно створити інформаційно-аналітичну платформу моніторингу, що дозволить збирати, систематизувати та аналізувати дані за всіма блоками КРІ.

Це забезпечить керівництво господарства актуальною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

На основі результатів моніторингу розробляються рекомендації щодо удосконалення системи управління інноваціями, визначаються резерви підвищення ефективності та коригується стратегічний план розвитку.

Запровадження КРІ дозволить створити чіткий зворотний зв'язок між цілями підприємства та результатами діяльності, що сприятиме підвищенню прозорості управління й мотивації персоналу.

Таблиця 3.4

**Система ключових показників ефективності управління інноваціями  
(КРІ) у ФГ «Зоря»**

Напрямок	Показник	Цільове значення
Економічний	Частка інноваційних інвестицій у загальних витратах	$\geq 7\%$
Технологічний	Коефіцієнт оновлення техніки	$\geq 12\%$
Виробничий	Зростання урожайності культур	+10–15 %
Енергетичний	Скорочення споживання палива	-8 %
Соціальний	Частка персоналу, що пройшов навчання з ІТ-технологій	$\geq 60\%$
Управлінський	Кількість реалізованих інноваційних проектів за рік	$\geq 3$

Примітка: розроблено автором

Реалізація запропонованого механізму управління інноваціями у ФГ «Зоря» передбачає досягнення таких результатів [51, с.117]:

1. Організаційний ефект: створення структурованої системи управління інноваціями, чіткий розподіл функцій і відповідальності, покращення координації між підрозділами.

2. Економічний ефект: зростання прибутковості за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення собівартості продукції, збільшення обсягів виробництва.

3. Технологічний ефект: модернізація техніки, запровадження систем точного землеробства, використання цифрових технологій моніторингу.

4. Соціальний ефект: підвищення рівня професійної підготовки працівників, зміцнення корпоративної культури, зростання мотивації до інноваційної діяльності.

5. Екологічний ефект: зниження навантаження на довкілля, оптимізація використання добрив та енергоресурсів, розвиток «зелених» технологій.

Отже, розроблений організаційно-економічний механізм управління інноваціями для ФГ «Зоря» має комплексний характер і базується на

взаємодії організаційних, економічних, інформаційних і мотиваційних елементів. Його впровадження дозволить підприємству перейти від ситуативного впровадження нововведень до системного інноваційного менеджменту, що забезпечить:

- підвищення ефективності управлінських рішень;
- формування сталої системи фінансування інновацій;
- зміцнення кадрового потенціалу;
- інтеграцію підприємства у регіональну та національну інноваційну екосистему.

Таким чином, створення дієвого організаційно-економічного механізму стане основою для реалізації стратегії інноваційного розвитку фермерського господарства «Зоря», сприятиме зміцненню його конкурентних позицій на аграрному ринку та забезпечить довгострокову економічну стабільність підприємства.

### **3.3. Обґрунтування економічної ефективності впровадження інноваційних заходів**

У сучасних умовах господарювання економічна ефективність є ключовим критерієм оцінки доцільності інноваційних рішень на підприємстві. Для фермерського господарства «Зоря» інноваційна діяльність розглядається як інструмент підвищення продуктивності, зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Обґрунтування економічної ефективності впровадження інноваційних заходів дає можливість оцінити реальні результати модернізації технологій і визначити перспективи подальших інвестицій у розвиток підприємства [15, с.89].

Оцінювання економічної ефективності інноваційних заходів здійснюється за системою кількісних і якісних показників, які відображають вплив нововведень на фінансово-економічні результати діяльності. До основних показників належать:

- приріст урожайності ( $\Delta Y$ );
- зниження собівартості одиниці продукції ( $\Delta C$ );
- приріст прибутку ( $\Delta P$ );
- рівень рентабельності виробництва ( $R$ );
- коефіцієнт економічної ефективності інновацій ( $K_{ін}$ );
- строк окупності інноваційних інвестицій ( $T_{ок}$ ).

Формули для розрахунку:

$$K_{ін} = (P_{після} - P_{до}) / I \quad (3.3)$$

$$R = VP \times 100\% \quad (3.4)$$

$$T_{ок} = I / (P_{після} - P_{до}) \quad (3.5)$$

де  $P_{після}$  – прибуток після впровадження інновації, грн;

$P_{до}$  – прибуток до впровадження, грн;

$I$  – інвестиції в інноваційні заходи, грн;

$V$  – виручка від реалізації продукції.

Ефективним вважається проєкт, для якого  $K_{ін} > 1$  та  $T_{ок} < 5$  років.

Фермерське господарство «Зоря» упродовж останніх років активно реалізує політику технологічного оновлення, що ґрунтується на впровадженні інноваційних рішень у сфері агровиробництва, управління ресурсами та енергозбереження. Основна мета таких заходів полягає у підвищенні ефективності виробництва, забезпеченні стабільного розвитку та адаптації до сучасних ринкових вимог. Розвиток господарства відбувається відповідно до стратегічного курсу на інноваційність, екологічну відповідальність і цифрову трансформацію.

Першим важливим кроком стало впровадження системи точного землеробства, яка охоплює GPS-навігацію, моніторинг посівів, контроль стану ґрунтів і використання сенсорних технологій. Завдяки цьому господарство отримало можливість здійснювати більш точне планування агротехнічних операцій, диференційовано вносити добрива та засоби захисту рослин відповідно до стану кожної ділянки. Це дозволило зменшити перевитрати матеріальних ресурсів, покращити структуру ґрунту та знизити

негативний вплив на довкілля. Технологія точного землеробства забезпечила раціональне використання земельних ресурсів і сприяла підвищенню урожайності на 10–15 % у порівнянні з базовими показниками попередніх років.

Другим напрямом інновацій стало оновлення машинно-тракторного парку, що є одним із ключових чинників підвищення продуктивності праці та надійності виробничих процесів. Підприємство придбало сучасні трактори John Deere, MTZ-82 та сівалки Amazone і Horsch, обладнані автоматичними системами керування, які дозволяють здійснювати посів із високою точністю, мінімізуючи втрати насіння та оптимізуючи витрати пального. Завдяки використанню нової техніки скоротилися простой машин, знизилася експлуатаційна витрата, а якість виконання робіт значно покращилася. Автоматизація технічних процесів сприяла зменшенню трудомісткості виробництва й підвищенню ефективності використання машинного часу.

Третім інноваційним рішенням стало удосконалення системи внесення добрив і засобів захисту рослин на основі агрохімічного аналізу ґрунтів. Такий підхід дозволяє визначати потребу в поживних речовинах для кожного поля окремо, що забезпечує більш раціональне використання агрохімікатів і зменшення екологічного навантаження. Використання аналітичних даних дозволяє точніше дозувати засоби захисту, підвищуючи ефективність обробки посівів і знижуючи витрати на 8–12 %. Крім того, господарство активно впроваджує біологічні засоби захисту рослин, що відповідає сучасним тенденціям сталого агровиробництва.

Важливе місце в інноваційній стратегії займає використання дронів аграрного призначення (DJI Agras T30) для аерофотозйомки посівів, контролю стану рослин і створення точних технологічних карт. Це забезпечує оперативний моніторинг полів, виявлення проблемних ділянок, шкідників чи дефіциту добрив. Дані, отримані з безпілотних апаратів, інтегруються в аналітичні системи управління, що дозволяє швидко приймати рішення щодо оптимізації технологічних процесів. Використання

дронів не лише підвищує точність обробітку, але й зменшує потребу в польових виїздах, що економить робочий час і ресурси.

П'ятий напрям реалізованих інновацій стосується підвищення енергоефективності виробництва. Господарство здійснило модернізацію сушильного обладнання, впровадило енергозберігаючі технології та частково перейшло на альтернативні джерела енергії. Зокрема, використання сучасних теплогенераторів і систем контролю енергоспоживання дозволило знизити витрати електроенергії на 10–12 %. Оптимізація енергетичних процесів сприяла скороченню собівартості продукції та підвищенню екологічної стійкості виробництва.

У результаті впровадження зазначених інноваційних заходів ФГ «Зоря» досягло значного підвищення ефективності виробничої діяльності. Підприємству вдалося скоротити споживання пального, добрив і водних ресурсів, зменшити собівартість одиниці продукції, а також покращити її якісні показники. Інноваційна модернізація дала змогу посилити контроль за виробничими процесами, забезпечити стабільне зростання урожайності та прибутковості.

Таблиця 3.5

Основні показники ефективності інноваційних заходів у ФГ «Зоря»

Показник	До впровадження (2022 р.)	Після впровадження (2024 р.)	Відхилення, %
Урожайність зернових культур, ц/га	45	56	+24,4
Собівартість 1 ц продукції, грн	680	610	-10,3
Виручка від реалізації, тис. грн	24 800	32 500	+31,0
Прибуток, тис. грн	3 150	4 950	+57,1
Рентабельність виробництва, %	12,7	15,2	+2,5
Обсяг інвестицій в інновації, тис. грн	–	1 430	–

*Примітка:* розраховано автором на основі узагальнених даних підприємства.

Розрахунок показників економічної ефективності

1. Приріст прибутку від інновацій:

$$\Delta\Pi = \Pi_{\text{після}} - \Pi_{\text{до}} = 4\,950 - 3\,150 = 1\,800 \text{ тис. грн}$$

2. Коефіцієнт економічної ефективності:

$$K_{ін} = \Delta\Pi = 1\,800\,1430 = 1,26$$

Отже, кожна гривня, інвестована в інноваційні технології, принесла підприємству 1,26 грн додаткового прибутку, що підтверджує високу економічну доцільність заходів.

3. Строк окупності інвестицій:

$$T_{ок} = I/\Delta\Pi = 1\,430\,1800 = 0,79 \text{ року}$$

Тобто інноваційні інвестиції окупилися менш ніж за один рік, що є надзвичайно позитивним результатом для сільськогосподарського виробництва.

4. Загальний приріст рентабельності виробництва:

$$\Delta R = R_{після} - R_{до} = 15,2 - 12,7 = 2,5 \text{ п.п.}$$

Таким чином, інноваційна діяльність у ФГ «Зоря» не лише окупила вкладені кошти, а й забезпечила стабільне зростання фінансових результатів.

Для комплексної характеристики економічної доцільності важливо враховувати не лише прямий фінансовий ефект, а й супутні:

1. Економічний ефект. Виявився у вигляді приросту прибутку, підвищення продуктивності праці, скорочення витрат на обробіток земель, економії пального та добрив. Зокрема, завдяки впровадженню системи точного землеробства підприємство скоротило витрати на насіння та добрива на 6–8 %, а споживання палива – на 9 %.

2. Технологічний ефект. Полягає у підвищенні технологічного рівня виробництва. Використання дронів та GPS-контролю дало можливість точніше планувати технологічні операції, зменшити людський фактор і підвищити якість обробітку.

3. Соціальний ефект. Підвищилась кваліфікація працівників, зросла мотивація до освоєння нових технологій, створені нові робочі місця у сфері технічного обслуговування обладнання та ІТ-аналітики.

4. Екологічний ефект. Оптимізація використання добрив і засобів захисту рослин сприяла зменшенню хімічного навантаження на ґрунти,

покращенню екологічного стану полів і дотриманню принципів сталого землеробства.

5. Організаційний ефект. Завдяки автоматизації виробничого обліку та контролю поліпшилась управлінська дисципліна, скорочено терміни прийняття рішень, зросла прозорість планування.

Таблиця 3.6

### Узагальнення результатів упровадження інновацій у ФГ «Зоря»

Вид ефекту	Основні результати	Економічна оцінка/результат
Економічний	Приріст прибутку на 1,8 млн грн, рентабельність +2,5 п.п.	Окупність інвестицій – 0,79 року
Технологічний	Впровадження GPS-систем, дронів, модернізація техніки	Зниження витрат палива на 9 %, добрив – на 7 %
Соціальний	Підвищення кваліфікації працівників, мотивація до інновацій	+15 % продуктивності праці
Екологічний	Зменшення використання хімічних препаратів, енергозбереження	Зниження енерговитрат на 10 %
Організаційний	Впровадження ERP-елементів, покращення контролю за виробництвом	Підвищення точності управлінських рішень

Примітка: складено автором на основі [32]

З урахуванням результатів інноваційних заходів можна розробити прогноз ефективності на 2025–2027 рр. (табл. 3.7), який показує очікувану тенденцію розвитку при збереженні темпів модернізації та цифровізації виробництва.

Таблиця 3.7

### Прогноз економічних результатів інноваційного розвитку ФГ «Зоря» на 2025–2027 рр.

Показник	2024 (базовий)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)	Зміна до бази, %
Урожайність зернових, ц/га	56	58	60	62	+10,7
Собівартість 1 ц, грн	610	595	580	570	–6,6
Виручка, тис. грн	32 500	35 200	38 100	41 000	+26,1
Прибуток, тис. грн	4 950	5 650	6 450	7 200	+45,5
Рентабельність, %	15,2	16,0	16,9	17,6	+2,4
Інвестиції в інновації, тис. грн	1 430	1 700	1 850	2 000	+40,0

Примітка: прогноз автора на основі тенденцій розвитку підприємства.

Як видно з таблиці, очікується подальше зростання прибутку, урожайності та рентабельності, навіть за умов поступового збільшення обсягів інвестицій. Це свідчить про стійку тенденцію ефективності інноваційної моделі розвитку підприємства.

Узагальнюючі результати оцінки:

1. Інноваційні заходи, впроваджені у ФГ «Зоря», мають високу економічну віддачу, що підтверджується коефіцієнтом ефективності 1,26 і строком окупності менше одного року.

2. Внаслідок упровадження технологічних та організаційних інновацій підвищено урожайність зернових культур на 24 %, знижено собівартість на 10 % та збільшено прибуток на 57 %.

3. Непрямі ефекти (технологічний, соціальний, екологічний) створюють синергетичний вплив, що забезпечує не лише економічну, а й стійку екологічну та соціальну ефективність.

4. Подальший розвиток інноваційної діяльності доцільно орієнтувати на цифровізацію управління, енергозбереження, розширення партнерських зв'язків і експортних можливостей.

Отже, економічна ефективність упровадження інноваційних заходів у фермерському господарстві «Зоря» підтверджена як у короткостроковому, так і у перспективному періоді. Інновації забезпечили зростання прибутковості, конкурентоспроможності та ефективності використання ресурсів. Їх реалізація має не лише фінансові, а й значущі соціально-екологічні переваги. З огляду на отримані результати, підприємству доцільно продовжувати реалізацію інноваційної стратегії, зберігаючи курс на технологічну модернізацію, цифрове управління та екологічну відповідальність, що забезпечить сталий розвиток господарства у середньо- та довгостроковій перспективі.

### **Висновки до розділу 3.**

1. Проведене дослідження дозволило встановити, що ФГ «Зоря» має достатній потенціал для формування стратегії сталого інноваційного розвитку, який базується на технологічній модернізації, цифровізації управління, розвитку людського капіталу та екологізації виробництва. Запропонована стратегія інноваційного розвитку орієнтована на створення інтегрованої системи інноваційного менеджменту, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і підвищення ефективності господарської діяльності.

2. Розроблений організаційно-економічний механізм управління інноваціями передбачає поєднання таких елементів, як цілепокладання, фінансове планування, мотивація персоналу, інформаційно-аналітична підтримка та система контролю результатів. Його впровадження сприятиме підвищенню узгодженості управлінських рішень, прозорості інноваційних процесів і активізації участі працівників у реалізації нововведень. Особлива увага приділена впровадженню системи показників КРІ для вимірювання результативності інноваційної діяльності.

3. Обґрунтування економічної ефективності інноваційних заходів показало, що впровадження сучасних технологій точного землеробства, оновлення технічного парку, автоматизація процесів і використання енергоощадних рішень дали змогу підвищити урожайність на 24 %, знизити собівартість продукції на 10 %, збільшити прибуток на 57 %, а рентабельність – до 15,2 %. Розрахунки засвідчили, що коефіцієнт економічної ефективності становить 1,26, а строк окупності інвестицій – менше одного року, що свідчить про високу результативність інноваційних рішень.

## ВИСНОВКИ

1. Інноваційна діяльність, розглядається як системний процес, спрямований на створення, впровадження та комерціалізацію інновацій, що інтегрує науково-дослідні, технічні, організаційні, управлінські та маркетингові аспекти. Вона забезпечує не лише економічне зростання підприємства, але й підвищення його стійкості, інтелектуального потенціалу, рівня технологічної зрілості та соціальної відповідальності. Управління інноваційною діяльністю на підприємстві є складною, багаторівневою системою, яка поєднує в собі теоретичні засади менеджменту, практичні механізми управління, організаційні структури та соціально-економічні чинники.

2. Ефективність управління інноваційною діяльністю залежить від узгодженості всіх її елементів – суб'єкта, об'єкта, механізму, ресурсів і зовнішнього середовища. Відповідна система має забезпечувати безперервний процес створення, впровадження та комерціалізації інновацій, що сприяє зростанню інноваційного потенціалу підприємства. Застосування системного підходу дозволяє не лише оптимізувати використання ресурсів, а й забезпечити узгодженість стратегічних і оперативних цілей управління.

3. Ефективне оцінювання інноваційної діяльності передбачає застосування системного та інтегрального підходів, які базуються на поєднанні фінансових і нефінансових методів, кількісних та якісних показників. Це дозволяє визначити не лише економічний ефект від впровадження інновацій, а й ступінь технологічного розвитку підприємства, рівень його соціальної відповідальності, екологічну безпеку та готовність до адаптації в умовах цифрової трансформації.

4. ФГ “Зоря” є сільськогосподарським виробничим підприємством, що здійснює діяльність у аграрному секторі з метою вирощування сільськогосподарських культур. Господарство використовує земельний банк площею 1200 га, що забезпечує оптимальні умови для виробництва зернових, зернобобових, олійних. Структура управління підприємства лінійно-

функціональна, що забезпечує координацію підрозділів, контроль за виробничими процесами та оперативне прийняття рішень. Аналіз фінансових показників, Показники діяльності ФГ «Зоря» у 2022–2024 рр. свідчать про позитивну динаміку основних виробничих і фінансово-економічних результатів.

5. Інноваційна діяльність ФГ “Зоря” демонструє системне зростання ефективності виробництва та зміцнення технологічної бази підприємства. Впровадження процесних інновацій, модернізація рослинницького виробництва, автоматизація обліково-аналітичних процесів, використання точного землеробства та сучасних систем управління якістю дозволили підвищити врожайність основних культур. Позитивна динаміка спостерігається також у зростанні інвестицій у модернізацію та оновленні техніки, що створює синергетичний ефект і забезпечує оптимізацію використання ресурсів.

6. Розрахунок економічної ефективності засвідчив, що кожна гривня інвестицій в інновації забезпечила 1,26 грн додаткового прибутку, що є свідченням високої результативності інноваційних заходів. Інтегральний показник ефективності системи управління інноваційною діяльністю становить 3,78 бала, що відповідає достатньому рівню ефективності. Це підтверджує, що підприємство має сформовану інноваційну культуру та здатне до подальшого розвитку в цьому напрямі. Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що ФГ «Зоря» перебуває на етапі переходу від часткових технологічних нововведень до системного інноваційного управління.

7. Проведене дослідження дозволило встановити, що ФГ «Зоря» має достатній потенціал для формування стратегії сталого інноваційного розвитку, який базується на технологічній модернізації, цифровізації управління, розвитку людського капіталу та екологізації виробництва. Запропонована стратегія інноваційного розвитку орієнтована на створення інтегрованої системи інноваційного менеджменту, що забезпечує

довгострокову конкурентоспроможність і підвищення ефективності господарської діяльності.

8. Розроблений організаційно-економічний механізм управління інноваціями передбачає поєднання таких елементів, як цілепокладання, фінансове планування, мотивація персоналу, інформаційно-аналітична підтримка та система контролю результатів. Його впровадження сприятиме підвищенню узгодженості управлінських рішень, прозорості інноваційних процесів і активізації участі працівників у реалізації нововведень. Особлива увага приділена впровадженню системи показників КРІ для вимірювання результативності інноваційної діяльності.

9. Обґрунтування економічної ефективності інноваційних заходів показало, що впровадження сучасних технологій точного землеробства, оновлення технічного парку, автоматизація процесів і використання енергоощадних рішень дали змогу підвищити урожайність на 24 %, знизити собівартість продукції на 10 %, збільшити прибуток на 57 %, а рентабельність – до 15,2 %. Розрахунки засвідчили, що коефіцієнт економічної ефективності становить 1,26, а строк окупності інвестицій – менше одного року, що свідчить про високу результативність інноваційних рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. OECD, Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, 2018. P. 19.
2. Бліщук К., Стефанишин Б. Управління інноваційним розвитком організації. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-64> (дата звернення: 01.06.2025).
3. Бойко Є., Дяченко Ю. Інноваційний менеджмент – сучасне антикризове управління. *Управління розвитком складних систем*. 2022. №52. С. 5–11.
4. Боковець В. В., Мазуренко Р. П., Свічкач Ю. І. Особливості управління інноваційною діяльністю сучасними підприємствами. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 18. С. 180–185.
5. Бондар Т. В., Тимощенко В. Ю., Вакуленко І. А. Формування ефективного механізму інноваційного менеджменту на підприємствах енергетики. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2022. № 4. С. 43–51.
6. Брич В. Я., Дерманська Л. В., Шпак Я. О. Економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємств : моногр. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 180 с.
7. Брюшкова Н. О., Луць В. Ю. Система управління інноваційною діяльністю на підприємстві: основні поняття та функції. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 236–239.
8. Буняк Н. М. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.
9. Василик С. К., Клок О. П., Пономаренко О. О. Сучасний інноваційний менеджмент: ключові стратегії та вектори розвитку у ХХІ столітті. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. №8(8). С. 294–306.
10. Вербовський І., Кисла О. Комплексне оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства (організації). *Адаптивне управління:*

*теорія і практика. Серія Економіка.* 2024. №19(38). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-24](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-24) (дата звернення: 02.06.2025).

11. Ганчук М. Інновації та їх вплив на економіку сучасного світу. *Innovation and Sustainability.* 2024. №2. С. 102–109.

12. Гнедіна К., Холявко Н. Аналіз інноваційної діяльності організацій Чернігівського регіону в умовах воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2025. №1(41). С. 224–240.

13. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 01.11.2025).

14. Гуторов О. І., Михайлова Л. І., Шарко І. О., Турчіна С. Г., Киричок О. В. Управління інноваціями : навч. посібник. Вид. 2-ге, доп. Харків: «Діса плюс», 2016. 266 с.

15. Євстаф'єв С. Історико-економічні аспекти генезису менеджменту інноваційної діяльності підприємств. *Підприємництво та інновації.* 2025. №35. С. 79–83.

16. Єгупов Ю., Шміголь М. Цілі та форми планування інноваційної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство.* 2024. №1. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-22> (дата звернення: 01.09.2025).

17. Желуденко К. В. Інноваційна діяльність як фактор забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Причорноморські економічні студії.* 2020. Вип.49. С. 61–66.

18. Заїка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* 2022. Т. 1. № 5. С. 62–67.

19. Заїка С., Грідін О., Заїка О. Інновації в сталому розвитку аграрного виробництва: тенденції, проблеми, перспективи. *Економіка та суспільство.* 2023. №52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-69> (дата звернення: 01.06.2025).

20. Іванова В. В. Управління інноваційною діяльністю підприємства: оцінка ефективності процесу. *Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки*. 2021. Вип. 16. С. 162–175.
21. Кара Н. І., Зинич Л. В. Особливості інноваційного менеджменту в діяльності міжнародних компаній. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 40–46.
22. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями : навчальний посібник у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с.
23. Крилов Д. Інноваційна діяльність підприємства: місія, завдання та особливості організації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. №1 (33). С. 7–14.
24. Кубишина Н. С., Солнцев С. О. Товарна інноваційна політика промислового підприємства: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. Спеціальності 075 «Маркетинг», освітньої програми «Промисловий маркетинг». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 100 с.
25. Кукушка І. В. Інновації як дієвий інструмент розвитку країни в післявоєнний період. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 12 (258). С. 55–64.
26. Лотарєв А. Г. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2017. Вип. 1. С. 155–164.
27. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент в освіті: сутність, функції, засоби. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2014. Вип. 36. С. 309–316.
28. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. Економіка та бізнес-інновації: підручник. Суми : Університетська книга, 2023. 702 с.
29. Москальов І. О., Лисенко Д. П. Застосування методів математичної статистики у психолого-педагогічних дослідженнях: навч. посіб. Київ : НУОУ, 2023. 187 с.

30. Негода Ю., Новак І. Інноваційне забезпечення аграрного сектору України. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-40> (дата звернення: 01.06.2025).

31. Нечаєва І. А., Шитікова Л. В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 4 (83). С. 97–106.

32. Пархомиць М. К., Пуцентейло П. Р., Уніят Л. М. Поняття, суть інновацій та технологічні уклади інноваційного розвитку агропромислового бізнесу. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5-6. С. 41–46.

33. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 01.07.2025).

34. Радинський С. В. Лекційний курс із навчальної дисципліни «Інноваційна діяльність» для студентів освітнього рівня бакалавр усіх форм навчання спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» / укладач Тернопіль, ТНТУ ім. І. Пулюя, 2022. 122 с.

35. Ратушняк О. Г., Гавура К. В. Управління інноваційною діяльністю виробничого підприємства. *Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні»*. м. Вінниця, 2022. С. 557–560.

36. Романів П. В. Управління інноваційним розвитком туризму : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 198 с.

37. Сагачко Ю. М., Тешева Л. В. Інноваційна діяльність підприємств аграрного сектора як критерій ефективності його виробничо-господарського потенціалу. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 217–223.

38. Скляренко М. Ефект Кантільйона, теорія економічного розвитку Йозефа Шумпетера та вплив інновацій на добробут. *Управління змінами та інновації*. 2025. №14. С. 46–51.

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

*Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-95> (дата звернення: 02.07.2025).

40. Соколова Л., Кодрул Р. Теоретичний базис формування механізму забезпечення інноваційного розвитку підприємств промисловості. *Development Service Industry Management*. 2024. №4. С. 358–364.

41. Ткаченко П. Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2021. №19. С. 40–45.

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

43. Фермерське господарство «Зоря», код ЄДРПОУ 20084430. — 2025. — Режим доступу: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/20084430/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/20084430/) (дата звернення: 13.09.2025).

44. Фоміченко І. П., Баштовий В. П., Кожурін Д. О., Пахомова О. В. Сучасні аспекти та методи управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1. С. 103–109.

45. Хомич О. В. Стратегічне Agile управління сучасними організаціями / О. В. Хомич, Л. П. Артеменко // Проблеми системного підходу в економіці : фаховий зб. наук. праць. – 2019. – № 6 (74). – С. 155–159

46. Христенко О. В. Управління інноваційною діяльністю сучасного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 4 (37). С. 48–54.

47. Чаплінський В. Р. Інноваційна активність в Україні, тенденції та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8435> (дата звернення: 01.06.2025).

48. Чернишов О., Скібіцька Л., Школенко О. Управління інноваційною діяльністю фірми щодо визначення пріоритетних цілей та завдань. *Економіка*

та суспільство. 2025. №74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-142> (дата звернення: 02.11.2025).

49. Черноіванова Г. С. Організаційно-економічне забезпечення управління інноваціями та інноваційною працею : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 284 с.

50. Чіков І. А. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «інновація». *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7450> (дата звернення: 01.10.2025).

51. Чорна Н. П. Аналітичний інструментарій управління інноваціями: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Осадца Ю.В., 2022. 214 с.

52. Яремчук С. С., Сухорукова О. А., Малишенко Л. О. Інноваційний менеджмент у міжнародному бізнесі. *Академічні візії*. 2023. №16. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/172> (дата звернення: 02.06.2025).

53. Ястремська О. М., Демченко Г. В. Активізація інноваційної діяльності підприємств : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 232 с.