

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра підприємництва і права**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: «Розвиток інноваційного потенціалу суб'єктів підприємницької  
діяльності»

Виконав: здобувач вищої освіти за  
освітньо-професійною програмою  
Підприємництво, спеціальності  
076 Підприємництво та торгівля  
другого (магістерського) рівня вищої  
освіти

1 групи,

Царенко Дмитро Дмитрович

Керівник: Дем'яненко Наталія  
Василівна

Рецензент: Макарова Вікторія  
Вікторівна

**Полтава – 2025 року**

## АНОТАЦІЯ

Царенко Дмитро Дмитрович

Тема кваліфікаційної роботи: «Розвиток інноваційного потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності»

Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою Підприємництво 076 Підприємництво та торгівля. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню розвитку інноваційного потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності, що передбачає вивчення механізмів впровадження новітніх технологій, управлінських рішень та інноваційних процесів для підвищення ефективності діяльності підприємств, оптимізації використання ресурсів та забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку. У роботі аналізується стан інноваційного розвитку українських підприємств, оцінюється їхній ресурсний, фінансовий та технологічний потенціал, а також визначаються основні фактори, що впливають на здатність організацій до інноваційної діяльності.

Об'єкт дослідження – процеси формування, розвитку та управління інноваційним потенціалом суб'єктів підприємницької діяльності, що охоплюють сукупність економічних, організаційних та технологічних факторів, які визначають інноваційну спроможність підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти оцінювання, формування й практичної реалізації інноваційного потенціалу підприємств, а також механізми підвищення їх інноваційної активності в сучасних умовах господарювання.

Дослідження присвячене аналізу інноваційного потенціалу ТОВ за період 2020-2024 рр. та визначенню перспектив його розвитку на 2026-2030 рр. Інноваційний потенціал підприємства визначається як здатність системно впроваджувати нові технології, управлінські рішення та процеси

для підвищення ефективності виробництва, оптимізації ресурсів і забезпечення конкурентоспроможності. Аналіз показав, що підприємство належить до групи «потенційні інноватори», має стабільний ресурсний потенціал та фінансову стійкість: чистий дохід у 2024 р. склав 93,3 % від рівня 2020 р., а рентабельність виробництва досягла 23,9 %. Впровадження інновацій у сфері людських ресурсів, біології та технологій, модернізація техніки та використання цифрових платформ управління дозволили підвищити урожайність культур, продуктивність комбайнів і ефективність використання ресурсів, що підтверджується зростанням врожайності сої на 46,4 %, озимої пшениці – на 18,4 %, соняшнику – на 9,9 % та кукурудзи – на 3,5 %. Висновки свідчать, що ТОВ має середній рівень інноваційного потенціалу, стабільну фінансову ситуацію та значний ресурсний потенціал для подальшого розвитку та адаптації у складних умовах воєнного стану.

Основними напрямками підвищення інноваційного потенціалу на 2026-2030 рр. є впровадження цифрової платформи точного землеробства EOSDA Crop Monitoring, застосування вегетаційних індексів та зонування полів, інвестування у біогазову установку та розвиток системи прогнозування погодних умов. Очікується, що ці заходи дозволять скоротити витрати на внесення насіння та добрив до 35,0 %, підвищити дохідність на гектар на 15,0-20,0 %, збільшити врожайність на 10,0 % та забезпечити енергетичну автономність підприємства. Для ефективної реалізації пропонується створення командних акаунтів EOSDA для всіх відділів та регулярна оцінка ефективності впровадження інновацій, що забезпечить підвищення координації, прозорості процесів та мотивації персоналу до роботи з сучасними цифровими технологіями.

Успішна реалізація зазначених інноваційних заходів потребує системного підходу до управління змінами та розвитку корпоративної культури, спрямованої на прийняття нових технологій.

Ключові слова: інноваційний потенціал, розвиток підприємства, цифрові технології, ефективність виробництва, ресурсозбереження, адаптація підприємства, сільськогосподарські технології.

## ANNOTATION

Tsarenko Dmytro Dmytrovych

Thesis topic: « Development of the Innovation Potential of Business Entities»

Qualification Thesis (Manuscript Rights)

Qualification thesis submitted for the attainment of the second (master's) level of higher education in the educational program Entrepreneurship (Specialty 076 – Entrepreneurship and Trade).

Poltava State Agrarian University, Poltava, 2025.

The qualification work is dedicated to the study of the development of the innovation potential of business entities, which involves examining the mechanisms for implementing advanced technologies, managerial solutions, and innovative processes to enhance enterprise efficiency, optimize resource utilization, and ensure their competitiveness in the market. The work analyzes the state of innovation development in Ukrainian enterprises, evaluates their resource, financial, and technological potential, and identifies the main factors influencing organizations' capacity for innovative activity.

The object of the study is the processes of formation, development, and management of the innovation potential of business entities, encompassing a set of economic, organizational, and technological factors that determine an enterprise's innovative capability.

The subject of the study is the theoretical, methodological, and practical aspects of evaluating, forming, and implementing the innovation potential of enterprises, as well as the mechanisms for increasing their innovation activity in current economic conditions.

The study is devoted to the analysis of the innovation potential of the LLC for the period 2020-2024 and the determination of prospects for its development for 2026-2030. The innovation potential of the enterprise is defined as its ability to

systematically implement new technologies, managerial solutions, and processes to enhance production efficiency, optimize resources, and ensure competitiveness. The analysis showed that the enterprise belongs to the group of “potential innovators,” has a stable resource base, and demonstrates financial resilience: the net income in 2024 amounted to 93.3 % of the 2020 level, while production profitability reached 23.9 %. The implementation of innovations in human resources, biological improvements, and technologies, along with modernization of equipment and the use of digital management platforms, allowed for an increase in crop yields, combine harvester productivity, and resource use efficiency, as evidenced by the growth in soybean yields by 46.4 %, winter wheat by 18.4 %, sunflower by 9.9 %, and corn by 3.5 %. The conclusions indicate that the LLC has a medium level of innovation potential, a stable financial situation, and significant resource capacity for further development and adaptation under the challenging conditions of martial law.

The main directions for enhancing innovation potential for 2026-2030 include the implementation of the EOSDA Crop Monitoring digital precision farming platform, the application of vegetation indices and field zoning, investment in a biogas plant, and the development of a weather forecasting system. These measures are expected to reduce the costs of seed and fertilizer application by up to 35.0 %, increase revenue per hectare by 15.0-20.0 %, improve crop yields by 10.0 %, and ensure the enterprise’s energy autonomy. To ensure effective implementation, it is proposed to create EOSDA team accounts for all departments and conduct regular evaluations of innovation effectiveness, which will enhance coordination, process transparency, and personnel motivation to work with modern digital technologies.

Keywords: Innovation potential, enterprise development, digital technologies, production efficiency, resource conservation, enterprise adaptation, agricultural technologies.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

1. Царенко Д. Д., Павленко Я. В. Інновації в аграрній сфері: сучасні тренди та перспективи розвитку. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 18. Полтава: ПДАУ. 2025. 194 с. С. 137-139.

2. Дем'яненко Н. В., Царенко Д. Д. Інноваційний розвиток аграрного підприємства: аналіз та шляхи впровадження. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 254-256.

3. Дем'яненко Н. В., Павленко Я. В., Жайворон Д. С., Гаркуша А. С., Царенко Д. Д. Сучасні агроінновації в Україні: основи для бізнес-плану. Агросвіт. 2025. № 20. С. 152-157. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.20.152>.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ...	14
1.1. Сутність та роль розвитку інновацій в діяльності сільськогосподарського підприємства .....	14
1.2. Особливості розвитку інноваційного потенціалу підприємства .....	22
Висновки до розділу 1 .....	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЯГНУТИЙ РІВЕНЬ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ .....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ .....	30
2.2. Оцінка ефективності реалізації інноваційного потенціалу ТОВ .....	38
Висновки до розділу 2 .....	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ .....	47
3.1. Вдосконалення інноваційної стратегії ТОВ .....	47
3.2. Застосування ІТ-технологій, як засобу реалізації інноваційного потенціалу ТОВ .....	56
Висновки до розділу 3 .....	63
ВИСНОВКИ .....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	67
ДОДАТКИ .....	74

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Успішність функціонування підприємства в умовах зростаючої конкуренції безпосередньо визначається тим, наскільки ефективно воно здатне реалізувати свій інноваційний потенціал. Саме цей потенціал стає ключовим джерелом довгострокових стратегічних переваг. Важливу роль у цьому процесі відіграє рівень зацікавленості інвесторів у підтримці інноваційного розвитку, обсяги зовнішніх інвестицій, а також наявність внутрішніх фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на впровадження інновацій. Не менш важливим чинником є здатність підприємства оперативно мобілізувати свої ресурси та адаптуватися до динамічних ринкових викликів.

На формування інноваційного потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності істотно впливають специфічні характеристики інвестиційного процесу – тривалість періоду окупності інноваційних проєктів, рівень ризикованості нововведень, нерівномірність надходження доходів під час реалізації інвестицій. Інноваційний потенціал фактично демонструє здатність підприємства до саморозвитку, системного оновлення та технологічного вдосконалення, що, у свою чергу, визначає його можливість досягати технічного та ринкового лідерства.

Величина інноваційного потенціалу є ключовим параметром, який дає змогу оцінити реальні можливості підприємства щодо впровадження інноваційних рішень, визначити оптимальну траєкторію інноваційного розвитку та сформувану обґрунтовану інноваційну стратегію. Стан цього потенціалу безпосередньо впливає на прийняття управлінських рішень у сфері вибору напрямів інноваційної діяльності, розподілу ресурсів та оцінювання ризиків. Саме тому підприємству необхідна всебічна й комплексна оцінка інноваційного потенціалу, що дозволяє не лише виявити наявні можливості, а й визначити резерви зростання, передбачити майбутні потреби та забезпечити стає розвиток у конкурентному середовищі.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Питаннями розвитку

інноваційного потенціалу займалися українські науковці, серед яких Бачевський Б. Є., Меркулов М. М., Решетняк О. О., Калетнік Г. М., Заблодська І. В., Світлична А. В., Захарченко В. І., Корсікова Н. М. та інші. Вони досліджували теоретичні та практичні аспекти формування, оцінки та використання інноваційного потенціалу підприємств, зокрема в аграрній сфері. Водночас, незважаючи на значні здобутки, залишається актуальним питання пошуку нових ефективних механізмів і стратегій підвищення інноваційного потенціалу сільськогосподарських підприємств, що враховують сучасні цифрові технології, супутниковий моніторинг, точне землеробство та інші інноваційні рішення для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

*Зв'язок роботи з науковими темами.* Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету на 2022-2026 рр. за темою: «Розвиток підприємництва: управлінські, економічні, інноваційні та інвестиційні аспекти» (Державний реєстраційний номер: 0121U114522 від 21.12.2021 р.). Окремі положення та висновки кваліфікаційної роботи включають наукову й практичну цінність.

*Мета та завдання дослідження.* Метою дослідження є обґрунтування ефективних підходів та інструментів розвитку інноваційного потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності. Це передбачає комплексне вивчення чинників, що впливають на формування та реалізацію інноваційних можливостей підприємства, а також визначення шляхів їх практичного посилення.

Для досягнення даної мети поставлені наступні наукові завдання:

- проаналізувати теоретичні аспекти формування інноваційного потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності;
- проаналізувати досягнутий рівень інноваційного потенціалу ТОВ;
- проаналізувати напрями розвитку інноваційного потенціалу ТОВ.

*Об'єкт дослідження* – процеси формування, розвитку та управління

інноваційним потенціалом суб'єктів підприємницької діяльності, що охоплюють сукупність економічних, організаційних та технологічних факторів, які визначають інноваційну спроможність підприємства.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та прикладні аспекти оцінювання, формування й практичної реалізації інноваційного потенціалу підприємств, а також механізми підвищення їх інноваційної активності в сучасних умовах господарювання.

*Методи дослідження.* Теоретичною основою кваліфікаційної роботи стали фундаментальні положення наукової методології, а також загальнонаукові принципи комплексності, системності та об'єктивності аналізу. У ході дослідження застосовано: процесний і ситуаційний підходи – під час визначення етапів формування та реалізації інноваційного потенціалу підприємств, а також для розроблення методики оцінювання їх інноваційної готовності та можливостей розвитку; системно-структурний аналіз – для формування моделі організаційної підтримки інноваційної діяльності та вивчення взаємозв'язків між елементами інноваційної інфраструктури підприємства; аналіз грошових потоків – з метою оцінювання ефективності та доцільності інвестицій, спрямованих на реалізацію інноваційних проєктів; методи порівняльного аналізу – для дослідження структури та динаміки джерел фінансування інноваційної діяльності; методи групування, узагальнення та порівняння – для обробки й інтерпретації результатів анкетування, систематизації отриманих емпіричних даних;

*Інформаційна база дослідження.* Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становлять аналітичні та статистичні матеріали вітчизняних і зарубіжних публікацій, результати наукових досліджень із проблематики інноваційного потенціалу, нормативно-правові акти, що регламентують реалізацію інноваційної політики в Україні, звітність підприємств, офіційні дані державних і галузевих органів статистики, а також результати власних спостережень, анкетування та практичних досліджень автора

*Наукова новизна одержаних результатів.* Певні положення і висновки

кваліфікаційної роботи містять наукову та практичну цінність. Зокрема:

*набуло подальшого розвитку:*

впровадження цифрової платформи точного землеробства EOSDA Crop Monitoring дозволить ТОВ здійснювати цілодобовий супутниковий моніторинг полів, відстежувати стан посівів на кількох ділянках одночасно, проводити скаутинги та зонування культур, отримувати щоденні знімки високої роздільної здатності і користуватися гіперлокальним прогнозом погоди на 14 днів. Це дасть змогу оперативно виявляти критичні зміни, планувати польові роботи, оптимізувати витрати на насіння, добрива та збір врожаю, підвищити продуктивність і рентабельність виробництва, а також зміцнити конкурентоспроможність підприємства.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в тому, що розроблені у кваліфікаційній роботі рекомендації можуть бути безпосередньо використані для підвищення рівня реалізації інноваційного потенціалу підприємства.

*Апробація результатів.* Головні результати дослідження за темою роботи оприлюднено у формі доповідей згідно результатів матеріалів Науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик (09-10 квітня 2025 р., м. Полтава) на тему «Інновації в аграрній сфері: сучасні тренди та перспективи розвитку»; III Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (23 вересня 2025 р., м. Полтава) на тему: «Інноваційний розвиток аграрного підприємства: аналіз та шляхи впровадження». Вийшла стаття у фаховому виданні України «Агросвіт» на тему: «Сучасні агроінновації в Україні: основи для бізнес-плану» (додаток А).

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.* Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 66 сторінках друкованого тексту, робота містить 23 таблиці, 7 рисунків, 5 додатків та списку використаних джерел (64 найменування).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 1.1. Сутність та роль розвитку інновацій в діяльності сільськогосподарського підприємства

Для сучасних підприємств одним із ключових завдань є формування та впровадження ефективної стратегії розвитку. Наявність чітко визначеної стратегії дає змогу раціонально розподілити обмежені ресурси, систематизувати управлінські процеси та максимально врахувати сильні й слабкі сторони діяльності суб'єкта господарювання. Стратегічне бачення розвитку дозволяє підприємству своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, зміцнювати конкурентні позиції та забезпечувати довгострокову стабільність. Застосування інноваційного потенціалу підприємства має на меті створення передумов для прискорення економічного зростання та підвищення ефективності його функціонування. Інновації виступають не лише каталізатором розвитку, а й основою формування нових можливостей, технологічних рішень, організаційних моделей та конкурентних переваг.

Головні напрями розроблення й реалізації стратегії інноваційного розвитку охоплюють технологічні, управлінські та економічні заходи. До них належать: упровадження сучасних технологій і цифрових інструментів; удосконалення системи управління та організаційної структури; оптимізація інвестиційної діяльності; розвиток кадрового потенціалу; формування інноваційної культури в колективі; підсилення партнерств із науковими установами та інноваційними структурами. Усі ці напрями в комплексі створюють цілісну систему економічного зростання підприємства, засновану на ефективному поєднанні інновацій та інвестицій. За бажанням можна додати приклади або окремо розписати кожен із напрямів [56, с. 55].

Термін *innovation* (англ.) бере свій початок від латинського слова *innovatio*, що означає «оновлення», «впровадження чогось нового», та англійського префікса *in*, який підкреслює процес «внесення» або «введення» змін. У буквальному перекладі слово «інновація» трактується як «введення новизни» або «оновлення» [2, с. 94]. У науковий обіг цей термін уперше був введений видатним економістом Й. Шумпетером, який розглядав інновації як ключовий фактор економічного розвитку та рушійну силу підприємницьких змін [63, с. 62]. Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» [43], інновації визначаються як новостворені, упроваджені або суттєво вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція чи послуги, а також організаційні або технічні рішення виробничого, управлінського, комерційного чи іншого характеру. Такі нововведення спрямовані на істотне поліпшення структури, якості та результативності виробничих процесів або соціальної сфери.

Інновації трактують як створені або істотно вдосконалені конкурентоспроможні продукти, технології чи послуги, які впроваджуються у практичну діяльність підприємства й забезпечують підвищення його ефективності [31, с. 97]. Науковці підкреслюють, що інновація є результатом творчих і креативних процесів, що проявляються у формі нової продукції, технологічних рішень, методів управління або виробничих процесів [30, с. 23]. Інші дослідники вважають, що інновації – це будь-які зміни в технології, техніці, організації чи підходах до ведення діяльності, які в перспективі сприяють задоволенню суспільних потреб або відповідають новим соціально-економічним викликам [24, с. 5].

У межах аграрного сектору часто використовується поняття «агроінновації», під якими розуміють нововведення, що впроваджуються в сільськогосподарське виробництво та спрямовані на підвищення продуктивності, екологічності, безпечності та якості аграрної продукції [40, с. 67]. Це можуть бути нові сорти та породи, сучасні технології обробітку ґрунту, цифрові інструменти управління фермерськими

господарствами, інноваційні методи зберігання чи переробки сировини.

Сутність та зміст поняття «інновації» у сільському господарстві наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Сутність та зміст поняття «інновації» у сільському господарстві**

Автор	Визначення
Гончаренко О. В. [9, с. 50]	Реалізація інновацій у господарській діяльності передбачає впровадження результатів наукових досліджень та розробок у практику: створення нових порід і видів тварин та птахів, виведення сучасних сортів сільськогосподарських культур, розроблення нових або вдосконалених продуктів харчування, техніки, матеріалів та технологічних рішень для рослинництва, тваринництва й переробної промисловості. Крім того, інновації охоплюють запровадження прогресивних форм організації та управління окремими сферами економічної діяльності, удосконалення підходів до надання соціальних послуг і розвитку інфраструктури. У комплексі такі нововведення забезпечують підвищення продуктивності, ефективності та результативності виробництва, сприяють раціональному використанню ресурсів і формуванню конкурентних переваг аграрних підприємств
Кот О. В. [27, с. 33]	Системне впровадження результатів наукових досліджень та розробок у сферу сільськогосподарського виробництва сприяє появі позитивних якісних змін у взаємодії між біосферою та техносферою. Такі інноваційні рішення забезпечують більш раціональне використання природних ресурсів, зменшення антропогенного навантаження, підвищення екологічної стійкості аграрних систем і загальне поліпшення стану навколишнього середовища. Комплексний характер цих змін дозволяє формувати сучасні моделі агровиробництва, орієнтовані на екологічну безпеку, відновлюваність ресурсів та довгострокову ефективність
Янковська О. І. [59, с. 31]	Кінцевим результатом впровадження інновацій у сфері аграрного виробництва – таких як нові сорти рослин, породи тварин, сучасні засоби захисту рослин, удосконалені технології вирощування та інші інноваційні рішення – є досягнення комплексного ефекту. Він може проявлятися у вигляді економічних переваг (зростання продуктивності, зменшення витрат, підвищення прибутковості), соціальних результатів (покращення продовольчої безпеки, створення нових робочих місць, підвищення якості життя населення), екологічних ефектів (зменшення шкідливого впливу на довкілля, раціональне використання природних ресурсів, підвищення біорізноманіття) та інших позитивних наслідків для розвитку аграрного сектора. Такий комплексний результат забезпечує не лише підвищення конкурентоспроможності окремих підприємств, а й стає та ефективне функціонування агропромислового комплексу в цілому

*Джерело: побудовано автором за даними науковців*

Отже, інновації у сфері аграрного виробництва – це цілеспрямовані

зміни, які впроваджують суб'єкти господарювання з метою підвищення конкурентоспроможності продукції на аграрному ринку та підвищення ефективності підприємницької діяльності. У практичній діяльності аграрних підприємств застосування інновацій охоплює створення та впровадження нових порід тварин, сортів рослин, сучасних засобів виробничої техніки, модернізованих технологій вирощування та переробки продукції, удосконалення організаційних і управлінських процесів.

До сучасних агроінновацій належать використання систем точного землеробства, дронів і робототехніки для моніторингу та обробки полів, аналітики великих даних для прогнозування врожайності, цифрових платформ управління агропідприємствами, а також нові сорти рослин і породи тварин з покращеними характеристиками. Впровадження таких рішень сприяє не лише економічному зростанню, а й екологічній та соціальній стійкості аграрного сектора, формуючи основу для сталого розвитку та інноваційного лідерства підприємств.

Інновації мають численні класифікації, що дозволяють систематизувати їх за різними критеріями. Через значну різноманітність та багатопараметровість інновацій дослідники виділяють різні типологічні ознаки, зосереджуючи увагу на тих факторах, які вони вважають найбільш важливими для практичного застосування. Так, О. Амоша, О. С. Височан, Ю. В. Пікуш, В. Залізко та колектив науковців під керівництвом М. Денисенка і Л. Михайлової, М. Геєць, Л. Задорожна [1; 7; 18; 20; 32; 40] підкреслюють, що інновації можна класифікувати за масштабом впровадження, видом інноваційного рішення та способом його реалізації.

На основі аналізу численних підходів до класифікації інновацій можна виділити основні їх різновиди, які мають практичне значення для планування та організації розвитку інноваційної діяльності. Таке системне групування дозволяє підприємствам ефективніше планувати інвестиції в нововведення, визначати пріоритетні напрями розвитку, оцінювати потенційні ризики та прогнозувати економічні, соціальні та екологічні ефекти від їх впровадження (табл. 1.2).

**Класифікація інновацій у аграрному виробництві за масштабом, видом та способом реалізації**

Критерій класифікації	Види інновацій	Опис та приклади впровадження
За масштабом впровадження	Локальні	Інновації, що застосовуються на окремих ділянках або підрозділах господарства (наприклад, нові сорти рослин)
	Галузеві	Інновації, які поширюються на певну галузь агропромислового комплексу (наприклад, сучасні методи захисту рослин)
	Національні / глобальні	Технології та продукти, що мають широку територіальну дію та можуть використовуватися на рівні країни або міжнародних ринків (наприклад, генно-модифіковані сорти рослин, цифрові платформи управління агровиробництвом)
За видом інноваційного рішення	Продуктові	Нові або вдосконалені сорти рослин, породи тварин, продукти харчування, засоби захисту рослин
	Технологічні	Нові технології вирощування, обробки та переробки продукції, автоматизація та цифровізація виробничих процесів
	Організаційні	Нові форми управління, логістики, кооперації фермерських господарств, інноваційні підходи до менеджменту
	Соціальні / сервісні	Поліпшення системи надання аграрних і соціальних послуг, підвищення зайнятості, покращення умов праці та навчання персоналу
За способом реалізації	Радикальні	Створення принципово нових продуктів, технологій чи організаційних рішень, що змінюють базові принципи виробництва
	Інкрементальні (поступові)	Модернізація та вдосконалення існуючих технологій, продуктів або процесів без радикальної зміни структури

*Джерело: побудовано автором за даними [1; 7; 18; 20; 32; 40]*

Інновації в аграрному виробництві можна класифікувати за трьома основними критеріями: масштабом впровадження, видом інноваційного рішення та способом реалізації. За масштабом вони поділяються на локальні, галузеві та національні чи глобальні, що дозволяє визначати територіальний вплив нововведень. За видом інноваційного рішення виділяють продуктові, технологічні, організаційні та соціальні/сервісні, які охоплюють нові сорти рослин і породи тварин, сучасні технології обробки та переробки продукції, вдосконалені форми управління та поліпшення соціальних аспектів

діяльності підприємств. За способом реалізації інновації поділяються на радикальні, що створюють принципово нові продукти, технології або організаційні рішення, та інкрементальні, які модернізують існуючі процеси без кардинальної зміни структури.

Інноваційна активність підприємств є прогресивною формою розвитку, яка забезпечує більш ефективне використання наявних ресурсів, сприяє досягненню довгострокових конкурентних переваг і підвищує науково-технічний рівень виробничих процесів. Інноваційна активність виступає ключовим фактором формування інноваційного потенціалу та стратегічного розвитку підприємства, а також його здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та вимог ринку [2, с. 31] (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Типологія підприємств за рівнем інноваційної активності

Параметри	Типи інноваційної поведінки за Л. Г. Граменським			
	Активні інноватори	Потенційні інноватори	Пасивні інноватори	Консерватори
	Тип компанії (класифікація Х. Фризевинкеля)			
	Слони, бегемоти, леви	Лисиці	Ластівки	Миші
Рівень конкуренції	Високий	Низький	Середній	Середній
Новизна галузі	Нові	Зрілі	Нові	Зрілі, нові
Потреби які обслуговують	Стандартні, масові	Нестандартні, масові	Інноваційні	Локальні
Профіль виробництва	Масовий	Спеціалізований	Експериментальний, універсальний	Дрібний, універсальний
Розмір підприємств	Великі	Дрібні, середні, великі,	Дрібні, середні	Дрібні
Стійкість підприємств	Висока	Висока	Низька	Низька
Витрати на інноваційний розвиток	Високі	Середні	Високі	Відсутні
Чинник продуктивності й конкуренції	Висока продуктивність	Пристаєваність до особливого ринку	Випередження у інноваціях	Гнучкість

Джерело: [20, с. 300]

Інноваційна активність великих компаній із значними ресурсами

проявляється через стратегічне розподілення коштів на наукові дослідження, розробку нових продуктів і технологій, розвиток збутових мереж та маркетингові заходи. Такі підприємства виступають активними інноваторами, присутніми в усіх галузях економіки, і часто мають транснаціональний характер. У динаміці власного розвитку їх іноді метафорично називають «неповороткі бегемоти», «могутні слони» або «горді леви» [20, с. 289], підкреслюючи як величезні можливості, так і певну інертність у прийнятті швидких рішень. Етапи та складові інноваційного процесу в аграрному виробництві наведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

#### Етапи та складові інноваційного процесу в аграрному виробництві

Етапи	Зміст	Основні виконавці
Створення інновацій	Виділення фінансування на розробку інновацій; аналіз стану реалізації стартапів у галузі та за кордоном; зародження ідеї та включення її до плану науково-дослідної роботи; проведення прикладних і фундаментальних досліджень; оформлення наукових і технічних розробок як об'єктів інтелектуальної власності; виробництво та впровадження наукової продукції; адаптація інновацій у виробничі процеси.	Аграрна наука; науково-дослідні установи агропромислового комплексу
Поширення інновацій	Виділення коштів на поширення інновацій; підготовка та перепідготовка кадрів агропромислового комплексу; здійснення управлінських функцій у сфері інновацій; інформаційне забезпечення організаційних і правових процесів; популяризація інновацій через органи управління, засоби масової інформації та інформаційно-консультаційні служби.	Органи управління агропромислового комплексу разом із розробниками інновацій
Освоєння інновацій	Надання фінансування для впровадження інновацій; донесення інформації про стартапи до товаровиробників; застосування організаційних та економічних механізмів освоєння інновацій; формування договірних відносин між товаровиробниками, розробниками та інформаційно-консультаційними службами; активність і попит товаровиробників на нововведення.	Товаровиробники спільно зі стартаперами та інформаційно-консультаційним супроводом агропромислового комплексу
Формування ефекту від освоєння інновацій	Оцінка ефективності освоєння інновацій; визначення співвідношення додаткової продукції або прибутку, отриманого товаровиробниками, до витрат на створення, придбання та впровадження інновацій у виробництво.	Товаровиробники

Джерело: [46, с. 17]

Основними етапами інноваційного процесу в аграрному виробництві є створення інновацій, їх поширення та освоєння товаровиробниками. Джерелами та продуцентами інновацій у агропромисловому секторі виступають науково-дослідні інститути, які функціонують у тісній взаємодії з Міністерством аграрної політики та продовольства України, створюючи ефективний науково-інституційний симбіоз [50, с. 44]. В умовах сучасного розвитку агросектора значну роль відіграє формування інституційної бази інновацій (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Законодавче забезпечення розвитку інноваційного потенціалу підприємств**

Назва нормативно-правового акту	Сфера регулювання
Закон України «Про інноваційну діяльність»	Визначає форми стимулювання інновацій державою, організаційні, економічні та правові засади регулювання інноваційної діяльності; спрямований на підтримку розвитку економіки через інноваційні процеси
Закон України «Про пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності в Україні»	Встановлює ключові напрями та пріоритети інноваційної політики держави, спрямовані на підвищення науково-технічного потенціалу та розвиток високотехнологічних секторів економіки
Закон України «Про інвестиційну діяльність»	Регулює порядок залучення інвестицій, механізми державної підтримки інвесторів та стимулювання інноваційних та стратегічних проектів
Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність»	Визначає правові, організаційні та фінансові засади розвитку науково-технічної діяльності, сприяє комерціалізації наукових розробок та впровадженню інновацій
Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків»	Регулює діяльність технологічних парків та створює сприятливі умови для розробки, тестування і впровадження інноваційних рішень, забезпечує податкові та організаційні пільги для учасників
Концепція науково-технічного й інноваційного розвитку України	Визначає головні цілі, пріоритети та принципи державної науково-технічної політики; спрямована на структурне формування наукового та технологічного потенціалу, підвищення ресурсного забезпечення та прискорений розвиток інновацій в економіці

*Джерело: нормативно-правова база України*

Отже, нормативно-правова база створює правові та інституційні умови для розвитку, стимулювання та ефективного використання інноваційного потенціалу підприємств.

## 1.2. Особливості розвитку інноваційного потенціалу підприємства

Інноваційний потенціал виступає ключовою категорією, яка відображає стан інноваційної діяльності підприємства та його здатність до розвитку й оновлення виробничих і управлінських процесів. Інновації та інноваційна діяльність можна розглядати як головні фактори, що визначають масштаби, інтенсивність і ефективність підприємницької діяльності, а відтак впливають на успішність або невдачу бізнесу незалежно від його галузі чи форми організації. У сучасних умовах, зокрема під впливом глобальних викликів, таких як пандемія COVID-19 або воєнний стан, інноваційна діяльність стає критичною для виживання та конкурентоспроможності підприємств [48, с. 124].

Цілеспрямоване впровадження інновацій дозволяє підприємству здобувати значні переваги над конкурентами, підвищувати ефективність виробництва, оптимізувати використання ресурсів і збільшувати прибутковість. Інноваційний потенціал, будучи однією з ключових складових системи інноваційного процесу, визначає здатність підприємства до самовдосконалення, технічного лідерства та швидкого реагування на зміни ринкового середовища. Його величина слугує параметром для оцінки можливостей інноваційної діяльності та розробки стратегій інноваційного розвитку, а комплексна оцінка стану інноваційного потенціалу є базою для прийняття управлінських рішень щодо вибору та реалізації ефективної інноваційної стратегії.

Більшість науковців сходяться на думці, що інновації стали ключовим рушієм розвитку економічного та соціального життя, сприяючи підвищенню ефективності діяльності підприємств і громад та забезпечуючи їх перехід на вищий рівень розвитку.

Поняття «інноваційний потенціал» розглядається різними авторами з численних позицій [8, 6, 19, 43, 57], що дозволяє визначити його як сукупність можливостей підприємства чи громади щодо створення,

впровадження та ефективного використання нових ідей, продуктів, технологій, методів організації праці, управління та інших сфер наукової і соціальної діяльності. Терміни «інновація» та «потенціал» підкреслюють, що йдеться про нововведення (innovation), які базуються на досягненнях науки, передовому досвіді та здатності підприємства трансформувати їх у практичні результати.

Науковці виділяють різні аспекти його оцінки, включно з технічним, організаційним, фінансовим та соціально-економічним потенціалом, що дозволяє комплексно аналізувати можливості та ефективність інноваційної діяльності (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Складові та визначення поняття  
«інноваційний потенціал підприємства»**

Автор	Інноваційний потенціал
Володін С. А., Чекамова О. І. [6, с. 67]	Наявність та здатність ефективно використовувати комплекс ресурсів, технологій і засобів у процесі інноваційної діяльності з метою досягнення конкурентних переваг та підвищення стійкості підприємства на ринку
Закон України «Про інноваційну діяльність» [43]	Сукупність ресурсів, що перебувають у взаємозв'язку та безпосередньо залучені до інноваційного процесу, а також чинників, які формують сприятливі умови для їх ефективного використання з метою досягнення стратегічних цілей інноваційної діяльності та підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства
Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. [19, с. 147]	Сукупність взаємопов'язаних ресурсів, що активно залучені до інноваційного процесу, та чинників, які забезпечують оптимальні умови для їх ефективного використання з метою досягнення стратегічних цілей інноваційної діяльності, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.
Задорожна Л. М. [18, с. 71]	Сукупність ресурсів у поєднанні зі сприятливими умовами, що забезпечують здатність підприємства генерувати нові знання, впроваджувати інноваційні рішення та підвищувати ефективність і конкурентоспроможність своєї діяльності
Шилова О. Ю., Чермошенцева Є. С. [57, с. 222]	Результат наявності та ефективного використання ресурсів, що характеризують кількість і якість виробничих чинників у визначених умовах, залучених для досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою сучасних методів управління, регулювання та координації діяльності суб'єктів господарювання, із застосуванням принципів соціального менеджменту

*Джерело: побудовано автором за даними науковців*

Інноваційний потенціал виступає кінцевим результатом інноваційної діяльності та інтегрується в економічну науку як категорія, що характеризується здатністю підприємства до саморозвитку, адаптації до змін зовнішнього середовища та створення конкурентних переваг.

Проаналізувавши теоретичне поняття «інноваційний потенціал підприємства», можна зробити висновок, що більшість авторів застосовують ресурсний підхід, визначаючи його як сукупність наявних ресурсів або їх комбінацію, що забезпечує здатність підприємства генерувати, впроваджувати та ефективно використовувати інновації. Поняття «інновація» охоплює нововведення у виробничій, організаційній, фінансовій, науково-дослідній, освітній та інших сферах, спрямовані на підвищення ефективності, економію ресурсів і створення умов для економічного зростання. Більшість інновацій підприємства застосовують як інструмент вирішення виробничих і комерційних завдань, а також як ключовий чинник забезпечення стабільності конкурентоспроможності та розвитку бізнесу [32, с. 65].

Термін «потенціал» походить з латинської мови й означає наявність сил, можливостей та ресурсів, що використовуються для досягнення певного результату. Поєднання понять «інновація» та «потенціал» дозволяє визначити інноваційний потенціал підприємства як здатність генерувати та реалізовувати ідеї, нові продукти, технології та організаційні рішення для розвитку і отримання економічної вигоди.

До складу інноваційного потенціалу підприємства входять кілька основних компонентів:

техніко-технологічний потенціал – оцінка стану обладнання, рівня механізації та автоматизації виробництва;

науково-дослідний потенціал – витрати на НДДКР, кількість науково-технічного персоналу, рентабельність використання власного капіталу;

фінансовий потенціал – наявність власних фінансових ресурсів, здатність залучати позикові та бюджетні кошти;

організаційно-структурний потенціал – експериментальна база, досвід

проведення НДДКР, наявність спеціалізованих підрозділів та управлінських структур;

кадровий потенціал – компетентність і креативність персоналу, здатність до генерації та впровадження нових рішень.

Усі ці складові взаємопов'язані та необхідні для успішної реалізації інноваційного потенціалу підприємства [32, с. 68].

Існує декілька підходів до структури інноваційного потенціалу, проте вони часто відрізняються між собою, а межі між поняттями «інноваційний» та «економічний потенціал» чітко не визначені. Водночас інноваційний потенціал не є повним еквівалентом економічного потенціалу підприємства ні за величиною, ні за масштабом [8, с. 103].

Економічний потенціал охоплює поєднання виробничо-технологічного, матеріально-технічного, фінансового, науково-дослідного, трудового, інформаційного, маркетингового та організаційно-управлінського потенціалів, розвиток яких відбувається безперервно. Структура інноваційного потенціалу, у свою чергу, формується з тих же компонентів, що беруть участь у реалізації конкретного інноваційного проекту чи програми, при цьому інтелектуально-креативний трудовий потенціал частково інтегрується до інноваційного потенціалу підприємства, посилюючи його здатність до розвитку та адаптації [17, с. 356].

Інноваційний потенціал підприємства відображає як реалізовані, так і нереалізовані можливості щодо здійснення інноваційних проектів або програм трансформацій, спрямованих на впровадження нових продуктів, технологій та організаційних рішень з метою підвищення конкурентоспроможності. Інноваційно новий продукт або передова технологія виробництва є безпосереднім результатом інноваційної діяльності підприємства.

До основних складових інноваційного потенціалу належать [17, с. 356]:

ерудиція – здатність підприємства створювати, приймати та реалізовувати нові ідеї, технології, організаційні та управлінські рішення;

ринкова орієнтація – відповідність можливостей підприємства потребам зовнішнього ринку, здатність реагувати на попит і зміни ринкового середовища;

кадровий потенціал – чисельність і фахова підготовка персоналу, розподіл його за структурними підрозділами та відповідність сучасним вимогам науки і техніки;

техніко-технологічна складова – здатність виробничих потужностей гнучко реагувати на потреби ринку та забезпечувати оперативність впровадження нових технологій;

інформаційно-аналітична складова – рівень забезпеченості підприємства повною, точною та своєчасною інформацією для прийняття ефективних інноваційних рішень;

взаємодія – здатність підприємства узгоджувати різноспрямовані інтереси суб'єктів інноваційного процесу та рівень надійності співпраці з ними;

дослідницький потенціал – наявність науково-дослідних результатів, що можуть бути використані для створення нових знань, перевірки інноваційних ідей і оцінки їх застосування у виробництві нових продуктів.

Декомпозиція структури інноваційного потенціалу передбачає виділення продуктового та технологічного потенціалів, які використовують спільні складові. Їх основу становлять процеси (маркетингові, організаційно-управлінські, виробничо-технологічні, науково-дослідні та інформаційні) і ресурси (фінансові, матеріально-технічні, інтелектуально-креативні), а кожна структурна складова володіє власним приватним інноваційним потенціалом [23, с. 114].

У сучасних умовах інноваційні перетворення від підприємств вимагають швидкої адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Одним із ключових критеріїв ефективності інноваційного розвитку є гнучкість і адаптивність організаційної структури, що забезпечує швидке реагування на зовнішні і внутрішні виклики та підтримує стійкий розвиток підприємства [32, с. 45].

Як і будь-який військовий конфлікт, військовий стан в Україні став каталізатором військово-технічних інновацій. В умовах воєнного стану активно створюються й випробовуються новітні системи озброєння, застосовується штучний інтелект і програмне забезпечення для ведення бойових дій, з'являються нові тактики та технологічні рішення. Надзвичайно важливу роль має надійний зв'язок – зокрема через супутникові та інтернет-системи, що забезпечують комунікацію навіть у зонах бойових дій. Багато з таких рішень розробляють приватні компанії, часто з цивільного сектору. Наприклад, термінали Starlink від SpaceX забезпечують зв'язок та доступ до інтернету для військових незалежно від того, де вони перебувають.

Одним із значних проявів технічної інновації стало стрімке зростання виробництва безпілотних літальних апаратів. За даними, в 2025 р. сектор оборонних технологій в Україні перетворився на потужну індустрію: місцеві виробники випускають десятки тисяч дронів щомісяця, а також розробляють вдосконалені моделі – ударні, розвідувальні, перехоплювальні – у відповідь на зміну характеру воєнного стану. Водночас війна підкреслила критичну роль приватного підприємництва та технологічних компаній. Завдяки швидкому переходу деяких державних сервісів у хмарні платформи, активному залученню ІТ-інфраструктури, передовим розробкам і підтримці з боку міжнародних партнерів, вдалося зберегти функціонування багатьох державних, громадських та економічних процесів у складних умовах [46].

Паралельно, війна пришвидшила трансформацію інших секторів економіки, зокрема сільського господарства. У 2025 р. агросектор в Україні дедалі більше покладається на технології: точне землеробство, GPS-автопілоти, супутниковий моніторинг, системи прогнозування врожайності з застосуванням ШІ, цифрові платформи управління господарствами. Сектори агробізнесу та ІТ дедалі тісніше інтегруються: аграрії стають клієнтами ІТ-компаній, які пропонують програмне забезпечення для управління земельним банком, логістикою, аналітикою, автоматизацією польових і переробних робіт. Основні напрями розвитку – це цифровізація, автоматизація, застосування дронів та

сенсорів, впровадження інтелектуальних систем управління. Крім того, міжнародні галузеві виставки та форуми, як AGRITECHNICA 2025, демонструють, що майбутнє агровиробництва – за high-tech: цифровими рішеннями, AI-системами, роботизацією та сталим управлінням фермами. Сучасні інноваційні рішення та технології в агросекторі, представлені на виставці Agritechnica 2025 наведені в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

**Сучасні інноваційні рішення та технології в агросекторі, представлені на виставці Agritechnica 2025**

Інновація	Концепція
Fendt – автономні та електрифіковані трактори (e100 Vario, 800/1000-ї серій)	Повна автоматизація основних польових операцій з високою енергоефективністю: автономне управління, GNSS/-датчики та AI, електричний або гібридний привід, мінімальне втручання людини
Системи AI-управління для обприскування й обробітку (наприклад, рішення від CNH Industrial / PTx / AGCO)	Використання штучного інтелекту, сенсорів, камер для точної обробки полів, зменшення витрат пестицидів/добрів, підвищення ефективності – мінімізація втрат, економія ресурсів
Роботизовані/автономні машини для комплексу операцій (посів, обробіток, збирання) та обслуговування змішаних парків	Платформи-роботи або автономні трактори, які можуть виконувати рутинні задачі (посів, обробка, культивування, підживлення) без постійної присутності оператора – актуально при дефіциті робочої сили
Системи точного землеробства та цифрові платформи управління фермами	Сенсори ґрунту, IoT-пристрої, супутниковий моніторинг, збір агроданих, аналіз через AI/аналітику для прийняття рішень: насіння, зрошення, добрива, обробіток – економія ресурсів та підвищена урожайність
Гібридні та екологічно-орієнтовані машини (зменшення викидів, альтернативне енергопостачання)	Поєднання двигунів, батарей, ефективних трансмісій, систем зниження енергоспоживання для стійкого агровиробництва без надмірного навантаження на довкілля

*Джерело: побудовано автором за даними [46]*

Сучасні агротехнологічні інновації 2025 року демонструють інтеграцію автоматизації, роботизації, цифрових платформ і штучного інтелекту, що дозволяє агропідприємствам підвищувати ефективність виробництва, оптимізувати використання ресурсів, зменшувати витрати та екологічне навантаження, а також адаптуватися до змін кліматичних та ринкових умов, забезпечуючи стійкий розвиток і конкурентоспроможність аграрного сектору.

## Висновки до розділу 1

Аналіз теоретичних аспектів формування інноваційного потенціалу суб'єктами підприємницької діяльності дозволив виокремити ключові закономірності та особливості цього процесу:

1. Розвиток інноваційного потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності в аграрному секторі є ключовим чинником підвищення ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Інновації виступають не лише інструментом технічного вдосконалення, а й основою нових організаційних моделей, управлінських підходів та бізнес-можливостей. Впровадження сучасних технологій, цифрових рішень та передових методів ведення господарства дозволяє раціонально використовувати ресурси, зменшувати витрати та підвищувати продуктивність виробництва.

2. Інноваційний потенціал формується комплексно, включаючи техніко-технологічну, науково-дослідну, фінансову, організаційно-структурну та кадрову складові, і визначає здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища, впроваджувати передові практики та утримувати лідерські позиції.

3. Сучасні тенденції розвитку агросектору свідчать про активну цифровізацію, автоматизацію та роботизацію виробничих процесів. В умовах воєнного стану та глобальних викликів українські аграрні підприємства дедалі більше інтегрують технології точного землеробства, автономні машини, штучний інтелект та цифрові платформи управління, що забезпечує ефективність виробництва та гнучкість організаційної структури.

4. Завдяки науково-технічним інноваціям, державному регулюванню та співпраці з ІТ- та технологічними компаніями аграрні підприємства створюють стійкі моделі управління та високотехнологічного виробництва.

Інновації сприяють економічному зростанню, екологічній безпеці та соціальному розвитку, формуючи комплексний ефект для держави та суспільства, що робить розвиток інноваційного потенціалу стратегічним завданням агросектору.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЯГНУТИЙ РІВЕНЬ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ

Полтавська область є стратегічно важливим регіоном України з потужним земельним потенціалом та високою родючістю ґрунтів. Вона відноситься до найбільш екологічно безпечних територій країни, що створює сприятливі умови для виробництва якісної сільськогосподарської продукції, особливо рослинницької: кукурудзи, пшениці, ячменю, жита. Миргородський район розташований на півночі центральної частини області та включає 17 територіальних громад із населенням понад 198 тис. осіб. Район знаходиться у лісостеповій зоні з помірним кліматом Центрального середньо-зволоженого регіону, що сприяє стабільному веденню аграрного виробництва.

Інноваційний потенціал агропідприємств Миргородського району формується через активну інвестиційну політику та стратегічне впровадження новітніх технологій. Підприємства активно інтегрують цифрові платформи управління, системи точного землеробства, дрони для моніторингу посівів, автономні машини та рішення на базі штучного інтелекту, що дозволяє підвищити ефективність виробництва, оптимізувати витрати та забезпечити сталий розвиток навіть за умов змін клімату та дефіциту робочої сили.

Валовий обсяг аграрної продукції Полтавської області, що припадає на Миргородський район, становить близько 25,0 %. Переважна більшість підприємств є приватними, що дає змогу швидше впроваджувати інновації та гнучко реагувати на ринкові зміни. Єдиний державний суб'єкт має обмежену можливість у цьому напрямі. Рівень інноваційного потенціалу підприємств залежить від організаційної структури, управлінських практик та готовності впроваджувати сучасні технології.

Згідно з результатами анкетування сільськогосподарських підприємств району, рівень інноваційної активності різниться, що визначає потенціал для подальшого розвитку та впровадження передових технологій (рис. 2.1). Комплексне використання цифрових рішень, автоматизації та аналітики дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність, мінімізувати ризики та закріплювати конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках.

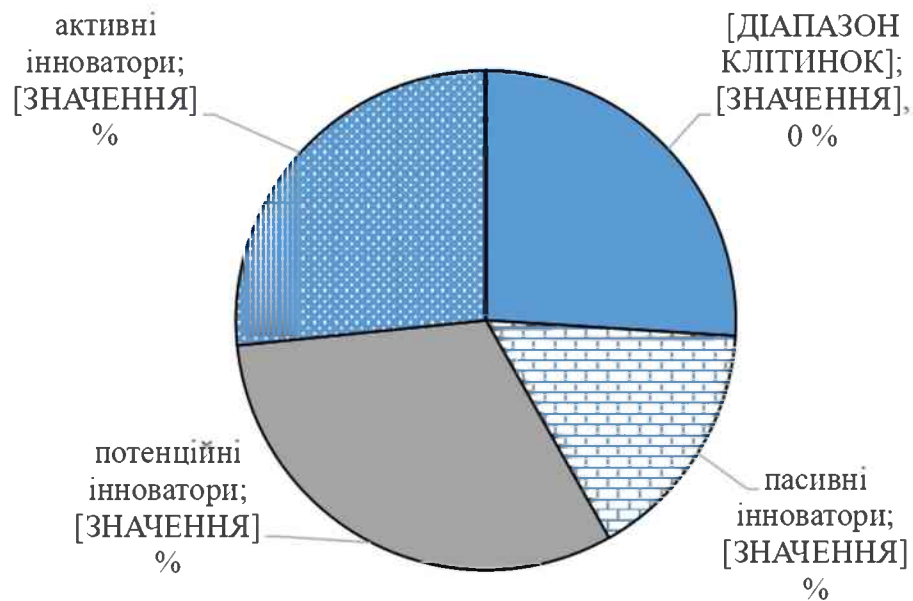


Рис. 2.1. Структура інноваційного потенціалу агропідприємств Миргородського району за рівнем технологічної впровадженості, 2024 р.

*Джерело: авторська розробка за даними Миргородської районної ради*

За результатами анкетування 76 сільськогосподарських підприємств Миргородського району встановлено, що всі опитані підприємства прагнуть впроваджувати інновації. Підприємства було розподілено на чотири групи за рівнем їх інноваційної активності: активні інноватори – 26,6 % від загальної кількості підприємств; ці суб'єкти демонструють системну роботу з впровадження нових технологій та готові до швидкої адаптації інноваційних рішень; потенційні інноватори – 31,6 %, що становить 24 підприємства; ця група характеризується високим потенціалом для розвитку інновацій, проте потребує додаткових ресурсів, консультацій та науково-технічної підтримки

для ефективного впровадження інноваційних проектів; пасивні інноватори – 15,8 % (12 підприємств); вони демонструють обмежену активність у впровадженні нововведень, переважно зберігаючи традиційні підходи ведення господарства; консерватори – 26,0 %; ця група характеризується мінімальною інноваційною активністю та зосереджена на підтриманні існуючих технологій без активного розвитку нових напрямів.

Найчисельнішою є група «потенційні інноватори», що свідчить про значний потенціал аграрних підприємств району для впровадження інновацій, інвестування у нові проекти та співпраці з науковими установами і технологічними партнерами. Для подальшого аналізу та розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності інноваційного потенціалу підприємства було класифіковано також за розміром сільськогосподарських угідь, що дозволяє більш точно визначити пріоритети інвестування, підтримки стартапів та розвитку стратегій технологічного зростання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Рівень інноваційної активності сільськогосподарських підприємств  
Миргородського району, 2024 р.**

№ групи	Групи підприємств за активністю впровадження інновацій	Кількість підприємств	У % до загальної кількості	Площа сільськогосподарських угідь на одне підприємство, га	Питома вага підприємств, що займаються стратегічним управлінням в загальній кількості у групі, %
1	Активні інноватори	20	26,6	7154,0	100,0
2	Потенційні інноватори	24	31,6	3775,5	85,7
3	Пасивні інноватори	12	15,8	1411,5	66,7
4	Консерватори	20	26,0	475,0	40,0
	Всього	76	100,0	62017,3	x

*Джерело: авторська розробка за даними Миргородської районної ради*

Аналізоване ТОВ відноситься до групи «потенційні інноватори» та є одним із провідних платників податків і зборів у Миргородській громаді серед виробничих підприємств (сума сплачених платежів – 5458,5 тис. грн).

Головний офіс агрохолдингу (Група «Приват»), до складу якого входить підприємство, формує стратегічний план його розвитку, визначає ключові напрямки діяльності, затверджує інноваційні проекти та обсяги інвестицій за підтримки ПрАТ «ПриватБанк».

Незважаючи на воєнні виклики, ТОВ активно впроваджує інноваційні технології, орієнтуючись на виробництво високоякісної продукції та довгостроковий розвиток. Підприємство є юридично самостійним суб'єктом, має статус юридичної особи та здійснює господарську діяльність з метою отримання прибутку. Організаційна структура та структура управління підприємства наведені у додатках Б та В.

Підприємство засноване двома особами, а важливою основою його економічного розвитку та підвищення інноваційного потенціалу є ефективне використання ресурсного потенціалу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Динаміка формування ресурсного потенціалу ТОВ, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %	В середньому по групі потенційних інноваторів, 2024 р.	ТОВ до середнього по групі, %
	2020	2021	2022	2023	2024			
Загальна земельна площа, га	4299,0	4299,3	4299,0	4299,0	4299,0	100,0	3875,5	110,9
у т. ч. сільськогосподарських угідь, га	4249,0	4249,3	4249,0	4249,0	4249,0	100,0	3810	111,5
Кількість працівників, осіб	149	129	106	69	68	45,6	70	970,1
Чистий дохід від реалізації продукції – всього, тис. грн	99914,0	115367,0	84371,0	112199,0	93188,0	93,3	80152,2	116,3
Фондооснащеність, тис. грн	1519,4	1457,2	1613,7	1510,7	1428,9	94,0	1331,0	107,4
Фондоозброєність, тис. грн	362,9	377,4	435,3	889,9	812,5	в 2,2 р. б.	810,0	100,3
Фондовіддача, грн	1,81	2,01	1,55	1,59	1,77	97,9	1,98	89,4
Фондомісткість, грн	0,55	0,50	0,64	0,63	0,57	102,2	0,51	111,8

Джерело: побудовано автором за даними фінансово-статистичної звітності ТОВ

Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ за період 2020-2024 рр. показує, що загальна земельна площа та площа сільськогосподарських угідь залишалася стабільною, перевищуючи середній показник по групі потенційних інноваторів на 10,0-11,0 %, що свідчить про наявність достатніх земельних ресурсів для ведення сільськогосподарської діяльності. Кількість працівників знизилась майже вдвічі (до 45,6 % від рівня 2020 р.), але не перевищує середній показник по групі, що може свідчити про оптимізацію трудових ресурсів та впровадження ефективніших технологій виробництва. Чистий дохід від реалізації продукції за 2024 р. склав 93,3 % від рівня 2020 р., що все ще перевищує середній показник по групі на 16,3 %, демонструючи економічну стабільність підприємства навіть у складних умовах.

Показники фондооснащеності та фондоозброєності залишалися на стабільному рівні, хоча фондоозброєність у 2024 р. трохи вища за середню по групі (0,3 %), що може свідчити про модернізацію основних засобів. Фондовіддача демонструє ефективне використання наявних ресурсів, але не перевищує середнє значення по групі відповідно, хоча підтверджує раціональне управління активами підприємства. Загалом, ТОВ характеризується стабільним ресурсним потенціалом, високою земельною базою та відносно ефективним використанням трудових і матеріальних ресурсів, що створює міцну основу для розвитку інноваційного потенціалу та впровадження сучасних технологій у виробництві.

Аналіз динаміки показників продуктивності та ефективності аграрного виробництва ТОВ за період 2020-2024 рр. дозволяє оцінити вплив інноваційного потенціалу на економічні результати підприємства. Основними показниками, які розглядаються, є чистий дохід від реалізації продукції, чистий прибуток та рівень рентабельності виробництва, як у абсолютних значеннях, так і на 100 га сільськогосподарських угідь. Порівняння з середніми значеннями по групі потенційних інноваторів

дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства в регіоні та ефективність використання ресурсного потенціалу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка показників продуктивності та ефективності аграрного виробництва ТОВ, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %	В середньому по групі потенційних інноваторів, 2024 р.	ТОВ до середнього по групі, %
	2020	2021	2022	2023	2024			
Чистий дохід від реалізації продукції – всього, тис. грн	99914,0	115367,0	84371,0	112199,0	93188,0	93,3	80152,2	116,3
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	2351,5	2715,0	1985,7	2640,6	2194,2	93,3	2103,7	104,3
Чистий прибуток – всього, тис. грн	5896,0	5876,0	108,0	5400,0	9546,0	161,9	6885,3	138,6
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	138,8	138,3	2,5	127,1	224,8	162,0	180,7	124,4
Рівень рентабельності виробництва, %	6,3	16,8	4,5	19,4	23,9	x	12,3	x

*Джерело: побудовано автором за даними фінансово-статистичної звітності ТОВ*

Аналіз динаміки показників продуктивності та ефективності аграрного виробництва ТОВ за 2020-2024 рр. свідчить про стабільне та зростаюче використання інноваційного потенціалу підприємства: чистий дохід та чистий прибуток демонструють перевищення середніх показників по групі потенційних інноваторів на 16,3 % та 38,6 % відповідно, а рівень рентабельності виробництва у 2024 р. досяг 23,9 %, що підтверджує ефективність управління ресурсами та впровадження інноваційних технологій. Підприємство успішно підвищує продуктивність на одиницю сільськогосподарських угідь, що забезпечує його конкурентоспроможність у

регіоні та формує міцну основу для подальшого сталого розвитку.

Характеристика інноваційного потенціалу ТОВ за період 2020-2024 рр. дозволяє комплексно оцінити рівень впровадження новітніх технологій, організаційних рішень та фінансових інструментів, спрямованих на підвищення ефективності аграрного виробництва (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Характеристика інноваційного потенціалу ТОВ та ключові суб'єкти його впровадження, 2020-2024 рр.**

Класифікаційна ознака	Тип інновацій	Орієнтовний період окупності	Суб'єкти впровадження в підприємстві
Сфера застосування	Біологічні (насіння, добрива), технічні (сільгосптехніка, дрони), технологічні (точне землеробство, автоматизація), економічні, маркетингові, цифрові (ERP-системи, платформи управління)	1-3 роки	Агрономи, технологи, економісти
Походження інновацій	Внутрішні (розроблені власними фахівцями ТОВ), зовнішні (партнери, науково-дослідні установи, технологічні компанії)	1-3 роки	Спеціалісти підприємства, співпраця з ПДАУ, постачальники технологій, консультанти
Форма реалізації	Процесні інновації (автоматизація виробництва), продуктні інновації (нові сорти, добрива), послуги (консалтинг для партнерів)	6 міс. – 2 роки	Інженери, технологи, агрономи, менеджери продуктів, консультанти
Величина витрат	Середні та великі інвестиції, частково мінімальні за рахунок оптимізації ресурсів	6 міс. – 5 років	Фінансовий відділ, інвестори, керівництво, партнерські підприємства
Джерела фінансування	Власні кошти, кредити, інвестиції ПрАТ «ПриватБанку», державні гранти, венчурні фонди, змішане фінансування	6 міс. – 5 років	ПрАТ «ПриватБанк», венчурні фонди, державні програми підтримки, власники ТОВ, інвестори
Ризик впровадження	Низький (технології перевірені), середній (нові методики), високий (експериментальні технології, кліматичні ризики), невизначений (зовнішні шоки, ринок)	6 міс. – 5 років	Керівництво проєктів, аналітики ризиків, страхові партнери, зовнішні консультанти

Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ

ТОВ активно використовує біологічні, технічні, технологічні та цифрові інновації, поєднуючи внутрішні розробки та зовнішні науково-технічні джерела. Використання різних джерел фінансування, включаючи власні кошти, кредити ПрАТ «ПриватБанк», державні гранти та венчурні інвестиції, дозволяє реалізовувати як короткострокові, так і довгострокові інноваційні проєкти.

SWOT-аналіз інноваційного розвитку ТОВ за 2020-2024 рр. дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості для зростання та потенційні загрози (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**SWOT-аналіз інноваційного розвитку ТОВ, 2020-2024 рр.**

Категорії	Особливості
Сильні сторони (Strengths)	Системне впровадження технологій точного землеробства та автоматизації виробництва. Досвідчена команда агрономів, технологів та менеджерів продуктів. Використання сучасних цифрових платформ управління та ERP-систем. Надійне фінансування: власні кошти, кредити ПрАТ «ПриватБанк», державні гранти, венчурні інвестиції. Позитивна репутація та лідерство серед платників податків у регіоні. Високий рівень внутрішньої науково-технічної компетенції.
Слабкі сторони (Weaknesses)	Часткова залежність від зовнішніх технологічних партнерів. Обмежений масштаб власних біологічних досліджень. Високі початкові витрати на впровадження інновацій. Часткова нестабільність кадрового складу через сезонність роботи. Ризики зупинки або уповільнення проєктів у разі зовнішніх економічних чи кліматичних шоків.
Можливості (Opportunities)	Розширення співпраці з науково-дослідними інституціями та ІТ-компаніями. Доступ до державних програм підтримки інновацій та аграрного розвитку. Зростання попиту на високоякісну та безпечну продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринку. Впровадження нових агротехнологій та біопродуктів. Можливість розвитку венчурних стартапів у сфері агротехнологій. Цифровізація процесів логістики та управління поставаннями
Загрози (Threats)	Економічні нестабільності та коливання цін на аграрну продукцію. Кліматичні зміни та погодні аномалії, що впливають на урожайність. Можливі перебої у постачанні технологій та обладнання. Конкуренція з боку великих агрохолдингів і міжнародних компаній. Зовнішні регуляторні зміни та політичні ризики, зокрема у воєнний період

*Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ*

Отже, ТОВ має сильні сторони у вигляді сучасних технологій, кваліфікованого персоналу та надійного фінансування, що забезпечує ефективно впровадження інновацій.

## 2.2. Оцінка ефективності реалізації інноваційного потенціалу ТОВ

Успішна реалізація інноваційного потенціалу ТОВ визначається як структурою його формування, так і механізмами інвестиційної підтримки. Основними джерелами фінансування підприємства є фінансово-промислова Група «Приват», банківські кредити, спеціалізовані інноваційні та венчурні фонди, а також державні та місцеві органи влади, зокрема Департамент агропромислового розвитку Полтавської облдержадміністрації та Миргородська районна рада. Інвестори активно залучені до виробничого процесу: вони надають консультації, дорадницькі послуги та сприяють впровадженню інновацій, що підвищує ефективність і конкурентоспроможність підприємства. Інноваційна стратегія ТОВ виступає ключовим інструментом досягнення корпоративних цілей та формування сталого розвитку. Її унікальність полягає у впровадженні новітніх рішень, які мають значення не лише для споживачів підприємства, а й для всієї галузі та економіки країни в цілому.

Сучасна стратегія передбачає інтеграцію цифрових технологій, точного землеробства, автоматизації процесів та впровадження екологічно безпечних практик, що дозволяє ТОВ швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стійке зростання інноваційного потенціалу.

Для ТОВ застосування інновацій передбачає комплексне впровадження новітніх сортів рослин, порід тварин, сучасної техніки та цифрових технологій, а також використання ресурсозберігаючих і точних агротехнологій. Інноваційний потенціал підприємства реалізується у трьох ключових сферах:

інновації людських ресурсів – постійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації фахівців підприємства, здатних ефективно експлуатувати сучасну техніку, автоматизовані системи та цифрові платформи управління виробництвом. Включає навчання роботі з ERP-системами, дронами та програмним забезпеченням для точного землеробства;

біологічні інновації – розробка та впровадження нових сортів і гібридів культур та оптимізація родючості земель. У 2020-2024 рр. ТОВ застосовувало ресурсозберігаючі технології у вирощуванні зернових та зернобобових культур, зокрема висів гібрид сої «Аполло», що забезпечує підвищену врожайність і стійкість до кліматичних коливань;

технологічні інновації – модернізація технічного та технологічного потенціалу підприємства для підвищення продуктивності та ефективності виробництва. У 2023 р. підприємство реконструювало олійницю, у 2024 р. ТОВ придбало сучасну сільськогосподарську техніку CASE та квадрокоптер DJI Mini SE Fly More Combo для моніторингу посівів та оптимізації агротехнічних робіт, а також впровадило цифрові платформи управління виробничими процесами та логістикою.

Завдяки комплексному підходу до інноваційного розвитку, ТОВ забезпечує ефективне використання ресурсів, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках, формуючи стійкий інноваційний потенціал для довгострокового розвитку (рис. 2.2).

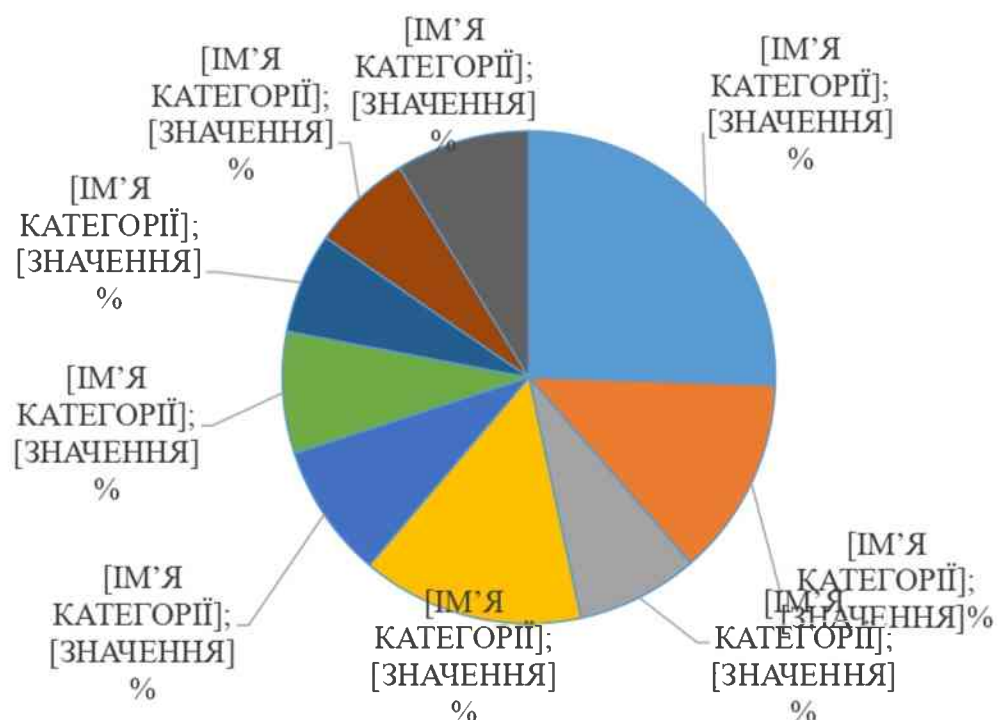


Рис. 2.2. Структура впровадження продуктивних, процесових та організаційних інновацій на ТОВ, 2020-2024 рр.

*Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ*

Згідно з результатами опитування, можна зробити висновок, що ключовими мотивами впровадження інновацій на підприємствах Миргородського району є прагнення вдосконалити технологічні процеси, розширити ринки збуту, підвищити якість продукції та оптимізувати витрати праці й матеріальних ресурсів на одиницю виробленої продукції. На тлі глобальних викликів, пов'язаних із необхідністю трансформувати аграрне виробництво та забезпечувати зростання обсягів продукції за умов обмежених ресурсів, ТОВ у період воєнного стану зіткнулося з додатковими форс-мажорними обставинами. Проте, попри екстремальні умови господарювання, підприємство не лише зберегло зацікавленість у модернізації, а й продемонструвало готовність впроваджувати інноваційні технології.

Порівняння старої та нової техніки на підприємстві дозволяє оцінити вплив модернізації на ефективність виробництва. Старий комбайн John Deere 9770 STS має обмежену продуктивність, високу витрату палива та стандартну механізацію, тоді як новий комбайн CASE оснащений сучасними системами GPS, автоматичного регулювання та моніторингу, що підвищує точність збирання врожаю та знижує втрати продукції (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Порівняння комбайнів John Deere 9760 (перебував в експлуатації) та CASE IH Axial-Flow 7140 (новопридбаний) ТОВ, 2024 р.**

Характеристика	Комбайн, що перебував в експлуатації на підприємстві	Новопридбаний комбайн
Модель	John Deere 9770 STS	CASE (нова модель)
Потужність, к.с.	280	300
Продуктивність, га/добу	5-6	8-10
Обсяг зернового бункера, л	9000	7000
Витрати палива, л/га	15-16	10-12
Технологія збору	Механічна, стандартні налаштування	GPS, автоматичне регулювання, точне землеробство
Датчики та моніторинг	Відсутні	Є (контроль врожайності та вологості)
Вартість, тис. грн	4500,0	6000,0
Вплив на якість зерна	Середній	Високий, мінімальні втрати
Зручність для оператора	Стандартна	Покращена кабіна, кондиціонер, автоматичне управління

*Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ*

Придбання нового комбайна CASE дозволило ТОВ підвищити продуктивність обмолоту у 2024 р., скоротити витрати палива, поліпшити якість зерна та забезпечити ефективне використання інноваційних технологій, що сприяє зростанню загального інноваційного та виробничого потенціалу підприємства.

Серед основних викликів воєнного періоду для ТОВ можна виокремити: порушення логістичних ланцюгів, дефіцит окремих ресурсів, підвищені ризики для виробничої інфраструктури, нестабільність ринку збуту та потребу у швидкій адаптації технологічних процесів до нових реалій (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Ключові аграрні виклики діяльності ТОВ у період воєнного стану,  
2022-2024 рр.**

Виклик	Інноваційні способи вирішення
1	2
Оперативна зміна технологій виробництва («аграрний турборежим»)	У надзвичайних умовах воєнного часу підприємство оперативно перебудувало логістичний ланцюг постачання ЗЗР та насіння. У разі недоотримання продукції – застосовувало заміну на сумісні препарати та адаптовані технологічні рішення, впроваджуючи їх буквально «в останню хвилину»
Критичний дефіцит ґрунтової вологи	В умовах кліматичних змін та низької зволоженості ґрунтів (місцями лише 50 мм у метровому шарі) підприємство посилило застосування технологій відновлювального землеробства: мінімальний та нульовий обробіток, мульчування, покривні культури, локальне внесення добрив. Це дозволило зберігати родючість і стабілізувати врожайність
Трейдинг та експорт «з нуля»	Через відсутність обігових коштів ТОВ активно вибудувало партнерські трейдингові канали. У співпраці з компанією «Сингента» було реалізовано частину врожаю в рахунок оплати продуктів, а також використано інвестиції партнера (\$1,2 млн) у закупівлю спеціалізованих контейнерів для перевезення зернових залізницею, що забезпечило вихід на альтернативні експортні маршрути
Інвестування в технологічні інновації	Підприємство продовжувало модернізацію навіть у складних умовах: у 2023 р. впроваджено системи FMS (Farm Management System) для точного планування виробництва, управління технікою, контролю витрат та оптимізації агрономічних операцій. Також використовуються квадрокоптери для моніторингу полів
Втримання кадрового потенціалу	ТОВ зберегло команду, забезпечивши стабільну зайнятість, підтримку персоналу, гнучкі умови праці та залучення працівників до прийняття управлінських рішень. Акцент перенесено на підвищення кваліфікації, універсалізацію навичок та інноваційні форми навчання

1	2
Логістичні та енергетичні ризики (додано)	Частковий перехід на альтернативні канали збуту (залізничні маршрути, малі порти), оптимізація маршрутів перевезення, інвестування у енергоощадні технології, використання резервних генераторів та систем моніторингу витрат пального
Нестабільність ринкової кон'юнктури та цінові коливання (додано)	Використання цифрових інструментів для моніторингу ринку, Hedging-стратегій, участь у спотових та форвардних програмах, розширення партнерських мереж, диверсифікація культур для зменшення ризику волатильності цін

*Джерело: побудовано автором за даними головних спеціалістів ТОВ*

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що ТОВ продемонструвало високу гнучкість та здатність до інноваційного розвитку навіть у надзвичайно складних умовах воєнного стану. Підприємство не лише оперативно адаптувало технології виробництва та логістику, а й активно впроваджувало сучасні агротехнології, цифрові системи управління, елементи відновлювального землеробства та нові формати партнерської взаємодії.

Оцінимо наскільки ефективно підприємство впроваджує сучасні технології, управляє ресурсами та трансформує виробничі процеси під впливом новацій (табл. 2.8).

*Таблиця 2.8*

**Ефективність ТОВ у сфері використання інноваційного потенціалу,  
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %	В середньому по групі потенційних інноваторів, 2024 р.	ТОВ до середнього по групі, %
	2020	2021	2022	2023	2024			
Урожайність, ц/га: озимої пшениці	51,7	60,3	50,2	55,8	61,2	118,4	60,8	100,7
соняшник	24,3	30,9	26,1	26,8	26,7	109,9	31,3	85,3
соя	18,3	25,4	26,4	26,5	26,8	146,4	21,2	126,4
кукурудза на зерно	65,2	68,8	60,2	66,8	67,5	103,5	78,3	86,2

*Джерело: побудовано автором за даними головних спеціалістів та фінансово-статистичної звітності ТОВ*

У 2020-2024 рр. ТОВ демонструє стабільне зростання ефективності у використанні інноваційного потенціалу, що підтверджується підвищенням урожайності більшості культур. Найбільш вагомими результатами досягнуто у виробництві сої та озимої пшениці, де приріст становить відповідно 46,4% та 18,4% у порівнянні з 2020 р., а показники перевищують середні значення по групі інноваторів. Це свідчить про успішне застосування сучасних агротехнологій, інноваційних сортів, ресурсозберігаючих методів та цифрових систем управління. Урожайність кукурудзи та соняшнику зростала більш помірно, що пояснюється впливом кліматичних умов і структурних особливостей технологій їх вирощування, однак підприємство утримує конкурентоспроможний рівень. Загалом аналіз показує, що інноваційні рішення забезпечили підвищення продуктивності, оптимізацію виробництва та посилення позицій ТОВ відносно середніх значень по групі потенційних інноваторів.

Аналіз інвестиційного забезпечення ТОВ за 2020-2024 рр. дозволяє оцінити ефективність вкладення ресурсів у розвиток інноваційного потенціалу та модернізацію виробництва (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

#### Динаміка обсягів інвестиційного забезпечення ТОВ, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %	В середньому по групі потенційних інноваторів, 2024 р.	ТОВ до середнього по групі, %
	2020	2021	2022	2023	2024			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Інвестиції в основний капітал (матеріалоємність) на 100 грн сільськогосподарської продукції, тис. грн	58,4	75,0	21,5	60,8	81,5	139,6	65,2	125,0
Інвестиції у основний капітал на 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	1,28	1,44	0,35	1,12	1,55	121,1	1,12	138,4

Продовж. табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Матеріаловіддача на 100 грн матеріальних витрат, грн	171,	133,0	71,2	78,6	180,1	105,3	75,6	238,2
Питома вага матеріальних витрат на основне виробництво сільськогосподарської продукції, %	71,2	68,6	79,5	75,3	70,4	98,9	68,2	103,2
Питома вага власних інвестицій, %	62,3	65,2	51,2	60,2	65,8	105,6	61,2	107,5
Енергозабезпеченість на 100 га посівних площ, кВт	187	213	150	155	161	86,1	135	119,3

*Джерело: побудовано автором за даними фінансово-статистичної звітності ТОВ*

За період 2020-2024 рр. ТОВ демонструє позитивну динаміку інвестиційного забезпечення: інвестиції в основний капітал на 100 грн продукції зросли на 39,6 %, а на 1 га сільськогосподарських угідь – на 21,1 %, що перевищує середні показники групи потенційних інноваторів. Матеріаловіддача збільшилась на 5,3 %, ефективно використовується частка власних інвестицій (65,8 % у 2024 р.), а енергозабезпеченість залишається на достатньому рівні для стабільного функціонування підприємства. Це свідчить про цілеспрямовану політику інвестування, раціональне використання ресурсів та стійкий розвиток інноваційного потенціалу ТОВ.

Для ТОВ ключовим напрямком інноваційної діяльності є впровадження більш продуктивних сортів рослин, а не лише нових технологічних систем. Однак такий фокус обмежує темпи розвитку підприємства, оскільки нові сорти вимагають чіткого дотримання агротехнологій і вдосконалених методів обробітку ґрунту. Для комплексної оцінки потенціалу сільськогосподарського підприємства застосуємо метод порівняльної рейтингової оцінки з урахуванням основних показників: фінансового, кадрового, інноваційного та виробничого потенціалу (рис. 2.3).

Розрахунки проведені на основі даних, наведених у додатку Г, що дозволяє об'єктивно оцінити ефективність і перспективи розвитку ТОВ у сучасних умовах аграрного сектору.

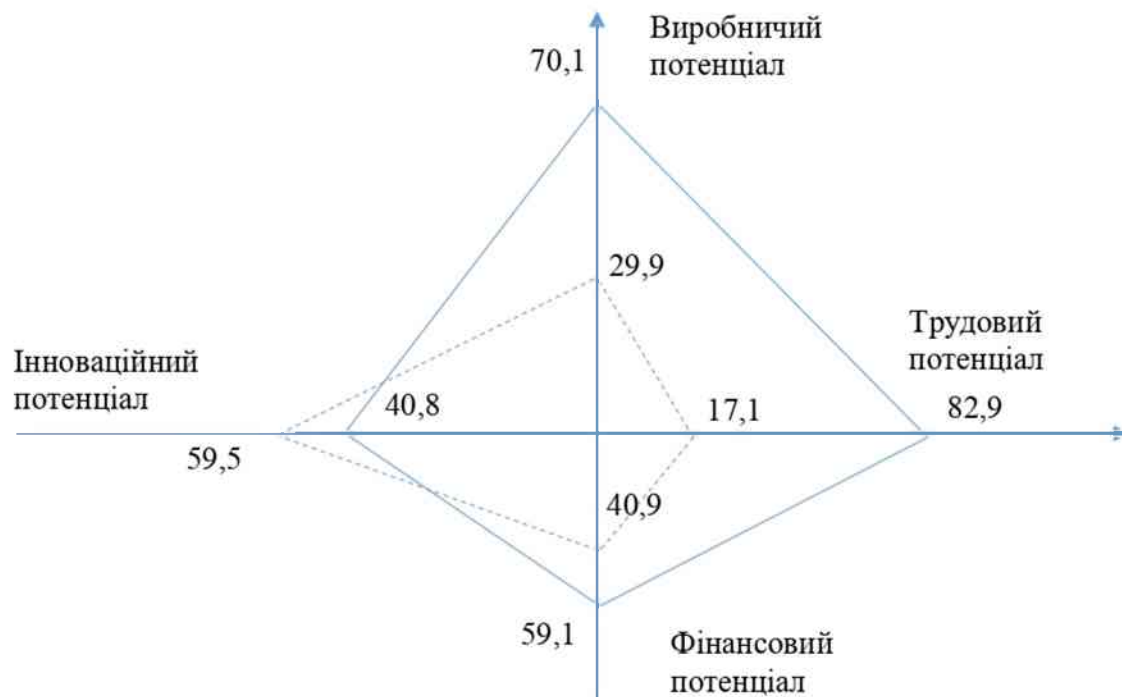


Рис. 2.3. Квадрат потенціалу, 2024 р.:

———— ТОВ,

----- по групі потенційних інноваторів

*Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ*

«Квадрат потенціалу» є графоаналітичним інструментом для діагностики потенціалу ТОВ, який дозволяє системно визначити кількісні та якісні взаємозв'язки між різними елементами потенціалу, оцінити рівень їх розвитку, загальний потенціал підприємства та його конкурентоспроможність. Використання цього методу дає змогу своєчасно обґрунтовувати управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності функціонування ТОВ.

Згідно з методикою Костенюка Ю. Б. [26], потенціал підприємства класифікують на великий, середній та малий.

У результаті ТОВ не має можливості повністю реалізувати свій інноваційний потенціал і перетворити складові з середнього рівня на високий. Підприємство демонструє стабільний бізнес, однак стикається з проблемами, які можна вирішити за умови узгодження внутрішніх і зовнішніх чинників.

## Висновки до розділу 2

Досягнутий рівень інноваційного потенціалу ТОВ дав можливість сформулювати такі висновки:

1. Аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ за період 2020-2024 рр. показав, що підприємство належить до групи «потенційні інноватори» (31,6% від усіх опитаних) та має стабільний ресурсний потенціал: загальна земельна площа складає 4 299 га. Чистий дохід у 2024 р. склав 93,3% від рівня 2020 р., перевищуючи середній показник групи на 16,3%, а чистий прибуток зріс на 61,9%, рівень рентабельності досяг 23,9%. Це свідчить про економічну стабільність і ефективне використання ресурсів навіть в умовах воєнного стану.

2. ТОВ активно впроваджує інновації у трьох ключових сферах: людських ресурсах (підвищення кваліфікації та навчання роботі з ERP-системами і дронами), біологічних інноваціях (нові сорти рослин) та технологічних рішеннях (модернізація техніки, цифрові платформи управління, квадрокоптери для моніторингу посівів). Придбання нового комбайна CASE IH Axial-Flow 7140 підвищило продуктивність до 8-10 га/добу, знизило витрати палива до 10-12 л/га та покращило якість зерна порівняно зі старим John Deere 9770 STS. Завдяки цьому урожайність культур зросла: соя – на 46,4%, озима пшениця – на 18,4%, соняшник – на 9,9%, кукурудза – на 3,5%, що перевищує середні значення по групі потенційних інноваторів.

3. Інвестиційна активність підприємства також демонструє позитивну динаміку: інвестиції в основний капітал на 100 грн продукції зросли на 39,6%, на 1 га – на 21,1%, частка власних інвестицій склала 65,8%, матеріаловіддача підвищилась до 180,1 грн. Узагальнено, ТОВ має середній рівень інноваційного потенціалу, стабільну фінансову ситуацію та здатність до адаптації в складних умовах.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ

#### 3.1. Вдосконалення інноваційної стратегії ТОВ

Для підвищення ефективності інноваційного потенціалу ТОВ доцільно удосконалити методику застосування стратегічного управління. Пропонований підхід передбачає реалізацію п'яти рівнів стратегічного управління, що дозволяє комплексно формувати та впроваджувати інноваційні ініціативи.

Перший рівень – розробка та обґрунтування стратегії зростання інноваційного потенціалу. На цьому етапі здійснюється детальний аналіз стану підприємства, оцінка відповідності розробленої стратегії зовнішньому та внутрішньому середовищу, а також уточнення цілей і пріоритетів. У разі виявлення проблем або змін у зовнішньому середовищі можливе коригування стратегії. Окрім того, важливим завданням є донесення змісту стратегії до працівників підприємства для забезпечення їх залучення та мотивації до впровадження інноваційних рішень.

Другий рівень – оцінка процесів та мотивації персоналу. На цьому етапі визначають потенціал підприємства як можливість його розвитку, перевіряють реалістичність стратегічного плану та приймають рішення щодо раціонального використання наявних ресурсів. Також здійснюється визначення ключових зон, де необхідне підвищення кваліфікації співробітників для ефективного впровадження інновацій.

Третій рівень – вибір стратегічних напрямів інноваційного розвитку. Проводиться аналіз відповідності організаційної структури підприємства та ресурсного потенціалу можливостям реалізації стратегії. За результатами аналізу вносяться необхідні зміни у структуру управління, оптимізуються функціональні підрозділи та розподіл відповідальності для забезпечення максимального ефекту від впровадження інновацій (рис. 3.1).

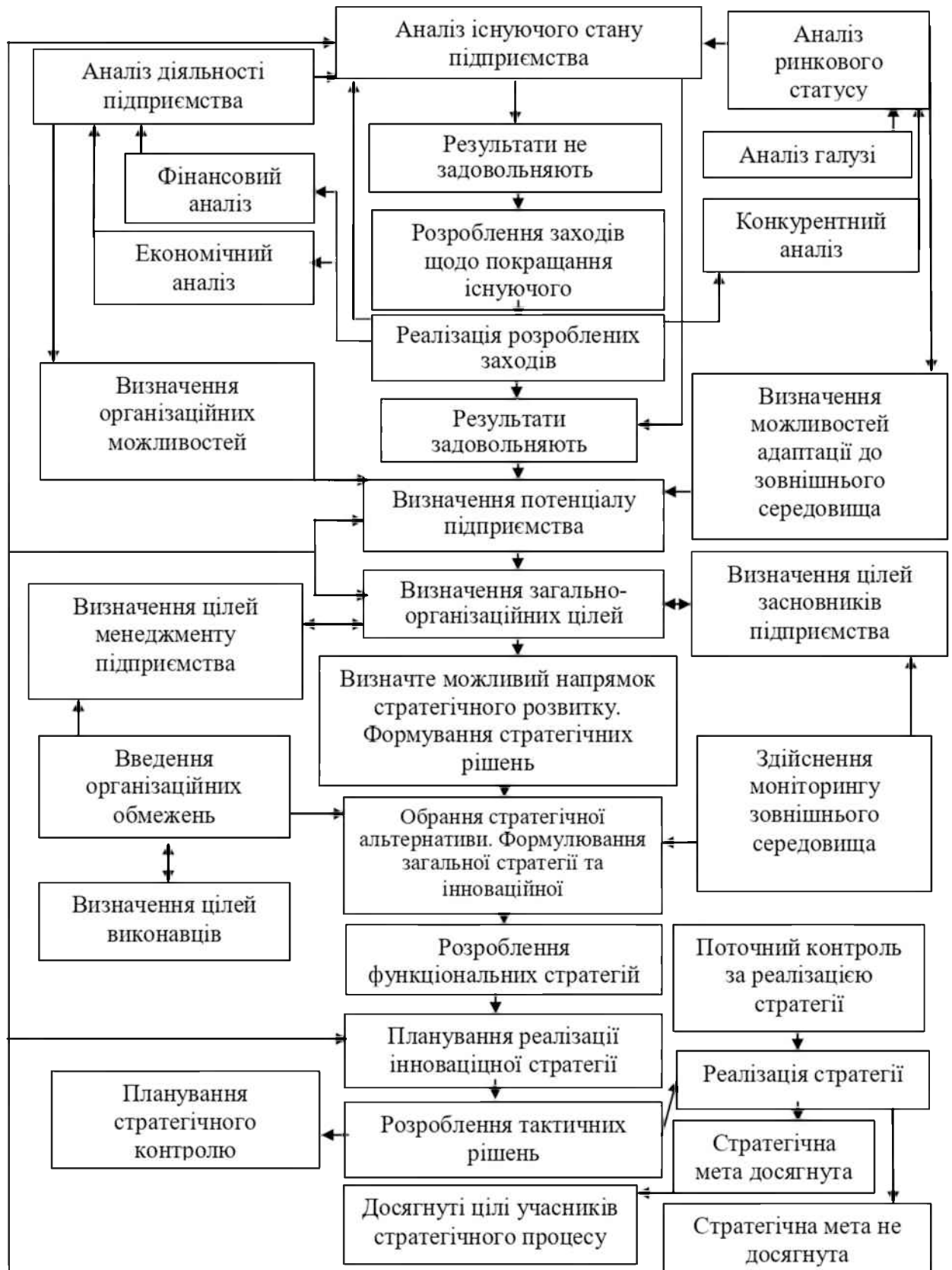


Рис. 3.1. Системний підхід ТОВ до розробки, реалізації та оцінки ефективності інноваційної стратегії, 2026-2030 рр.

Джерело: узагальнено автором за даними [26]

Четвертий рівень передбачає детальне планування реалізації

інноваційної стратегії. Спеціалісти визначають ключові процеси, які потребують змін, очікувані результати та методи їх впровадження. Окрему увагу приділяють оцінці сприйняття змін персоналом та виявленню чинників, які можуть створювати перешкоди.

П'ятий, завершальний рівень зосереджений на безпосередньому впровадженні інноваційної стратегії та оцінці її ефективності. На цьому етапі здійснюється моніторинг процесів, збір даних щодо виконання планових показників та аналіз досягнутого ефекту. Завдяки такому поетапному підходу підприємство може оперативного коригувати стратегію, підвищувати ефективність використання ресурсів та закріплювати конкурентні переваги на ринку(табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Використання інноваційного потенціалу сільськогосподарських підприємств Миргородського району, 2026 р.**

Інноваційна спрямованість підприємства	Стратегії конкурентної боротьби та інноваційного розвитку
Активні інноватори	Наступальна стратегія інновацій 4.0: впровадження цифрових рішень, автоматизації та AI для зміцнення конкурентних позицій. Стратегія стабілізації ESG-показників: збалансованість цін, екологічна та соціальна відповідальність, утримання частки ринку через інноваційні продукти. Стратегії домінування на ринку: застосування цифрових платформ, аналітики та прогнозування для опередження конкурентів.
Потенційні інноватори	Оборонна стратегія цифрової готовності: захист ринкової позиції та підготовка до впровадження нових технологій. Стратегія наступу та інноваційного масштабування: цифровізація продуктів і послуг, використання IoT та Big Data для диференціації. Стратегія стратегічного реінвестування: оптимізація ресурсів через цифрові платформи, перенаправлення інвестицій у перспективні напрями.
Пасивні інноватори	Стратегія ніші з цифровим прискоренням: пошук ринкових сегментів з низькою конкуренцією, онлайн-канали, персоналізація продукту. Стратегія диференціації через ESG та бренд: покращення продукту, сервісу, корпоративної культури, інтеграція сталих практик та інновацій у виробництво.
Консерватори	Стратегія радикальної трансформації бізнесу: інтеграція цифрових інструментів, зміна бізнес-моделі, злиття або альянси для збереження рентабельності. Стратегія оптимізації витрат: автоматизація процесів, енергозбереження, скорочення непотрібних ресурсів. Стратегія виходу або переорієнтації: оцінка доцільності продовження діяльності та переходу на нові ринкові моделі.

*Джерело: авторська пропозиція*

Аналіз конкурентних стратегій підприємств різного рівня інноваційної спрямованості показує, що активні інноватори будуть орієнтовані на наступальні дії та впровадження передових технологій, що забезпечує їм лідерські позиції на ринку. Водночас їхня стратегія стабілізації ESG-показників та цифровізація процесів дозволить не лише утримувати частку ринку, а й підвищувати ефективність виробництва та рівень задоволеності клієнтів. Потенційним інноваторам здебільшого пропонуємо застосовувати оборонні стратегії, готуючись до впровадження інновацій та оптимізації ресурсів. Їхні дії будуть спрямовані на забезпечення стабільності бізнесу через цифровізацію продуктів і процесів, використання аналітики та стратегічне реінвестування у перспективні напрями, що створює основу для подальшого зростання.

Пасивні інноватори та консерватори покладатимуться на стратегії ніші, диференціації та оптимізації витрат, при цьому консерватори можуть розглядати радикальні зміни або вихід з ринку. Такий підхід забезпечить їм виживання на конкурентному ринку, однак без активного розвитку інноваційного потенціалу вони ризикують втратити частину ринку у довгостроковій перспективі. Загалом, ефективність конкурентної боротьби та стійкість підприємства значною мірою визначаються рівнем його інноваційної активності та здатністю адаптуватися до сучасних цифрових і ринкових вимог.

Інноваційна активність підприємств у 2026 р. передбачає комплексний розвиток, спрямований на підвищення економічної ефективності та зміцнення конкурентоспроможності на ринку. Для ТОВ інноваційна активність буде реалізована у вигляді стратегічної програми на п'ятирічний період, яка повністю узгоджуватиметься зі стратегічним планом Групи. Впровадження цієї стратегії супроводжуватиметься регулярним контролем та оцінкою ефективності її реалізації, що дозволить своєчасно коригувати заходи, забезпечувати адаптацію до ринкових змін та оптимально використовувати наявні ресурси.

Крім того, стратегія передбачатиме активне залучення персоналу до інноваційних процесів, стимулювання науково-технічного розвитку та модернізацію виробничих і управлінських процесів. Такий підхід сприятиме не лише підвищенню продуктивності підприємства, а й зміцненню його позицій на регіональному та національному ринку, формуванню позитивного іміджу та створенню умов для довгострокового зростання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Стратегічні пріоритети та напрями розвитку інноваційного потенціалу  
ТОВ, 2020-2024 рр., 2026-2030 рр.**

Вид стратегії	Роки		Особливості запропонованої стратегії
	2020-2024	2026-2030	
Корпоративна стратегія Групи	Скорочення	Розвитку (соціального, економічного та екологічного)	Орієнтація на оптимізацію ресурсів та підготовку до стійкого зростання
Ділова стратегія ТОВ	Стабілізації	Розвитку	Забезпечення стабільної діяльності та поступове розширення ринкової присутності
Інноваційна стратегія	Нішера / Стабілізації	Диверсифікації та змішана стратегія у соціальній та екологічній сфері	Фокус на інноваційні рішення для підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку, впровадження нових технологій і соціально-екологічних проєктів

*Джерело: авторська пропозиція*

Аналіз стратегічних пріоритетів та напрямів розвитку інноваційного потенціалу ТОВ на періоди 2020-2024 рр. та 2026-2030 рр. свідчить про чітку еволюцію підходів до управління підприємством. На другий період (2026-2030 рр.) спостерігається перехід до активного розвитку та диверсифікації, що включає соціальні, економічні та екологічні аспекти. Корпоративна стратегія передбачає комплексний розвиток Групи, ділова стратегія – поступове розширення ринкової присутності, а інноваційна стратегія – впровадження нових технологій і соціально-екологічних проєктів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, стратегічний підхід ТОВ демонструє системність та прогнозованість у

плануванні розвитку інноваційного потенціалу, що дозволяє забезпечити ефективне поєднання стабілізаційних і розвиткових заходів, підвищити економічну ефективність і сформувати довгострокові конкурентні переваги.

Проекти, які будуть включені до інноваційної стратегії диверсифікації підприємства, представлено на рис. 3.2.

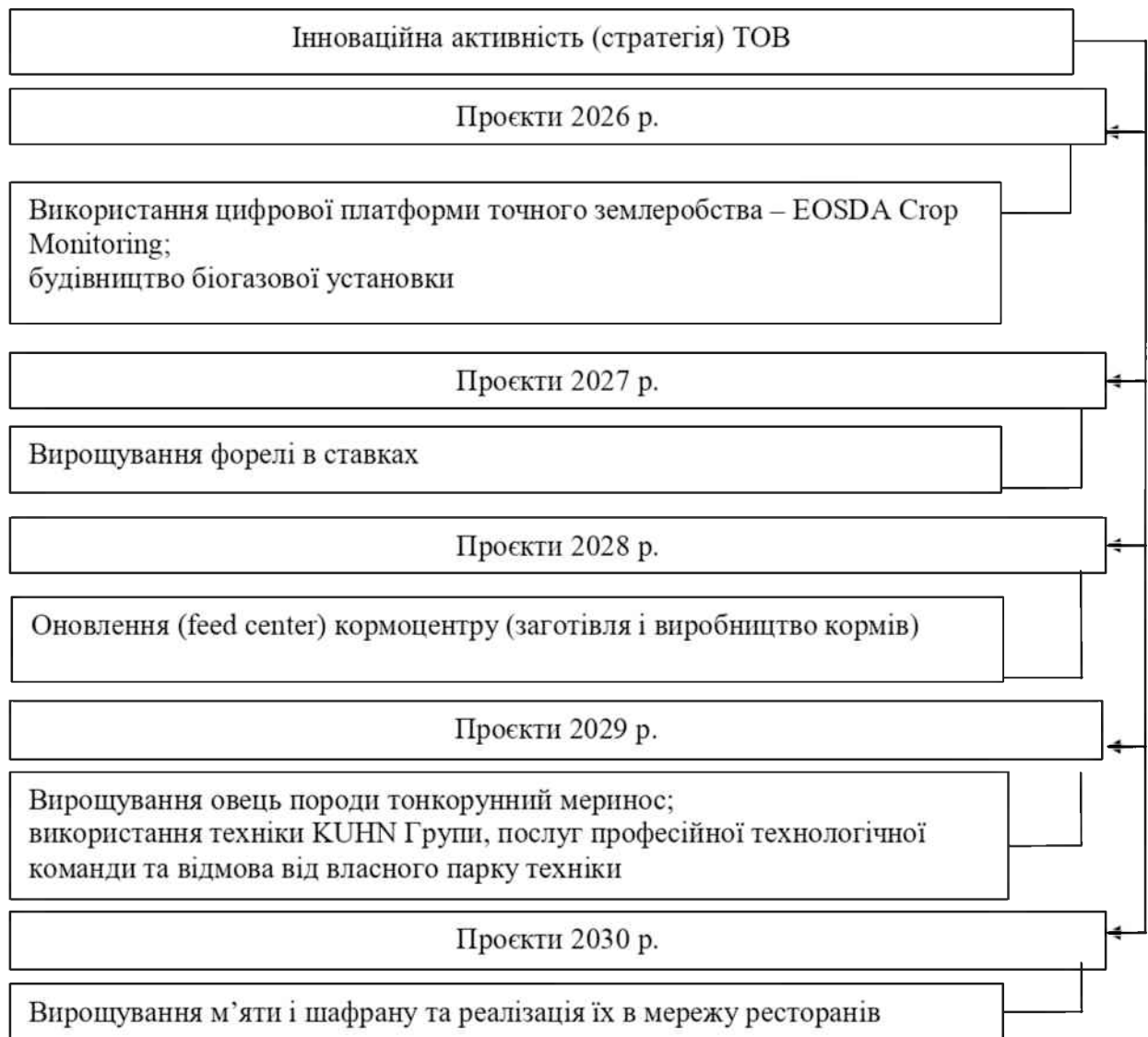


Рис. 3.2. Проекти, які входитимуть до інноваційної стратегії диверсифікації ТОВ, 2026-2030 рр.

*Джерело: авторська пропозиція*

Головними інноваційними проектами ТОВ на 2026 р. стануть: оптимізація галузевої структури підприємства, впровадження цифрової платформи точного землеробства EOSDA Crop Monitoring та будівництво

біогазової установки. У 2027 р. планується розведення форелі в ставках та у 2028 р. оновлення кормоцентру для заготівлі та виробництва кормів. У 2029 р. підприємство розпочне вирощування овець породи тонкорунний меринос та співпрацю з компанією з пошиття одягу Viamao, передбачено також придбання необхідної техніки. У 2030 р. пропонується розведення м'яти перцевої та шафрану для постачання до ресторанів міст Миргород і Полтава.

Успішна реалізація інноваційного потенціалу значною мірою залежатиме від ефективних форм організації та джерел фінансування. Інвестиційними ресурсами стануть власні кошти підприємства, капіталовкладення фінансово-промислової групи «Приват», інноваційно-інвестиційні фонди, підтримка державних органів влади та приватних інвесторів.

Особлива увага приділятиметься впровадженню технологій енергонезалежності. Хоча на перший погляд вони можуть виглядати відокремленими від аграрного виробництва, розвиток цього напрямку є стратегічно важливим до 2029 р. Висока вартість енергоносіїв, монопольна залежність від централізованого електропостачання та ризику аварійних відключень роблять енергонезалежність критичною для стабільності бізнесу. Планується встановлення автономних локальних та персональних систем генерації електроенергії з використанням відновлюваних джерел та потужних накопичувачів, що забезпечить підприємству енергетичну автономність.

Будівництво біогазової установки як ресурсозберігаючого джерела є також вимогою воєнного часу. В ЄС на органічних відходах працює понад 8000 фермерських біогазових установок, зокрема в Німеччині. Перспективними напрямками розвитку стануть наукові дослідження щодо створення безвідходної системи утилізації органічних відходів та удосконалення екологічно безпечних технологій ведення скотарства, що підвищить ефективність та стійкість виробництва (рис. 3.3).

Проект K06-0123 отримає підтримку Фонду Євразія, а також буде фінансовано за рахунок інвестицій, наданих Координатором проєктів ОБСЄ в Україні та Агентством США з міжнародного розвитку (USAID).

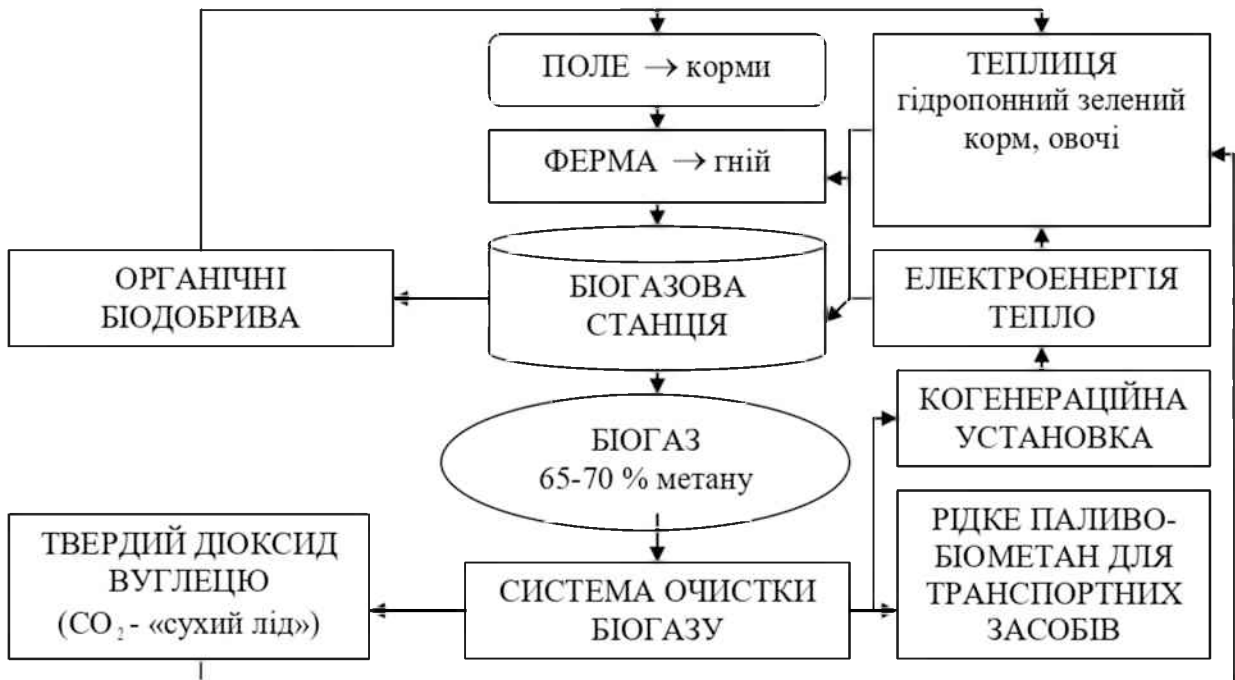


Рис. 3.3. Модель ефективного та екологічно безпечного використання органічних відходів у скотарстві ТОВ, 2026 р.

*Джерело: узагальнено автором за даними [59]*

За основу проєкту буде покладено економічну оцінку доцільності організації виробництва біогазу та органічних біодобрив на підприємстві ТОВ. Проєкт К06-0123 отримав підтримку Фонду Євразія завдяки інвестиціям, наданим Координатором проєктів ОБСЄ в Україні та Агентством США з Міжнародного Розвитку (USAID). Процес передбачає комплексну переробку органічних відходів (гною) у біогазовій установці з подальшим використанням продуктів у замкнутому циклі: для скотарства: ферма – переробка – теплиця – поле – ферма. Для свинарства: ферма – переробка – рідке паливо.

Внаслідок впровадження біогазової установки агрономи планують підвищити урожайність сільськогосподарських культур на 10%, одночасно вирішивши екологічні проблеми утилізації гною. Біогазові установки дозволять виробляти електроенергію, теплову енергію та газоподібне паливо, отримати енергетичну незалежність підприємства, запобігти викидам метану в атмосферу, зменшити ризик забруднення ґрунтових вод та скоротити

використання хімічних добрив. Відповідні показники економічної ефективності використання біогазової установки наведено у табл. 3.3, що дозволяє оцінити окупність і перспективи інноваційного розвитку підприємства.

Таблиця 3.3

**Оцінка економічної та екологічної ефективності використання біогазової установки в ТОВ, 2026 р.**

Показники	Об'єм реакторів				
	5 м <sup>3</sup>	10 м <sup>3</sup>	15 м <sup>3</sup>	20 м <sup>3</sup>	25 м <sup>3</sup>
Біодобрива, т: в рік	100	250	360	550	2400
на добу	0,3	0,7	1	1,6	6,6
Біогаз, м <sup>3</sup> : в рік	5400	12600	18000	28800	118800
на добу	15	35	50	80	330
Вартість біогазової установки, грн	420000	500000	670000	1000000	2800000
Вартість біодобрив, грн	50000	125000	180000	275000	1200000
Вартість біогазу, грн	1080	2520	3600	5760	23760
Вигоди в рік, грн	51080	67500	93000	157600	523760
Термін окупності, років	8,2	7,4	7,2	6,3	5,3

*Джерело: узагальнено автором за даними [59]*

ТОВ планує придбати біогазову установку з об'ємом реактора 25 м<sup>3</sup>. Вартість обладнання для підприємства становитиме 2800,0 тис. грн. Очікуваний річний прибуток від її використання складе 133,0 тис. грн, а період окупності інвестицій – 5,2 роки.

Завдяки впровадженню біогазової установки підприємство зможе виробляти більше продовольства при меншому використанні ресурсів, зменшивши витрати на традиційні джерела енергії та мінімізуючи негативний вплив на навколишнє середовище. У співпраці з науковцями Полтавської державної аграрної академії будуть випробовуватися сучасні засоби і методи відновлювального землеробства, що сприятимуть підвищенню родючості ґрунтів та ефективності використання сільськогосподарських угідь.

Таким чином, впровадження інноваційних технологій у діяльність ТОВ не лише забезпечить підвищення прибутковості підприємства, а й сприятиме отриманню стабільно високих врожаїв, зміцненню конкурентоспроможності та розвитку сталого і екологічно безпечного виробництва.

### **3.2. Застосування ІТ-технологій, як засобу реалізації інноваційного потенціалу ТОВ**

У всіх сферах технології відіграють ключову роль у розвитку, але в сільському господарстві виділяють кілька інновацій, які є найбільш ефективними: використання ПС та GPS-технологій, супутникові та аерознімки, збір і аналіз великих баз даних та інші цифрові рішення. В Україні загалом і в ТОВ зокрема існують всі передумови для перетворення підприємства на центр аграрних інновацій: вирощування культур, які мають потенціал для котирування на світових ринках, що робить українські інноваційні продукти важливими для глобальної аграрної спільноти; розвинене сільське господарство й наявність відповідної інфраструктури; низький рівень регуляторних обмежень для науково-дослідних і інноваційних компаній порівняно з ЄС, США та Австралією; наявність висококваліфікованих ІТ-спеціалістів для впровадження цифрових рішень.

Разом із тим сільське господарство залишається високоризиковою сферою діяльності, сильно залежною від природно-кліматичних умов. Світ змінюється стрімко, а традиційні методи ведення господарства вже не забезпечують стабільності. Тому Групі «Приват» та ТОВ доцільно співпрацювати з компанією EOS Data Analytics – лідером у сфері супутникового моніторингу посівів. EOSDA розробила цифрову платформу EOSDA Crop Monitoring, яка аналізує супутникові та аерознімки для швидкого прийняття рішень головними агрономами і керівництвом підприємства.

Платформа дозволяє: збирати й систематизувати великі масиви даних; порівнювати продуктивність окремих полів із середньорегіональними показниками; проводити прогнозування погодних умов і оцінку ризиків (дощі, морози, посуха); відстежувати стан культур, зокрема обсяг хлорофілу, ріст та інші показники; проводити детальний аналіз конкретних зон поля для прийняття точних рішень щодо висіву, внесення добрив і строків збору врожаю.

У 2026 р. Група «Приват» і ТОВ планують інтегрувати рішення EOSDA з

хмарними технологіями AWS для покращення аналітики супутникових даних на базі штучного інтелекту. Це дозволить підвищити ефективність управління сільськогосподарськими процесами, оптимізувати операції та забезпечити своєчасне прийняття стратегічних рішень. EOS Data Analytics, заснована доктором М. Поляковим, є учасницею AWS Space Accelerator, що сприяє створенню високоточних сільськогосподарських рішень для підвищення продуктивності та прибутковості користувачів платформи.

Таким чином, впровадження цифрової платформи точного землеробства EOSDA дозволить ТОВ і Групі «Приват» здійснювати супутниковий моніторинг полів у режимі 24/7, отримувати високоточні дані про стан ґрунтів і культур, планувати агротехнічні заходи на основі актуальної інформації та забезпечувати оптимізацію всіх процесів виробництва. Супутниковий сервіс для аграрних цілей включатиме три ключові компоненти: зонування полів, щоденний моніторинг стану культур та прогнозування ризиків, що дозволить максимально ефективно використовувати ресурси та підвищити рентабельність виробництва (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Супутникові сервіси та цифрові рішення для ефективного управління сільськогосподарською діяльністю Групи «Приват» та ТОВ, 2026 р.**

Послуги	Складові дослідження та функції	Технічні та експертні вимоги
Супутникова послуга (SaaS)	Відстеження стану рослинності (NDVI, EVI), вологість ґрунту, аналіз погодних ризиків, контроль стадій розвитку культур, рекомендації щодо внесення добрив, управління даними	RGB та NIR з високою просторовою роздільною здатністю, обробка великих обсягів даних
Модельна послуга (MaaS)	Аналіз землекористування та ґрунтово-рослинного покриву, прогнозування врожайності, визначення меж полів, класифікація культур, створення маски хмар, моніторинг стану врожаю	Мультиспектральні сенсори з каналом SWIR, інтеграція супутникових та наземних даних
Продуктова послуга (PaaS)	Віртуальна ферма – цифровий двійник агропідприємства в реальному часі, агро-симулятор ферми, моделювання роботи на всіх полях, запобігання ризикам, ефективне управління виробництвом	Мультиспектральні сенсори з каналом SWIR та залучення експертів (агрономів, інженерів, аналітиків даних), інтеграція алгоритмів штучного інтелекту

Джерело: узагальнено автором за даними [61]

Впровадження супутникових сервісів (SaaS, MaaS, PaaS) у Групі «Приват» і ТОВ дозволяє підвищити ефективність сільськогосподарського виробництва через точний моніторинг полів, прогнозування врожайності, оптимізацію ресурсів та зменшення ризиків, пов'язаних із природно-кліматичними умовами. Використання цифрових двійників та штучного інтелекту забезпечує комплексне управління виробничими процесами та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Вартість послуги для Групи «Приват» і ТОВ становитиме 37,9 грн за гектар на рік (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Інноваційне бізнес-рішення: цифрова платформа точного землеробства  
(EOSDA Crop Monitoring) для ефективного управління ТОВ,  
2026 р.**

Бізнес-рішення	Складові	Особливості використання
Можливості Label для EOSDA Crop Monitoring	Супутниковий моніторинг полів; повна технічна підтримка; рішення «під ключ»; адміністрування через власну панель; власний домен	ТОВ може отримувати додатковий прибуток, надаючи платформу клієнтам під власним брендом, пропонуючи інструмент точного землеробства як унікальний сервіс
Супутниковий API-доступ	Супутникові та погодні дані; аналітика в реальному часі	Забезпечує швидкий і простий доступ до необроблених, оброблених та проаналізованих даних, що дозволяє оперативно приймати рішення щодо управління агровиробництвом
Індивідуальні рішення	Прогнозування врожайності; визначення меж полів; класифікація культур; розширене картографування вологості ґрунту; моніторинг урожаю	Надає адаптовані робочі рішення для агробізнесу з урахуванням конкретних потреб підприємства, включаючи персоналізовану підтримку та експертні рекомендації

*Джерело: узагальнено автором за даними [61]*

Недостатня кількість даних на ключових етапах розвитку сільськогосподарських культур – таких як сівба, цвітіння та збирання урожаю – поряд із низькою прозорістю аграрних процесів може негативно впливати на продуктивність і призводити до втрат прибутку. Ці ризики можна мінімізувати завдяки цифровій платформі точного землеробства

EOSDA Crop Monitoring, яка забезпечує централізований доступ до всіх необхідних даних для ефективного управління посівами та досягнення високих урожаїв.

Платформа надає комплексні інструменти для аналізу стану полів, прогнозування врожайності та контролю за процесами вирощування культур у реальному часі. Завдяки інтеграції супутникових даних, метеорологічної інформації та аналітики на базі штучного інтелекту агрономи та менеджери ТОВ можуть приймати своєчасні та точні управлінські рішення, що сприяють оптимізації ресурсів, підвищенню продуктивності та зменшенню втрат.

Нижче наведено приклади ключових аграрних рішень і сервісів, що доступні на платформі EOSDA Crop Monitoring, які можуть застосовуватися для підвищення ефективності агробізнесу ТОВ (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Високоточні супутникові аграрні рішення для ТОВ на базі платформи EOSDA Crop Monitoring, 2026 р.**

Управлінські проблеми	Можливості платформи EOSDA Crop Monitoring
Відсутність точної та своєчасної інформації для прийняття обґрунтованих рішень та аналітики	Платформа надає дані про поточний стан посівів за індексами вегетації, історичні показники продуктивності полів, сумарні денні температури й опади за 5 років. Функція скаутингу скорочує час на інспекцію полів, гіперлокальний прогноз погоди на 14 днів та рейтинг полів за продуктивністю.
Висока вартість сільськогосподарських ресурсів	Карти продуктивності для точного висіву та диференційованого внесення добрив, надійний прогноз погоди та історичні дані для оптимального збору врожаю. Навігація скаутів для швидкого доступу до проблемних ділянок.
Використання різних програм для координації діяльності	Єдине програмне забезпечення для всіх членів Групи забезпечить зручну координацію, уніфікований інтерфейс та індивідуальну підтримку. Командні облікові записи для спільної роботи.
Потреба моніторингу численних полів на великій території	Регулярні повідомлення про зміни стану посівів за індексами вегетації. Доступ до даних про динаміку розвитку культур у реальному часі, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані та своєчасні управлінські рішення.

*Джерело: узагальнено автором за даними [61]*

Практика точного землеробства у ТОВ буде спрямована на максимально раціональний розподіл ресурсів, таких як засоби виробництва, час та фінанси.

Використання супутникових рішень для моніторингу посівів дозволить підприємству зменшити витрати на внесення насіння, добрив та збір врожаю. Грамотне та своєчасне застосування аграрних інновацій дозволить ТОВ оптимізувати матеріальні витрати до 35 % і підвищити дохідність на \$150-250 за гектар завдяки збільшенню врожайності та валового збору.

Особливе значення мають супутникові знімки та вегетаційні індекси, що надають дані про поточний стан посівів. Кожен індекс є математичною формулою, спеціально розробленою науковцями для оцінки параметрів рослинності – від щільності покриву до вмісту хлорофілу. Ці технології дистанційного зондування дозволяють одночасно відстежувати стан декількох полів і отримувати повідомлення про критичні події у режимі реального часу.

Аналітика погоди є ключовим інструментом зниження ризиків у сільському господарстві. Система EOSDA Crop Monitoring надає доступ до щоденних даних про температуру та опади за останні п'ять років для кожного поля. Підприємство зможе покращити планування польових робіт завдяки гіперлокальному прогнозу погоди на 14 днів і погодинному моніторингу змін погодних умов.

Зонування є ще одним важливим інструментом для підвищення продуктивності. Розроблятимуться карти внесення насіння та добрив зі змінною нормою (VRA), що дозволить визначити реальні потреби культур і виділити ділянки з низькою продуктивністю. Отримані карти вегетації та продуктивності інтегруватимуться у термінали сільськогосподарської техніки для підвищення точності роботи.

Функція скаутингу значно скоротить час і зусилля на інспекцію полів. Скаути, використовуючи мобільну версію EOSDA Crop Monitoring та GPS-навігацію, зможуть виявляти проблемні ділянки навіть у віддалених або автономних зонах. Онлайн-звіти зі знімками та аналітичними даними будуть доступні для всіх членів командного акаунту у режимі реального часу, що забезпечить оперативне управління.

Застосування GIS та GPS Technology з використанням супутникових

знімків дозволяє збирати цінні дані про рослини, ґрунт і місцевість без використання дронів. Дрони, хоч і забезпечують детальну картографію, є дороговартісними, складними в експлуатації на великих територіях і потребують частого технічного обслуговування. Тому супутниковий моніторинг забезпечує значні переваги для ТОВ: охоплення великих площ, економія часу та ресурсів, точність і доступність даних для прийняття стратегічних рішень (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Порівняння витрат і ефективності ТОВ на використання дронів та супутникового моніторингу через цифрову платформу EOSDA Crop Monitoring, 2026 р.**

Показники	Мультикоптер аграрний Reactive Drone Agric RDE-616 Professional (повна комплектація)	Цифрова платформа точного землеробства – EOSDA Crop Monitoring	Відношення показників цифрової платформи до мультикоптера, %
Ціна, грн	320000,00	х	х
Вартість обслуговування або послуги в рік, грн	25000,00	157868,66 (37,9 грн/га)	в 6,3 р. б.
Всього витрат, грн	345000,00	157868,66	45,8

*Джерело: пропозиції автора за даними [35; 61]*

Отже, загальна вартість впровадження інноваційної послуги цифрової платформи точного землеробства (EOSDA Crop Monitoring) для ТОВ становить 157 868,66 грн (37,9 грн/га). Це на 54,2% дешевше порівняно з придбанням повного комплекту аграрного мультикоптера Reactive Drone Agric RDE-616 Professional, при цьому супутниковий моніторинг забезпечує більш точний та оперативний контроль за станом посівів, скорочує витрати часу та оптимізує використання ресурсів. Такий підхід дозволяє підприємству значно підвищити ефективність виробництва, зменшити операційні витрати та забезпечити стабільне зростання врожайності.

Використовуючи дані супутникового моніторингу як ефективний інструмент геоінформаційного управління, ТОВ зможе відстежувати та

прогнозувати зміни погодних умов, рівень продуктивності полів, температуру повітря, стан рослин та інші критично важливі показники. Це дозволяє спеціалістам підприємства працювати з програмним забезпеченням, яке інтегрує супутникові дані, і оперативно обробляти лише ті ділянки полів, де це дійсно необхідно. Внаслідок цього значно скорочуються витрати ресурсів, часу та робочих зусиль, що підвищує ефективність виробничих процесів та економічну доцільність впровадження аграрних інновацій. Крім того, таке рішення сприяє підвищенню точності прийняття управлінських рішень та покращує прогнозування врожайності, що зміцнює конкурентоспроможність підприємства.

Лінія тренду валової продукції підприємства після впровадження інновацій наведена на рис. 3.4.

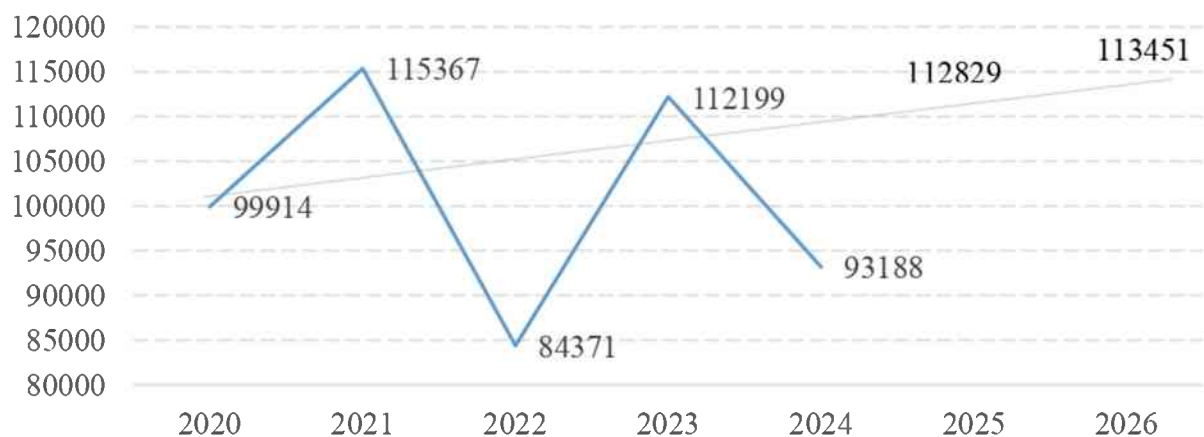


Рис. 3.4. Лінія тренду валової продукції ТОВ після впровадження інновацій наведена 2020-2024 рр., 2025-2026 рр.

*Джерело: побудовано автором за даними головних спеціалістів підприємства*

Аналіз лінії тренду валової продукції ТОВ після впровадження інновацій показує позитивну динаміку розвитку підприємства. Впровадження сучасних технологій та цифрових рішень дозволило підвищити ефективність виробничих процесів, оптимізувати використання ресурсів і збільшити врожайність та обсяги продукції. Прогноз на 2025-2026 рр. свідчить про збереження тенденції зростання валової продукції на 21,8 %, що підтверджує доцільність подальшого розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

### Висновки до розділу 3

Основними напрямками реалізації інноваційного потенціалу ТОВ є:

1. Для підвищення ефективності інноваційного потенціалу ТОВ у 2026-2030 рр. доцільно впровадити цифрову платформу точного землеробства EOSDA Crop Monitoring. Вартість послуги становить 37,9 грн/га на рік, а загальні витрати для підприємства складуть 157,9 тис. грн, що на 54,2% дешевше порівняно з придбанням повного комплексу аграрного мультикоптера Reactive Drone Agric RDE-616 Professional. Використання платформи дозволить скоротити витрати на внесення насіння, добрив та збір врожаю до 35% та підвищити дохідність на \$ 150-250 за гектар.

2. Іншим пріоритетним напрямком є впровадження біогазової установки (K06-0123) з об'ємом реактора 25 м<sup>3</sup>, вартість якої становить 2 800 тис. грн. Очікуваний річний прибуток від її використання – 133 тис. грн, а термін окупності – 5,2 роки. Реалізація проекту забезпечить підвищення врожайності на 10%, енергетичну автономність підприємства, зниження витрат на електроенергію та теплопостачання, зменшення використання хімічних добрив і забезпечить екологічну безпеку. Важливим є використання гіперлокального прогнозу погоди на 14 днів та погодинного моніторингу для зниження ризиків втрат врожаю від посухи, заморозків чи опадів та оптимального планування польових робіт на основі даних за останні 5 років.

3. Аналіз лінії тренду валової продукції ТОВ показує стійке зростання до 113 451 тис. грн у 2026 р., або на 21,8%. Прогноз на 2025–2026 рр. підтверджує підвищення врожайності та обсягів продукції, а очікуваний приріст доходу завдяки впровадженим інноваціям становить 15–20% на гектар. Для забезпечення ефективної реалізації інноваційних рішень рекомендується створити командні акаунти EOSDA Crop Monitoring для всіх відділів ТОВ. Регулярна оцінка ефективності впровадження інновацій та активне залучення персоналу до навчання цифровим технологіям дозволить оперативно коригувати стратегію та оптимально використовувати ресурси підприємства.

## ВИСНОВКИ

Підсумки аналізу та ключові висновки щодо розвитку інноваційного потенціалу ТОВ включають:

1. Інноваційний потенціал підприємства – це здатність організації системно впроваджувати нові технології, процеси, продукти та управлінські рішення з метою підвищення ефективності виробництва, оптимізації ресурсів, забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

2. Аналіз організаційно-економічної характеристики та інноваційного потенціалу ТОВ за період 2020-2024 рр. показав, що підприємство належить до групи «потенційні інноватори» (24 підприємства, 31,6% від усіх опитаних) та має стабільний ресурсний потенціал. Загальна земельна площа підприємства становить 4 299 га, що перевищує середній показник по групі потенційних інноваторів на 10,0-11,0%. Кількість працівників зменшилась до 68 осіб (45,6% від рівня 2020 р.), однак залишається на 23,6% вищою за середній показник групи.

3. Фінансові результати демонструють економічну стійкість: чистий дохід у 2024 р. склав 93,3% від рівня 2020 р., перевищуючи середній показник групи на 16,3%, а чистий прибуток зріс на 61,9% у порівнянні з 2020 р. Рівень рентабельності виробництва у 2024 р. досяг 23,9%, що значно перевищує середній показник групи (12,3%).

4. ТОВ активно впроваджує інновації у трьох ключових сферах: людські ресурси – підвищення кваліфікації персоналу для роботи з сучасною технікою та ERP-системами; біологічні інновації – застосування нових сортів рослин; технологічні інновації – модернізація техніки та використання цифрових платформ управління, дрони для моніторингу посівів.

5. Придбання нового комбайна CASE IH Axial-Flow 7140 підвищило продуктивність до 8-10 га/добу, знизило витрати палива до 10-12 л/га та покращило якість зерна порівняно з John Deere 9770 STS (5-6 га/добу, 15-16 л/га).

6. У 2020-2024 рр. урожайність культур зростає: соя – на 46,4 %, озима пшениця – на 18,4 %, соняшник – на 9,9 %, кукурудза – на 3,5 %. Це свідчить про ефективне застосування інноваційних технологій та ресурсозберігаючих методів.

7. Інвестиційна активність також зростає: інвестиції в основний капітал на 100 грн продукції збільшилися на 39,6 %, на 1 га сільськогосподарських угідь – на 21,1 %. Матеріаловіддача на 100 грн витрат зростає до 180,1 грн (понад середнє по групі 238,2 %), а частка власних інвестицій у 2024 р. склала 65,8 %. Таким чином, ТОВ має середній рівень інноваційного потенціалу, демонструє високу ефективність використання ресурсів, стабільну фінансову ситуацію та здатність до адаптації у складних умовах воєнного стану.

Основними напрямками реалізації інноваційного потенціалу у 2026-2030 рр. ТОВ будуть:

1. Для підвищення ефективності інноваційного потенціалу ТОВ доцільно впровадити цифрову платформу точного землеробства EOSDA Crop Monitoring. Вартість послуги становить 37,9 грн/га на рік, а загальні витрати для підприємства складуть 157,9 тис. грн. Це на 54,2 % дешевше порівняно з придбанням повного комплексу аграрного мультикоптера Reactive Drone Agric RDE-616 Professional. Використання платформи дозволить скоротити витрати на внесення насіння, добрив та збір врожаю до 35,0 % та підвищити дохідність на \$150-250 за гектар. Супутниковий моніторинг працює 24/7 і забезпечує оперативні дані про стан посівів, зонування полів та швидкий доступ до проблемних ділянок через GPS.

2. Важливо застосовувати вегетаційні індекси та зонування полів (VRA) для контролю щільності рослинності, вмісту хлорофілу та стану культур на всіх ділянках. Це дозволить обробляти лише проблемні зони, економлячи ресурси та час. Отримані карти вегетації та продуктивності інтегруються у термінали сільгосптехніки, що забезпечує точне внесення насіння та добрив.

3. Пропонується інвестувати у біогазову установку (K06-0123) з об'ємом реактора 25 м<sup>3</sup>. Вартість обладнання становить 2800,0 тис. грн. Очікуваний річний прибуток від використання становитиме 133,0 тис. грн, а термін окупності – 5,2 роки. Додаткові переваги включають підвищення врожайності на 10,0 %, енергетичну автономність підприємства, зниження витрат на електроенергію та теплопостачання, зменшення використання хімічних добрив і забезпечення екологічної безпеки.

4. Важливим є прогнозування та аналітика погодних умов. Використання гіперлокального прогнозу на 14 днів та погодинного моніторингу дозволяє знизити ризики втрат урожаю від посухи, заморозків та опадів. Дані за останні 5 років дозволяють будувати точні прогнози та планувати польові роботи з максимальною ефективністю.

5. Аналіз лінії тренду валової продукції ТОВ показує стійке зростання у 2026 р. до 113451 тис. грн, або на 21,8 %. Прогноз на 2025-2026 рр. підтверджує підвищення врожайності та обсягів валової продукції. Очікуваний приріст доходу завдяки впровадженню інноваціям становить 15,0-20,0 % на гектар.

6. Для забезпечення ефективної реалізації інноваційних рішень доцільно створити командні акаунти EOSDA Crop Monitoring для всіх відділів ТОВ. Це підвищить координацію та прозорість процесів. Регулярна оцінка ефективності впровадження інновацій щоквартально дозволить коригувати стратегію та оптимально використовувати ресурси. Особлива увага приділяється залученню персоналу до навчання та впровадження цифрових технологій для підвищення кваліфікації та мотивації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. Інноваційний шлях розвитку України : проблеми та рішення. Економіст. 2019. № 6. С. 28-32.
2. Ачерваньов Д. М., Нейкова Л. І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України : моногр. К. : «Знання», КОО, 2020. 514 с.
3. Бойко І. М. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і структура. URL: <https://landlord.ua/news/tekhnolohii-v-silskomu-hospodarstvi/> (дата звернення: 18.11.2025).
4. Височан О. С., Пікуш Ю. В. Наукові підходи до визначення понять «інновації» та «інноваційна діяльність» у сільському господарстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 2. С. 101-104.
5. Вінніченко І. І. Інноваційна діяльність аграрних підприємств : стан та пріоритети. Бюлетень міжнародного Нобелівського економічного форуму. Дніпро, 2022. № 1 (5). т. 1. С. 44-48.
6. Володін С. А., Чекамова О. І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. Економіка АПК. 2020. № 5. С. 65-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2017\\_5\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_5_12) (дата звернення: 10.10.2025).
7. Геєць В. М. Інноваційний розвиток: угорський досвід та українські реалії. Дзеркало тижня. 2020. № 5 (634). URL: <http://www.dt.ua/2000/2021/55829> (дата звернення: 25.08.2025).
8. Глушенкова А. А. Структура інноваційного потенціалу підприємств сфери телекомунікацій та інформатизації. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 4 (18). С. 100-106.
9. Гончаренко О. В. Інституціональне регулювання розвитку інновацій в агропромисловому виробництві: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : ТОВ «ДКС Центр», 2019. 440 с.
10. Гончаренко О. В. Інституціональні обмеження розвитку

агроінновацій в Україні. Формування та ефективність використання фінансових ресурсів в економічній діяльності : матер. Міжнар. наук.-практ. конф., 11-12 квіт. 2019 р. / Чернігівський нац. технологічний ун-т. Чернігів : Видавничий дім «Гельветика», 2020. С. 202-204.

11. Гордійчук А. І. Інноваційний розвиток галузей сільського господарства та ефективність їх функціонування. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2020. № 6. С. 44-46.

12. Господарський кодекс. Затверджений від 16.01.2003 № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. 2004. № 1. С. 21.

13. Граменський Л. Р. Інноваційний розвиток підприємств. Вісн. аграр. науки. 2020. № 6. С. 7-13.

14. Дем'яненко Н. В., Царенко Д. Д. Інноваційний розвиток аграрного підприємства: аналіз та шляхи впровадження. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 254-256.

15. Дем'яненко Н. В., Павленко Я. В., Жайворон Д. С., Гаркуша А. С., Царенко Д. Д. Сучасні агроінновації в Україні: основи для бізнес-плану. Агросвіт. 2025. № 20. С. 152-157. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.20.152>.

16. Діджиталізація: хто сьогодні інвестує в агроінновації в Україні. URL: <https://landlord.ua/news/didzhytalizatsiia-khto-sohodni-investuie-v-ahroinnovatsii-v-ukraini/> (дата звернення: 18.08.2025).

17. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. Економіка і суспільство. 2020. № 4. С. 354-360. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/48.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/48.pdf) (дата звернення: 15.09.2025).

18. Задорожна Л. М. Оцінка стану інституційного забезпечення

розвитку ринку інновацій в аграрній сфері. Молодий вчений. 2019. № 7 (22). С. 70-75.

19. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 448 с.

20. Інвестиційно інноваційна діяльність : теорія, практика, досвід : моногр. / М. П. Денисенко, Л. І. Михайлова, І. М. Грищенко та ін.; за ред. д.е.н., проф., М. П. Денисенка, д. е. н., проф. Л. І. Михайлової. Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. С. 288-320.

21. Інновації в агро: у що аграрії інвестуватимуть найближчі 5 років. URL: <https://agroportal.ua/blogs/innovaciji-v-agro-u-shcho-agrariji-investuvatimut-naublizhchi-5-rokiv> (дата звернення: 16.11.2025).

22. Інновації в поміч. URL: <https://agrotimes.ua/article/innovacziyi-v-pomich/> (дата звернення: 10.10.2023).

23. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка і організація інноваційної діяльності : навчальний посібник. К. : Видавничий центр «Академія», 2005. С. 300.

24. Калетнік Г. М. Стратегічно-інституційні засади ефективності використання потенціалу аграрного сектора економіки. Всеукраїнський науково-виробничий журнал : «Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики». Вінниця, 2021. Вип. 1. С. 3-15.

25. Кальчевич Г. Т. Джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності та механізм їх залучення URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_18\\_1\\_ekon](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_18_1_ekon) (дата звернення: 15.08.2025).

26. Костенюк Ю. Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. Статистика України. 2019. № 4. С. 21-27. URL: <https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1326/1/document.pdf> (дата звернення: 13.09.2025).

27. Кот О. В. Теоретичні аспекти інноваційного розвитку аграрного сектору економіки та його організаційно-економічне забезпечення. Проблеми науки. 2019. № 9. С. 30-37.

28. Лаврук В. В. Інноваційний продукт у сільському господарстві як результат інноваційного процесу. Ефективна економіка. 2019. № 5. С. 22-25.

29. Лихіцький В. В. Теоретичні аспекти управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств в системі менеджменту. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2021. Випуск 6 (57). С. 30-33.

30. Можливості адаптації до нових реалій та виклики агросектору у 2025 р. Веб-сайт: [webuildukraine.org](http://webuildukraine.org). URL: <https://www.webuildukrainefund.org/uk/our-analytics/challenges-of-the-agribusiness-sector-in-2025-and-opportunities-for-adaptation-to-new-realities/> (дата звернення: 15.10.2025).

31. Мартинюк М. А., Ратошнюк Т. М. Інновації в сільському господарстві. Наука й економіка. 2020. № 2 (34). С. 94-98.

32. Мачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 398 с.

33. Мороз Л. І. Проблеми формування та обґрунтування інвестиційної стратегії інноваційного розвитку підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: «Проблеми економіки та управління». 2020. № 628. С. 587-591.

34. Мосенцев В. Є. Фонд розвитку інновацій відібрав 25 заявок на military-tech проекти. URL: [https://lb.ua/tech/2022/12/28/540592\\_fond\\_rozvitku\\_innovatsiy\\_vidibrav\\_25.html](https://lb.ua/tech/2022/12/28/540592_fond_rozvitku_innovatsiy_vidibrav_25.html) (дата звернення: 21.07.2025).

35. Мультикоптер аграрний Reactive Drone Agric RDE-616 Professional (повна комплектація). URL: <https://modelistam.com.ua/ua/multikopter-agrarnyi-reactive-drone-agric-p-44142/> (дата звернення: 20.08.2025).

36. Надвиничний С. А. Економічний розвиток аграрної сфери України на інноваційній основі. Економічний аналіз. 2024. Том 28. № 4. С. 31-35.

37. Наконечна О. С. Формування та реалізація інноваційно-

інвестиційної стратегії стійкого розвитку підприємства. Економіка та держава. 2023. Випуск 4. С. 48-51.

38. Некрасова Л. А., Моніч О. В. Процес формування інноваційно інвестиційної стратегії підприємства та його проблеми. URL : <http://www.ej.kherson.ua> (дата звернення: 17.08.2025).

39. На крок ближче до фермера. Виклики, можливості та напрямки розвитку сільського господарства в Україні. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/fermerstvo-v-ukrajini-vikliki-maybutnogo-ta-mozhливosti-2023-roku-50292964.html> (дата звернення: 10.07.2025).

40. Пацій О. І. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в агропромисловому комплексі України. Проблеми інвестиційно інноваційного розвитку. 2021. № 1. С. 65-76.

41. План Маршалла для агро: сільське господарство у плані відновлення України. URL: <https://agroportal.ua/ru/news/ukraina/plan-marshalla-dlya-agro-silske-gospodarstvo-v-plani-vidnovlennya-ukrajini> (дата звернення: 20.11.2025).

42. Потенціал підприємства: формування та використання: підручн. / Касьянова Н. В. та ін. 2-е вид. Київ: Центр учбової літератури. 2013. 248 с.

43. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.0.2002 р. №40-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР). URL : <http://zakon4.rada.gov.ua> (дата звернення: 05.08.2025).

44. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України від 16.01.2003 р. №433-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> (дата звернення: 05.08.2025).

45. Саранчук Г. М. Інноваційний розвиток сільського господарства як основа підвищення його конкурентоспроможності. Інноваційна економіка. 2020. № 1. С. 26-32.

46. Саме вони: AgriTech 2030: Інновації, що трансформують сільське господарство. URL: <https://itukraine.org.ua/25662/> (дата звернення:

11.11.2025).

47. Семел О. В. Чого чекати від аграрного виробництва у 2025 році? URL: <https://delo.ua/business/cogo-cekati-vid-agrarnogo-virobnictva-u-2025-roci-450151/> (дата звернення: 10.10.2025).

48. Семенова Т. В., Гуменюк Т. Є. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 29. С. 123-126.

49. Сиволовська О. В. Дослідження конкурентоспроможності інновацій з врахуванням можливостей інноваційного розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. Харків : УкрДАЗТ, 2021. Вип. 2. С. 218-222.

50. Сіренко Н. М. Управління інноваційною системою аграрного підприємства. Економіка АПК. 2021. № 9. С. 43-46.

51. Сіренко Н. М. Управління стратегією інноваційного розвитку аграрного сектора економіки України : монографія. Миколаїв, 2020. 416 с.

52. Техніка KUHN – інноваційні рішення для аграрного сектору. Кращі машини на виставці Agro Show 2022. URL: <https://agroelita.info/tekhnika-kuhn-innovatsiyuni-rishennya-dlya-ahrarnoho-sektoru-krashchi-mashyny-na-vystavtsi-agro-show-2022/> (дата звернення: 18.10.2025).

53. Технології в сільському господарстві. URL: <https://landlord.ua/news/tekhnologii-v-silskomu-hospodarstvi/> (дата звернення: 10.09.2025).

54. Тивончук С. О., Тивончук С. В., Костюк Р. В. Інституційне забезпечення інноваційної діяльності в аграрній сфері. Економіка АПК. К. 2018. № 8. С. 68-75.

55. Царенко Д. Д., Павленко Я. В. Інновації в аграрній сфері: сучасні тренди та перспективи розвитку. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 18. Полтава: ПДАУ. 2025. 194 с. С. 137-139.

56. Шершньова З. Е., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. Стратегічне

управління : навч.-метод. посібник для самот. вивч. дисц. К. : КНЕЦ, 2011. 232 с.

57. Шилова О. Ю., Чермошенцева Є. С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 220-227.

58. Як держава підтримує стартапи в аграрній галузі? URL: <https://www.seeds.org.ua/yak-derzhava-pidtrimuye-startapi-v-agrarnij-galuzi/> (дата звернення: 18.11.2025).

59. Янковська О. І. Особливості інновацій в сільському господарстві. Економіка ХХІ століття: виклики та проблеми. 2020. № 4. С. 30-33.

60. Япідлісецький Г. М. Підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу аграрного сектору. Економіка АПК. 2020. № 5. С. 65-66.

61. EOS Data Analytics. URL: <https://eos.com/uk/blog/eos-data-analytics-uchasnytsia-aws-space-accelerator/> (дата звернення: 10.10.2025).

62. Honcharenko O. V. Innovations development in agroindustry of Ukraine: problems and priorities. Nauka i studia. Ekonomiczne nauki, Przemysl. 2019. № 36 (104). С. 13-18.

63. Staehle. Management, 5. Auflage. Muenhen : Verlag Franz Vahlen, 1990. 962 p.

64. Foreign Ukraine. Окопи зі штучним інтелектом: як під час війни в Україні використовуються старі й нові військові технології. URL: <https://foreignukraines.com/2023/07/17/how-old-and-new-military-technologies-are-used-during-the-war-in-ukraine/> (дата звернення: 11.08.2025).

## **ДОДАТКИ**