

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнського національного університету
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Кафедра економіки, обліку та оподаткування ВННІЕ

СЄРАПІОНОВ ІГОР Валерійович

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО
БІЗНЕСУ ТА ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ

Роботу виконав студент гр.
ПТЗвнм-21 І.В. Сєрапіонов

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ ТА ЇХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	6
1.1. Сутність, роль та значення малого бізнесу в економіці.....	6
1.2. Особливості організації та функціонування підприємств малого бізнесу.....	11
1.3.Інновації як чинник підвищення ефективності діяльності малих підприємств.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ДОБРОБУТ» МОВЧАНА М.І. ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.....	22
2.1.Загальна характеристика ФГ «Добробут» Мовчана М.І.....	22
2.2.Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	28
2.3.Оцінка впливу інновацій на ефективність функціонування ФГ «Добробут» Мовчана М.І.....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ДОБРОБУТ» МОВЧАНА М.І. НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ.....	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Малий бізнес є важливим структурним елементом сучасної економіки, адже саме він забезпечує гнучкість ринкової системи, стимулює конкуренцію та сприяє швидкому реагуванню на зміни споживчого попиту. Малі підприємства відіграють суттєву роль у формуванні ВВП, створенні робочих місць, розвитку регіональних економік та впровадженні нових форм господарювання. В умовах глобалізації, нестабільності зовнішнього середовища, цифровізації та посилення конкурентного тиску саме малі підприємства, завдяки своїй мобільності та адаптивності, є тими суб'єктами, що здатні першими впроваджувати інноваційні рішення й трансформувати виробничі процеси.

Актуальність дослідження. Сучасні тенденції розвитку економіки України свідчать про зростаючу потребу в інноваційному оновленні підприємств малого бізнесу. З одного боку, малі підприємства стикаються з численними бар'єрами — нестачею капіталу, обмеженими можливостями виходу на нові ринки, значними ризиками ведення діяльності, коливанням цін та ресурсних витрат. З іншого боку, саме інновації здатні забезпечити їм конкурентні переваги, підвищити продуктивність праці, покращити якість продукції, оптимізувати внутрішні процеси та підсилити фінансову стійкість. Таким чином, питання інноваційного розвитку малого бізнесу набуває особливої актуальності та вимагає глибокого теоретичного й практичного дослідження.

Особливо показовим є аналіз діяльності малих сільськогосподарських підприємств, оскільки аграрний сектор залишається одним із ключових для економіки України. У цих умовах важливим є вивчення досвіду реального підприємства — ФГ «Добробут» Мовчана М.І., яке здійснює виробничо-господарську діяльність у середовищі підвищених галузевих ризиків, сезонності та ринкових коливань, але водночас має потенціал для впровадження сучасних інновацій. Дослідження інноваційних можливостей такого господарства дозволяє

оцінити, наскільки саме інноваційні підходи можуть стати рушійною силою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Мета дослідження полягає у визначенні особливостей функціонування малого підприємства та обґрунтуванні впливу інновацій на результативність його діяльності на прикладі ФГ «Добробут» Мовчана М.І.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

1. Дослідити економічну сутність малого бізнесу та визначити його роль у сучасній економічній системі.
2. Проаналізувати характерні особливості організації та функціонування малих підприємств.
3. Розкрити теоретичні основи інноваційної діяльності та визначити її значення для підвищення ефективності малого бізнесу.
4. Охарактеризувати основні напрями діяльності ФГ «Добробут» Мовчана М.І. та оцінити його виробничо-фінансові показники.
5. Провести оцінку впливу інновацій на ефективність функціонування підприємства.
6. Запропонувати інноваційні напрями вдосконалення діяльності ФГ «Добробут» та визначити їх очікувану економічну результативність.

Об'єкт дослідження – фермерське господарство «Добробут» Мовчана М.І.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до оцінки впливу інновацій на ефективність діяльності ФГ «Добробут» Мовчана М.І., а також специфіка його організаційно-господарського функціонування.

Методологічною основою дослідження виступають системний підхід, методи економічного аналізу, статистичні методи, прийоми порівняння, графічна інтерпретація даних, елементи економіко-математичного моделювання та аналітичні методи оцінювання ефективності інноваційних рішень.

Інформаційною базою роботи є законодавчі акти України, офіційні статистичні дані, матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України, наукові праці українських і зарубіжних дослідників, а також звітні документи ФГ «Добробут» Мовчана М.І.

Практичне значення результатів полягає в можливості застосування запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності роботи фермерського господарства, вдосконалення його інноваційного розвитку, підсилення конкурентних позицій на ринку та оптимізації внутрішніх процесів управління. Розроблені підходи також можуть бути корисними для інших суб'єктів малого бізнесу, що прагнуть інтегрувати інноваційні рішення у власну діяльність.

Апробація дослідження. Основні положення та результати випускного кваліфікаційного дослідження були апробовані під час участі у VIII Всеукраїнській студентській науковій конференції «Розвиток сучасної науки: актуальні питання теорії та практики», яка відбулася 20 червня 2025 року в м. Запоріжжя [39].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ ТА ЇХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність, роль та значення малого бізнесу в економіці

Малий бізнес, як одна з ключових ланок господарської системи, є не лише елементом економічної структури держави, а й важливим чинником забезпечення її соціально-економічної стабільності. У сучасних умовах глобалізації та інноваційного зростання роль малого бізнесу значно посилюється, адже він здатен швидко реагувати на динамічні зміни середовища, впроваджувати нові підходи до ведення господарської діяльності та формувати конкурентне середовище.

Сутність малого бізнесу полягає у здійсненні підприємницької діяльності в межах відносно невеликих обсягів виробництва, з обмеженим штатом працівників та капіталом, однак з високим рівнем гнучкості управління, адаптивності та потенціалу до інновацій. На відміну від великих підприємств, малі бізнес-структури мають спрощену систему управління, що дозволяє оперативно ухвалювати стратегічні рішення, знижує транзакційні витрати та сприяє ефективному використанню ресурсів. Нормативно-правове визначення малого бізнесу в Україні закріплене в Законах України «Про державну підтримку малого і середнього підприємництва» та «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [12; 13]. Згідно з ними, до малих підприємств належать суб'єкти господарювання, у яких середньооблікова чисельність працівників не перевищує 50 осіб, а річний дохід — до 10 мільйонів євро (у гривневому еквіваленті). Таке визначення відповідає європейським підходам до класифікації підприємств за розміром, що є важливим з огляду на євроінтеграційні процеси [1]. Для системного розуміння сутності малого бізнесу як складника національної економіки доцільно не лише зосередитися на його загальних характеристиках, а й здійснити порівняльний аналіз з іншими типами підприємств. Це дозволяє окреслити унікальні риси малого бізнесу, виявити сильні сторони та окреслити потенційні ризики. Також важливо

структурувати функціональні вектори впливу малого бізнесу, що дає змогу оцінити його значення в різних площинах суспільного розвитку. Таблиця 1.1 відображає основні розбіжності між малими, середніми та великими підприємствами за ключовими критеріями;

Таблиця 1.1

Ключові характеристики малого бізнесу порівняно з середнім та великим

Критерій	Малий бізнес	Середній бізнес	Великий бізнес
Кількість працівників	до 50 осіб	51–250 осіб	понад 250 осіб
Річний дохід (в євро)	до 10 млн	10–50 млн	понад 50 млн
Гнучкість управління	Висока	Середня	Низька
Інноваційна здатність	Висока (через адаптивність)	Середня	Висока (через ресурси, але повільніше)
Рівень бюрократії	Низький	Середній	Високий
Швидкість прийняття рішень	Висока	Середня	Низька

Порівняльна характеристика демонструє, що малий бізнес вирізняється високою гнучкістю, мобільністю управлінських рішень та адаптивністю до ринкових коливань. Завдяки меншій кількості працівників і спрощеній структурі, такі підприємства здатні оперативно змінювати бізнес-стратегії, освоювати нові ніші або трансформувати модель виробництва. Особливої уваги заслуговує показник інноваційного потенціалу [4]. Хоча великі підприємства мають ширші ресурси для реалізації технічних новацій, саме малий бізнес нерідко генерує новаторські рішення, випробовує експериментальні формати, а також є ключовим рушієм підприємницьких стартапів. Водночас порівняння демонструє структурну вразливість малих підприємств у питаннях фінансування, доступу до державних тендерів, експорту та масштабування. Ці обмеження вимагають цілеспрямованої політики з боку держави щодо покращення доступу до кредитування, інвестування

в навчання підприємців, а також спрощення регуляторних процедур. Таблиця 1.2 окреслює напрями функціонального впливу малого бізнесу на економіку України.

Таблиця 1.2

Функціональний вплив малого бізнесу на економіку України

Функція малого бізнесу	Суть функції	Приклади реалізації в Україні
Економічна	Виробництво товарів і послуг, наповнення ВВП	Приватні кав'ярні, майстерні, невеликі фермерські господарства
Соціальна	Зайнятість, самозайнятість, зниження безробіття	Центри зайнятості підтримують створення ФОП
Інноваційна	Генерація нових ідей, технологій, продуктів	Стартапи в ІТ-сфері (інкубатори у Києві, Львові, Харкові)
Регіональна	Розвиток місцевої економіки, утримання кадрів у селах та малих містах	Зелені тури, агропідприємства у громадах
Конкурентна	Формування здорового бізнес-середовища, тиск на великі монополії	Конкуренція між локальними постачальниками
Екологічна	Впровадження практик сталого розвитку, екопродукції	Екоферми, виробництво біоупаковки

Таблиця 1.2 ілюструє, що малий бізнес виконує багатоаспектну роль, охоплюючи як економічні, так і соціальні, інституційні та навіть екологічні виміри. Це свідчить про його системну важливість, яка виходить далеко за межі лише бізнес-середовища.

– У **економічному вимірі** малий бізнес забезпечує гнучке виробництво, заповнює внутрішній ринок товарами та послугами, стимулює розвиток суміжних галузей.

– У **соціальній площині** він виступає важливим фактором зменшення безробіття, сприяє самозайнятості, зміцнює середній клас.

– Через **інноваційну функцію** малий бізнес сприяє поширенню технологій, розвитку креативних індустрій, популяризації цифрових рішень.

– У **регіональному контексті** він підтримує розвиток місцевих громад, особливо у сільській місцевості та малих містах, де великі компанії практично не представлені.

– **Інклюзивний аспект** проявляється у тому, що малий бізнес дає стартові можливості соціально вразливим категоріям населення: жінкам, ветеранам, ВПО, людям з інвалідністю.

Загалом, функціональна характеристика малого бізнесу демонструє його універсальну роль як інструмента економічного розвитку, соціального згуртування та інноваційного прориву. Це потребує послідовної підтримки через програми мікрофінансування, інкубатори підприємництва, податкові стимули та освітньо-консультаційні центри на місцевому рівні.

Малий бізнес виконує широкий спектр **функцій**, серед яких ключовими є:

– **економічна функція** — забезпечення гнучкого виробництва товарів і послуг, наповнення внутрішнього ринку, розвиток нових секторів економіки;

– **соціальна функція** — створення робочих місць, зниження рівня безробіття, підтримка самозайнятості та підвищення рівня життя населення;

– **інноваційна функція** — впровадження нових технологій, сприяння науково-технічному прогресу, експерименти з бізнес-моделями, продуктами та послугами;

– **регіональна функція** — активізація економічної діяльності у слабо розвинених регіонах, зменшення соціально-економічного розриву між центром і периферією;

– **конкурентна функція** — формування конкурентного ринкового середовища, стимулювання підвищення якості продукції та зниження цін.

Особливо слід відзначити соціальну місію малого бізнесу в умовах економічної нестабільності чи військових дій. У періоди кризи саме малі підприємства демонструють стійкість та здатність до швидкої трансформації. Вони забезпечують зайнятість у локальних громадах, сприяють інтеграції ветеранів,

внутрішньо переміщених осіб та інших соціально вразливих категорій у ринок праці [32].

У сучасних реаліях інноваційність стає ключовим чинником економічного зростання. Малий бізнес, незважаючи на обмежені ресурси, часто є носієм інновацій, адже менші організації менш зарегульовані, готові до ризику, відкриті до експериментів і здатні швидко адаптуватися до нових технологій та трендів. Багато високотехнологічних компаній, які нині займають провідні позиції на світовому ринку, починали саме як малі підприємства — прикладом є такі гіганти, як Apple, Amazon чи Tesla.

В українських реаліях інноваційний потенціал малого бізнесу проявляється у розвитку стартапів, креативних індустрій, агротехнологій, IT-сектору, еко-проектів. Саме ці сфери сьогодні стають магнітами для інвестицій, зокрема міжнародних грантів, сприяючи залученню інтелектуального капіталу в економіку.

Важливою є здатність малого бізнесу сприяти сталому розвитку. Залучаючи місцеві ресурси та відповідаючи на потреби локального населення, малі підприємства сприяють формуванню стійких громад. Вони підтримують екологічні ініціативи, розвивають соціально відповідальне підприємництво, інтегрують принципи ESG (екологія, соціальна відповідальність, управління) у свою діяльність.

Окрім цього, малий бізнес сприяє інклюзивності економічного зростання. Він надає можливість реалізувати підприємницький потенціал широким верствам населення — жінкам, молоді, ветеранам, людям з інвалідністю — тим, хто часто стикається з бар'єрами у традиційних корпоративних структурах.

Таким чином, малий бізнес є багатогранним економічним і соціальним явищем, що вимагає системної підтримки з боку держави. Його розвиток слід розглядати не як додатковий сегмент економіки, а як основу національного добробуту та запоруку успішного переходу України до інноваційної, соціально орієнтованої моделі господарювання. Проведений аналіз підтверджує, що малий бізнес є

не лише економічним індикатором підприємницької активності, а й стратегічним чинником соціальної стабільності та інноваційного прориву. Його багатофункціональна природа дозволяє не тільки адаптувати економіку до викликів часу, а й формувати сталу основу для зростання внутрішнього виробництва, зайнятості та територіального розвитку. За належної політичної волі та підтримки інституцій, малий бізнес може стати одним з ключових драйверів модернізації України.

1.2. Особливості організації та функціонування підприємств малого бізнесу

Упродовж останніх десятиліть малий бізнес в Україні поступово трансформувалася з маргінального сектора господарювання у вагомий сегмент національної економіки, який забезпечує не лише динаміку зростання валового внутрішнього продукту, але й формує основу для підвищення соціальної мобільності, створення нових робочих місць, розвитку локальних ринків та регіонального балансу. Саме мале підприємництво найчастіше стає стартовою платформою для реалізації індивідуальної ініціативи, розширення кола самозайнятих осіб, упровадження новаторських підходів до ведення бізнесу та освоєння нових форматів економічної взаємодії.

Його значення особливо помітне в умовах воєнного часу, коли великі підприємства втрачають свої виробничі потужності, зіштовхуються з руйнуванням логістики, релокацією або зупинкою процесів, тоді як малий бізнес демонструє більшу адаптивність, оперативність прийняття рішень і гнучкість у зміні напрямів діяльності. У сучасних реаліях малі підприємства виступають не лише як економічні суб'єкти, а й як інституції громадської стійкості, здатні підтримувати локальні економіки в умовах кризи.

Водночас, попри теоретичне визнання його вагової ролі, малий бізнес в Україні продовжує функціонувати в умовах системних труднощів, які ускладнюють його стабільне зростання, обмежують інвестиційну активність і стримують процеси

модернізації. Головна парадоксальність ситуації полягає в тому, що держава декларує підтримку МСП як пріоритет національної економічної політики, однак на практиці цей сектор залишається вразливим до дії цілого комплексу негативних чинників.

Передусім йдеться про інституційні бар'єри, що проявляються у нерівному доступі до правового захисту, непрозорості правил ведення бізнесу, слабкій координації між державними структурами, які відповідають за регуляцію підприємництва. Малий бізнес часто виявляється менш захищеним у правовому полі, ніж великі компанії, які мають доступ до професійного юридичного супроводу, лобістських механізмів або стратегічних партнерств з органами влади. У результаті формується асиметрія інституційної сили, за якої малі підприємства змушені пристосовуватися до умов, що не враховують їх специфіки.

Також слід зазначити неврегульованість регуляторного середовища, яка перешкоджає довгостроковому плануванню та стримує розвиток нових підприємницьких ініціатив. Часті зміни податкових правил, розширення сфери державного контролю, складність реєстраційних і дозвільних процедур створюють додаткове навантаження на малі підприємства, які не мають достатніх адміністративних ресурсів для ефективного реагування на бюрократичні виклики. Цей стан речей формує культуру «тимчасового підприємництва», за якої бізнес функціонує з короткостроковою перспективою і орієнтацією на швидку окупність, а не на довготривалу модернізацію або інновації.

Не менш важливою проблемою є обмежений доступ до фінансових ресурсів, який не дозволяє малим підприємствам інвестувати в розвиток, оновлення технологічної бази, підвищення кваліфікації персоналу чи освоєння нових ринків. Комерційні банки, орієнтуючись на мінімізацію ризиків, неохоче кредитують мікро- і малі бізнеси, особливо в умовах економічної нестабільності. Ситуація ускладнюється високими процентними ставками, короткими термінами кредитування та надмірними вимогами до заставного майна. Навіть попри

наявність грантових і програмних механізмів (наприклад, державної програми «Робота»), багато підприємців не можуть скористатися підтримкою через складні умови відбору або обмеженість інформації.

Особливої уваги потребує питання кадрового забезпечення малого бізнесу. У багатьох випадках підприємства не мають доступу до висококваліфікованих працівників, а самі власники не завжди володіють достатніми знаннями в сфері менеджменту, цифрових технологій, маркетингу чи стратегічного планування. Відсутність системної бізнес-освіти, менторства та практичних програм наставництва знижує рівень компетентності в управлінні малими структурами, що в довгостроковій перспективі гальмує їх розвиток.

Окрім того, загострилися виклики зовнішнього середовища, зокрема пов'язані з повномасштабним вторгненням Російської Федерації. Для багатьох підприємців наслідками стали втрата майна, евакуація персоналу, знищення логістичних ланцюгів та втрата клієнтських ринків. У низці регіонів повністю зруйновано бізнес-інфраструктуру, порушено взаємодію між підприємствами та банками, органами місцевої влади, постачальниками. У цих умовах малий бізнес або припиняє діяльність, або переходить до неформального сектора, що загрожує зростанням тінізації економіки.

У той же час, криза висвітлила високу здатність малого бізнесу до самоорганізації та адаптації. Значна частина підприємців змогла переорієнтуватися на нові види діяльності, у тому числі пов'язані з гуманітарною допомогою, логістикою, виробництвом товарів подвійного призначення, ІТ-сервісами. Цей факт свідчить про існування прихованого інноваційного потенціалу, який може бути активізований за умови створення відповідного середовища: правового, фінансового, освітнього та інфраструктурного.

Отже, проблеми розвитку малого бізнесу в Україні не можуть бути зведені до окремих труднощів — вони формують цілісну систему взаємопов'язаних обмежень, які впливають як на внутрішню динаміку підприємств, так і на їхні зовнішні

взаємодії. Подолання цих викликів потребує переходу від фрагментарних ініціатив до цілісної політики розвитку МСП, заснованої на засадах довіри, передбачуваності, партнерства та довгострокової інвестиційної підтримки. Лише за таких умов малий бізнес зможе виконувати свою природну функцію — бути опорою економічної гнучкості, соціальної стійкості та інноваційного поступу України.

Однією з найгостріших проблем залишається відсутність стабільного регуляторного середовища. Часті та непередбачувані зміни у податковому законодавстві, зокрема у частині спрощеної системи оподаткування, провокують стан правової нестабільності, за якого малий бізнес змушений орієнтуватися не на довгострокове планування, а на виживання у поточному моменті. Регуляторна політика держави часто позбавлена послідовності, а її акти — внутрішньо суперечливі, що створює додаткові адміністративні бар'єри. Водночас складність процедур реєстрації, ліцензування, подання звітності й отримання дозволів спонукає багатьох підприємців до тінізації діяльності, що, своєю чергою, підриває податкову базу та деформує конкуренцію [37].

Не менш вагомим чинником дестабілізації є хронічна обмеженість доступу до фінансових ресурсів. Банківський сектор, попри задекларовану готовність підтримувати МСП, фактично орієнтований на великі корпоративні структури. Через відсутність належного забезпечення, нестабільну фінансову звітність і слабку кредитну історію більшість малих підприємств не мають змоги отримати вигідні позики або залучити інвестиційний капітал. Альтернативні форми фінансування — мікrokредитування, краудфандинг, гранти — залишаються слабо розвиненими, а державні програми підтримки часто мають обмежений бюджет і високі вимоги до участі, що унеможлиблює їх застосування для найменших гравців ринку.

Серйозним бар'єром для сталого розвитку малого бізнесу виступає також недостатній рівень управлінської компетентності. Значна частина підприємців не має спеціальної освіти у сфері економіки, права або менеджменту, що ускладнює їх

здатність адаптуватися до швидко змінюваного ринкового середовища. Відсутність навичок стратегічного планування, цифрового маркетингу, фінансового моделювання або правового захисту бізнесу часто призводить до помилок у розвитку, що зменшують шанси підприємства на виживання. У контексті цифровізації економіки ця проблема ще більше загострюється, оскільки низький рівень діджитал-грамотності стає критичним фактором відставання.

Особливо гостро постає питання податкового навантаження. Хоча спрощена система оподаткування в Україні формально продовжує існувати, на практиці спостерігається поступове згорання податкових пільг, ускладнення звітності, запровадження нових форм контролю, які створюють додатковий тиск на малих підприємців. У поєднанні з непередбачуваністю рішень контролюючих органів це формує атмосферу недовіри та економічної тривоги. Дедалі частіше підприємці обирають стратегії тимчасової зупинки діяльності або мінімізації обігу, що, у свою чергу, негативно впливає на економічну динаміку в регіонах [7].

Ще одним фактором, що суттєво стримує розвиток малого бізнесу, є обмеженість ринків збуту. Умови воєнного часу суттєво звузили внутрішній платоспроможний попит, особливо у прифронтових і деокупованих регіонах. У той же час, вихід на зовнішні ринки для більшості підприємств ускладнений через мовні, технічні та нормативні бар'єри, зокрема вимоги до сертифікації продукції відповідно до стандартів ЄС. Відсутність практики експорту, недостатня підтримка з боку держави в частині міжнародної кооперації, обмежена участь у торговельних виставках і низька обізнаність щодо умов зовнішніх ринків також не сприяють інтеграції українського малого бізнесу в глобальні ланцюги доданої вартості.

Нарешті, ключовим і унікальним для сьогодення викликом залишається вплив повномасштабної війни. Багато підприємств втратили матеріальні активи, виробничі потужності або персонал. Частина бізнесу була вимушена евакуюватися, тимчасово припинити діяльність або перейти у «тінь». Постраждала логістика, порушилися постачальні ланцюги, змінився попит на товари й послуги. Воєнні

ризика значно ускладнюють можливість довгострокового планування та інвестування, а загальний рівень невизначеності спонукає до обережності навіть потенційно перспективні проєкти. У таких умовах малий бізнес виявляється вкрай вразливим — як економічно, так і психологічно [5].

Усі ці проблеми, хоча й мають різну природу, об'єднані спільною рисою: вони посилюють взаємну дію одна одної, формуючи замкнене коло бар'єрів, яке утруднює самореалізацію підприємницького потенціалу. Без комплексного реформування регуляторної політики, перезавантаження системи підтримки малого підприємництва та створення інституційних умов довіри між бізнесом і державою, досягнення сталого зростання в цьому секторі залишатиметься малоімовірним.

1.3. Інновації як чинник підвищення ефективності діяльності малих підприємств

Інноваційний розвиток малого бізнесу є одним із ключових чинників модернізації економіки України, особливо в умовах глибоких трансформацій, спричинених як внутрішніми, так і зовнішніми викликами. Здатність малих підприємств швидко впроваджувати нові технології, адаптувати управлінські моделі та освоювати нетрадиційні підходи до організації бізнес-процесів формує підґрунтя для підвищення їхньої конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Однак, інноваційний розвиток малого підприємництва не є самодостатнім процесом — він потребує відповідного комплексу соціально-економічних, політичних, інституційних та технологічних передумов.

Однією з базових умов інноваційного поступу є сформоване ринкове середовище з належним рівнем конкуренції. Саме в умовах відкритої конкуренції бізнес зазнає природного стимулу до вдосконалення продукту, підвищення якості послуг, впровадження нових ідей і технологій. У разі відсутності такого середовища інноваційна мотивація нівелюється, а підприємства втрачають необхідність оновлюватися. В Україні, попри значну чисельність суб'єктів МСП, ринкова

конкуренція все ще часто деформується адміністративними важелями, неформальним лобіюванням або монополізацією окремих галузей.

Важливу роль у формуванні інноваційної бази малого бізнесу відіграє освітньо-інформаційне середовище, доступ до знань, цифрових рішень і сучасних управлінських практик. За останні роки в Україні відбувається поступове зростання ролі цифрової грамотності серед підприємців. Впровадження інструментів електронної комерції, CRM-систем, аналітики даних та цифрового маркетингу стало реальною конкурентною перевагою для малих компаній, які працюють у креативному секторі, ІТ, аграрній сфері, логістиці. Водночас рівень поширення цих інновацій нерівномірний: у сільській місцевості або в умовах мікробізнесу цифровізація часто обмежується базовим використанням соцмереж або онлайн-оплат.

Значущою передумовою інноваційного розвитку є наявність інфраструктури підтримки підприємництва, зокрема бізнес-інкубаторів, акселераторів, коворкінгів, центрів трансферу технологій. Такі платформи створюють не лише фізичний простір для генерації нових ідей, а й менторське, консультативне й інвестиційне середовище для їх реалізації. У країнах Європи подібні структури фінансуються через партнерство держави, бізнесу й університетів. В Україні цей сектор лише формується, переважно з ініціативи громадських організацій або за підтримки міжнародних проєктів. Розвиток локальної інноваційної інфраструктури потребує цільового фінансування з боку держави, зокрема на регіональному рівні.

Не менш важливим є фактор доступу до фінансування інноваційної діяльності. Більшість малих підприємств, навіть маючи ідеї та бажання до модернізації, не мають змоги реалізувати інноваційні проєкти через обмеженість фінансових ресурсів. Програми державної підтримки — такі як «єРобота», гранти на релокацію, інноваційні ваучери — мають значний потенціал, але їх охоплення та спрощення процедур залишаються обмеженими. Інструменти залучення венчурного капіталу або бізнес-ангелів досі перебувають у зародковій формі й не

інтегровані у малий сегмент ринку. У цьому контексті важливим кроком має стати створення гарантійних фондів для МСП, здатних компенсувати частину ризиків банківських установ при фінансуванні інноваційних рішень.

Слід виокремити також трансформаційний вплив війни на інноваційні імпульси малого бізнесу.

З одного боку, збройна агресія призвела до знищення багатьох підприємств, втрати ринків і згорання інвестицій.

З іншого — вона спровокувала хвилю підприємницької адаптації, мобілізації ресурсів, переосмислення бізнес-моделей. Чимало підприємств перейшли на виробництво товарів подвійного призначення, впровадили цифрові рішення для дистанційного обслуговування клієнтів, запровадили благодійні моделі взаємодії з громадою. Таким чином, криза стала каталізатором для пришвидшеного впровадження інновацій, хоча це відбувалося переважно за рахунок самопомоги, а не інституційної підтримки.

Євроінтеграційний вектор розвитку України відкриває для малого бізнесу нові можливості через доступ до європейських програм інноваційного розвитку, як-от Horizon Europe, COSME, EU4Business.

Однак для ефективного використання цих інструментів потрібна здатність відповідати високим вимогам щодо прозорості, сталості, цифрової трансформації та екологічної відповідальності — саме ці напрями мають стати основою довгострокових інноваційних стратегій МСП.

З огляду на складність і багатовимірність процесів, що впливають на інноваційний розвиток малого бізнесу, доцільним є узагальнення передумов у систематизованій формі.

Це дозволяє не лише виокремити основні чинники впливу, а й чітко класифікувати їх за джерелом походження та характером впливу на підприємницьку діяльність (Таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Ключові передумови інноваційного розвитку малого бізнесу в Україні

№	Передумова	Суть	Поточний стан в Україні
1	Конкурентне ринкове середовище	Стимулює бізнес до постійного вдосконалення продукту та технологій	Недостатній рівень конкуренції через тіньовий сектор і монополії
2	Освітньо-інформаційне середовище	Доступ до знань, цифрових інструментів, управлінських практик	Формується, але нерівномірно; доступ обмежений у громадах
3	Інноваційна інфраструктура	Бізнес-інкубатори, коворкінги, центри трансферу технологій	Частково розвинена у великих містах; відсутня у більшості ОТГ
4	Фінансова підтримка інновацій	Доступ до кредитів, грантів, венчурного капіталу	Обмежений, з високими бар'єрами доступу
5	Цифровізація економіки	Використання IT-рішень, електронної комерції, автоматизації процесів	Активно розвивається, але доступ нерівномірний
6	Військово-економічна трансформація	Переорієнтація бізнесу на нові реалії, оборонний сектор, соціальну відповідальність	Посилилась адаптивність; інновації з'являються як відповідь на кризу

У структурному плані передумови інноваційного розвитку поділяються на внутрішні та зовнішні, інституційні й глобальні. Такий підхід дає змогу комплексно оцінити, наскільки саме середовище — як внутрішнє (рівень компетентності підприємця, культура змін у колективі), так і зовнішнє (доступ до ринків, наявність державної підтримки) — формує спроможність бізнесу до впровадження нововведень. До того ж урахування глобальних чинників, таких як цифрова трансформація та геополітична нестабільність, розширює рамки аналізу та дозволяє визначити стратегічні орієнтири розвитку малого бізнесу в умовах невизначеності. Узагальнені результати класифікації передумов подано у таблиці 1.4.

У ході аналізу теоретичних засад функціонування малого бізнесу та його інноваційного розвитку було з'ясовано, що мале підприємництво є однією з найгнучкіших і водночас найчутливіших складових національної економіки

Таблиця 1.4

Передумови інноваційного розвитку малого бізнесу: внутрішні та зовнішні чинники

Група чинників	Передумови (приклади)	Характер впливу
Внутрішні (ендогенні)	- Готовність до змін - Освітній рівень власників - Інноваційна культура в колективі	Залежить від підприємця або команди
Зовнішні (екзогенні)	- Податково-правове середовище - Доступ до ринку та фінансів - Рівень конкуренції	Залежить від держави та ринку
Інституційні	- Державні програми підтримки - Присутність бізнес-інкубаторів - Грантова інфраструктура	Можуть формуватися цілеспрямовано
Глобальні	- Цифрова трансформація економіки - Вимоги євроінтеграції - Геополітична ситуація	Зовнішній фон, що визначає перспективи

Його роль полягає не лише у наповненні внутрішнього ринку товарами і послугами, а й у стимулюванні зайнятості, підтримці місцевих громад, розширенні можливостей для самореалізації населення, а також у сприянні формуванню інноваційної екосистеми країни. Малі підприємства, порівняно з середніми та великими, вирізняються високою адаптивністю, оперативністю управлінських рішень і здатністю до ризикованих, але перспективних експериментів.

Разом з тим, попри очевидну важливість цього сектора, малий бізнес в Україні функціонує в умовах складного середовища, що ускладнює його сталий розвиток. До основних стримувальних чинників належать: надмірне регуляторне навантаження, нестабільність податкової політики, обмежений доступ до

фінансування, нерівномірна цифровізація, слабкий рівень бізнес-освіти серед підприємців, а також деструктивний вплив воєнних дій, які призвели до втрати активів, логістичних зв'язків і ринків збуту. Усі ці чинники формують комплекс бар'єрів, подолання яких вимагає системного підходу з боку державної політики та інституційної підтримки.

Окрему увагу в межах дослідження було приділено вивченню передумов інноваційного розвитку малого бізнесу. Встановлено, що реалізація інноваційного потенціалу можлива лише за умови наявності сприятливого ринкового середовища, розвиненої інфраструктури підтримки, доступу до фінансових і освітніх ресурсів, а також у контексті цифрової трансформації та євроінтеграційних процесів. Поряд із цим, інноваційність малого бізнесу значною мірою залежить від внутрішньої мотивації підприємців, культури управління та готовності до змін.

Таким чином, малий бізнес в Україні — це не лише сегмент економіки, а й активний суб'єкт соціальних і технологічних змін. Успішна реалізація його потенціалу можлива за умови комплексного усунення системних проблем та створення умов для довгострокового інноваційного розвитку. Отримані теоретичні висновки формують основу для подальшого практичного аналізу стану малого бізнесу в сучасних умовах, що буде представлено у наступному розділі дослідження

Отже, передумови інноваційного розвитку малого бізнесу в Україні є багатокомпонентними. Вони включають створення рівного доступу до знань і технологій, забезпечення відкритих конкурентних правил гри, стимулювання доступного фінансування, розвиток інфраструктури підтримки та інтеграцію у глобальні ланцюги вартості. За належного управління цими чинниками інновації можуть стати не винятком, а нормою функціонування малого підприємництва, перетворивши його на повноцінного драйвера економіки майбутнього.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ДОБРОБУТ» МОВЧАНА М.І. ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика ФГ «Добробут» Мовчана М.І.

Фермерський рух в Україні є невід’ємною частиною аграрного ландшафту та відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави. В умовах трансформації економіки, воєнного часу та децентралізації саме малі фермерські господарства стали основою стійкості сільських територій, забезпечуючи не лише виробництво продукції, а й зайнятість населення та соціальну підтримку громад.

На сьогодні в Україні налічується понад 45 тисяч фермерських господарств, з яких більше 70% належать до малих — таких, що обробляють до 100 гектарів сільськогосподарських угідь. Ці господарства, як правило, мають сімейний характер, активно залучають родичів до праці, рідко використовують найману робочу силу в постійному режимі, а їхня діяльність тісно пов’язана з традиціями, локальним ринком і природно-кліматичними умовами регіону [26].

Малі фермери переважно спеціалізуються на зернових, овочевих, баштанних культурах, вирощуванні худоби, птиці, а також на нішевих напрямках — таких як органічне виробництво, зелений туризм, ягідництво, пасічництво.

Попри те, що малі фермерства обробляють відносно невеликі площі, вони забезпечують приблизно 15–20% валового виробництва зернових культур у країні. Їхня частка в експорті продукції дещо менша — до 10%, однак це пояснюється орієнтацією багатьох господарств на внутрішній ринок або локальне споживання.

Такі господарства також є осередком економічної децентралізації. Вони сприяють утриманню робочих місць у сільській місцевості, часто слугують «точками економічного росту» в громадах, де відсутні великі агропідприємства. У середньому одне мале ФГ забезпечує від 3 до 10 робочих місць, створюючи можливість для самозайнятості та зниження міграції в міста або за кордон [36].

Малі фермерські господарства зазвичай мають обмежені ресурси — як фінансові, так і технічні. Брак доступу до дешевих кредитів, складнощі з отриманням державної підтримки, нерозвинена інфраструктура збуту та логістики, а також обмежені можливості для інновацій є типовими бар'єрами для їхнього зростання.

Водночас саме гнучкість, висока адаптивність до змін і безпосередній контакт із кінцевим споживачем надають малим господарствам конкурентні переваги. У кризових ситуаціях вони здатні швидко переорієнтуватись на нові культури, скорочувати витрати, впроваджувати неформальні канали збуту (через локальні ринки, ярмарки, онлайн-платформи) [9].

У нових умовах дедалі більше малих ФГ прагнуть до інноваційного розвитку — зокрема, використовують GPS-навігацію для обробітки полів, застосовують дрони, сенсори вологості, впроваджують електронні журнали обліку, CRM-системи для продажів. Хоча рівень цифровізації залишається обмеженим, попит на такі технології поступово зростає. Додатковим стимулом є грантові програми, зокрема підтримка від міжнародних донорів, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності малих фермерських господарств у післявоєнний період. Особливо перспективними є напрями з доданою вартістю — виробництво локальних продуктів, переробка, екологічне землеробство. Окрім економічної, малі фермерства виконують важливу соціальну функцію. Вони підтримують розвиток сільських територій, зберігають культурну ідентичність, сприяють збереженню традиційного способу життя. У багатьох громадах фермери беруть участь у благодійних ініціативах, ремонтують школи, допомагають ЗСУ, забезпечують роботою вразливі верстви населення. З метою візуального уявлення про розподіл фермерських господарств за розмірами земельного банку доцільно проаналізувати відповідну структурну модель. Фермерські господарства в Україні поділяються на три основні групи: малі (до 100 гектарів), середні (від 100 до 500 гектарів) та великі (понад 500 гектарів). Основну частку становлять саме малі господарства, які, попри

скромні масштаби, є ключовими суб'єктами у забезпеченні продовольчої безпеки країни, збереженні агробіорізноманіття та підтримці зайнятості на селі (Рис. 2.1).

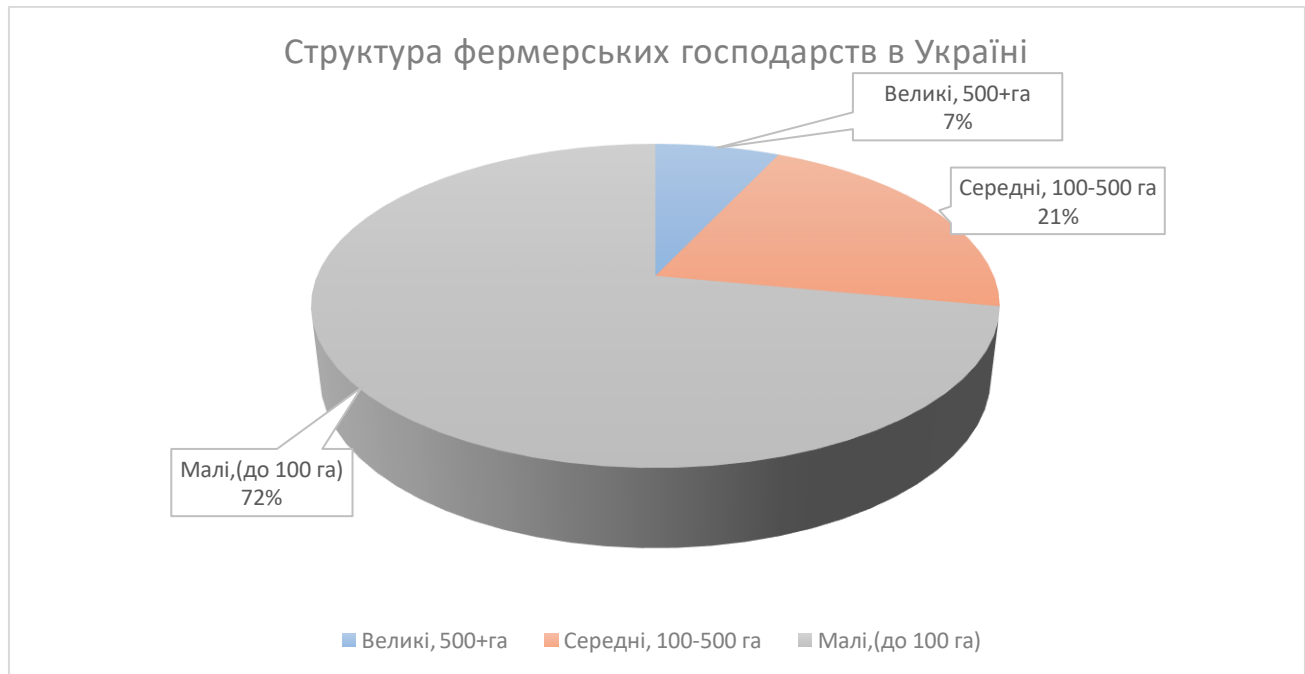


Рис. 2.1. Структура фермерських господарств в Україні за розміром

На Рис. 2.1 представлено структуру фермерських господарств в Україні за площею оброблюваних земель. Згідно з наведеними даними, понад 70% усіх фермерських господарств належать до малих. Вони, як правило, функціонують на базі сімейної праці, обробляють відносно невеликі ділянки землі, активно залучають місцеве населення та часто працюють без постійного найму. Середні фермерства становлять приблизно 21%, і, як правило, мають більш формалізовану структуру, використовують сучасні технології та займаються товарним виробництвом зерна, технічних культур і тваринництвом. Великі фермерські господарства, що мають у користуванні понад 500 гектарів, залишаються менш чисельними — їх частка не перевищує 7%, проте вони володіють значною часткою у структурі виробленої продукції.

Для більш повного розуміння специфіки функціонування малого фермерства в Україні доцільно узагальнити основні кількісні та якісні характеристики цього сегменту аграрного сектору. Варто зауважити, що саме малі фермерські господарства становлять переважну більшість у структурі фермерського руху та виступають важливою складовою сільськогосподарського виробництва, особливо в контексті децентралізації та розвитку територіальних громад.

З урахуванням ключових параметрів — таких як розмір земельного банку, структура зайнятості, спеціалізація, рівень інноваційного розвитку та внесок у національну економіку — можна чітко виокремити сильні та слабкі сторони малих фермерських форм господарювання. Узагальнену інформацію щодо основних характеристик малих фермерських господарств в Україні подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні характеристики малих фермерських господарств в Україні

№	Показник	Характеристика
1	Частка від загальної кількості фермерських господарств	Понад 70%
2	Середній розмір земельного банку	До 100 гектарів
3	Тип зайнятості	Переважно сімейна праця
4	Кількість працівників	У середньому 3–10 осіб
5	Основна спеціалізація	Зернові, овочі, тваринництво, нішеві культури
6	Рівень інноваційності	Низький–середній, поступово зростає
7	Частка у виробництві зернових культур	15–20%
8	Частка у загальному експорті агропродукції	До 10%
9	Основні проблеми	Обмежений доступ до фінансів, техніки, збуту
10	Сильні сторони	Гнучкість, адаптивність, локальна вкоріненість, соціальна роль

Аналіз даних, наведених у Таблиці 2.1, дозволяє зробити низку важливих висновків щодо ролі та функціонування малих фермерських господарств в аграрному секторі України. Насамперед, їх домінування у загальній кількості

фермерських формувань (понад 70%) свідчить про надзвичайно широку представленість на рівні базових сільських територій. Такі господарства, зазвичай, мають невеликий земельний банк (до 100 га) та спираються переважно на працю членів сім'ї, що забезпечує високий рівень самозайнятості та збереження традиційних моделей сільського життя.

У сфері спеціалізації малі ФГ демонструють різноманіття — від класичних зернових і овочевих культур до вирощування нішевої продукції та утримання худоби. Проте через обмеженість ресурсів рівень інноваційності залишається помірним, хоча спостерігається поступове зростання інтересу до впровадження новітніх агротехнологій.

Незважаючи на те, що частка малих фермерських господарств у загальному виробництві та експорті агропродукції поступається великим агрофірмам, їх значення важко переоцінити. Вони забезпечують соціальну стабільність на селі, сприяють продовольчій безпеці на локальному рівні та формують основу для сталого розвитку аграрної галузі. Водночас актуальними залишаються проблеми доступу до фінансування, сучасної техніки, інфраструктури та каналів збуту.

Таким чином, малі фермерські господарства є важливою ланкою аграрної економіки, яка поєднує економічну активність із соціальною відповідальністю. Підтримка та розвиток цього сегменту має стати пріоритетом державної політики, особливо в контексті відбудови сільських територій у повоєнний період.

Фермерське господарство «Добробут» під керівництвом Мовчана М.І. здійснює господарську діяльність у селі Бугаків Вінницького району Вінницької області. Основним видом діяльності підприємства є вирощування зернових і олійних культур відповідно до КВЕД 01.11 — галузі, яка є пріоритетною для агропромислового комплексу України та забезпечує стабільні прибутки за сприятливих умов ринку.

ФГ «Добробут» функціонує в організаційно-правовій формі фермерського господарства та має середню кількість працівників у межах 10–14 осіб, що

відповідає типології невеликих сільськогосподарських виробників. Такий кадровий склад дозволяє забезпечити операційне управління господарством при збереженні оптимального співвідношення між витратами на персонал і продуктивністю праці. Це свідчить про наявність певного рівня механізації та часткову автоматизацію виробничих процесів.

Протягом 2022–2024 років господарство демонструє сталу позитивну динаміку ключових фінансових показників. Так, якщо у 2022 році чистий дохід від реалізації продукції становив 11,1 млн грн, при цьому діяльність була збитковою (–1,13 млн грн), то вже у 2023 році спостерігався суттєвий прорив: обсяги реалізації зросли більш ніж у 2,5 рази — до 28,15 млн грн, а чистий фінансовий результат сягнув позитивного значення — 201,9 тис. грн. У 2024 році тенденція до зростання збереглася: чистий дохід склав 31,4 млн грн, прибуток — 273,2 тис. грн.

Значне зростання фінансових показників пов'язане, насамперед, із оптимізацією структури витрат, підвищенням ефективності використання основних ресурсів, а також адаптацією до нових ринкових умов через раціональне управління посівними площами та логістикою збуту.

У структурному плані активів найбільшу питому вагу займає дебіторська заборгованість (51,4%), грошові кошти (25,9%) та виробничі запаси (22,7%). Така структура свідчить про активну господарську діяльність і високий ступінь залучення ресурсів у виробничий обіг, водночас акцентуючи увагу на потребі контролю за платоспроможністю контрагентів.

Матеріально-технічна база господарства представлена основними засобами виробництва: сільськогосподарською технікою, складськими приміщеннями, транспортом. Оновлення техніки проводиться поступово, у межах доступних фінансових ресурсів. Частково впроваджуються інноваційні підходи до землеробства: застосування елементів точного землеробства, використання GPS-технологій, спрощені форми цифрового обліку польових робіт.

Господарство має потенціал для подальшого розвитку: розширення земельного банку, диверсифікація культур, впровадження сучасних агротехнологій та автоматизація облікових процесів. Ефективність господарювання підтверджується поступовим зростанням активів — з 3,75 млн грн у 2022 році до 12,65 млн грн у 2024 році, що свідчить про розширення виробничої та інвестиційної діяльності.

У підсумку, ФГ «Добробут» Мовчана М.І. є прикладом сучасного малого аграрного підприємства, що, попри обмежені ресурси, демонструє здатність до адаптації, нарощування прибутковості та технологічного оновлення.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Фінансово-господарська діяльність фермерського господарства «Добробут» Мовчана М.І. у 2022–2024 роках демонструє поступове відновлення після збиткового періоду та стабілізацію основних показників ефективності. Проведений аналіз дозволяє виявити як ключові тенденції розвитку підприємства, так і чинники, що безпосередньо впливають на його прибутковість та рентабельність.

Одним із найінформативніших показників є чистий дохід від реалізації продукції, обсяг якого у 2022 році становив 11,1 млн грн. У 2023 році господарству вдалося досягти суттєвого зростання — обсяг реалізації підвищився більш ніж у 2,5 рази, до 28,15 млн грн. У 2024 році позитивна динаміка збереглася: дохід сягнув 31,4 млн грн, що на 11,5% більше, ніж у попередньому році. Такий темп зростання свідчить про підвищення ринкової активності господарства та ефективніше використання наявних виробничих ресурсів.

Водночас динаміка фінансового результату (прибуток або збиток) є показовою з точки зору управлінської ефективності. У 2022 році господарство завершило рік зі збитком у розмірі – 1,13 млн грн, що зумовлено загальними економічними та воєнними ризиками, зростанням собівартості виробництва та логістичних витрат. Проте вже у 2023 році підприємству вдалося досягти

позитивного фінансового результату — чистого прибутку в розмірі 201,9 тис. грн. У 2024 році прибуток зріс до 273,2 тис. грн, що свідчить про поступове підвищення фінансової стабільності.

Рівень рентабельності продажу (відношення прибутку до доходу) демонструє якісну оцінку прибутковості. У 2022 році цей показник був негативним (–10,18%), але вже у 2023 році вийшов на позитивний рівень — 0,72%, а в 2024 році досяг 0,87%. Хоча абсолютне значення показника є невисоким, його стійке зростання є позитивним сигналом для подальшого розвитку.

Варто звернути увагу й на зростання активів господарства, що відображає тенденції до інвестування у виробничу базу та зміцнення матеріально–технічної спроможності. У 2022 році активи становили 3,75 млн грн, у 2023 — 9,47 млн грн (+152,5%), а у 2024 — вже 12,65 млн грн (+33,6% до попереднього року). Це свідчить про залучення додаткових ресурсів, можливо, через реінвестування прибутку або зовнішнє фінансування. Загальну динаміку змін наведено у Таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка ключових фінансових показників ФГ «Добробут» Мовчана М.І. за 2022–2024 роки

Показник	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації, млн грн	11,10	28,15	31,40
Фінансовий результат, тис. грн	–1 130	201,9	273,2
Рентабельність продажу, %	–10,18%	0,72%	0,87%
Обсяг активів, млн грн	3,75	9,47	12,65
Зростання доходу, %	–	+153,6%	+11,5%
Зростання прибутку, %	–	+117,9%	+35,3%
Зростання активів, %	–	+152,5%	+33,6%

Аналізуючи наведені дані, можна дійти висновку, що підприємство не лише відновилося після збиткового періоду, але й сформувало умови для подальшого розширення діяльності. Основними факторами, що сприяли позитивній динаміці, є: оновлення підходів до обробітку ґрунту, впровадження елементів точного

землеробства, гнучка політика щодо посівів та логістики, а також ефективне управління витратами. В п.2.3 буде розглянуто вплив інноваційних рішень на результати діяльності ФГ «Добробут», що дозволить встановити ступінь взаємозв'язку між інноваційністю господарства та його економічною ефективністю. Результати аналізу фінансово-господарської діяльності ФГ «Добробут» засвідчують, що підприємство успішно адаптувалося до сучасних економічних умов і вийшло на траєкторію стабільного розвитку. Збитковість, зафіксована у 2022 році, стала критичною точкою, після якої господарство запровадило низку управлінських змін, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію витрат та активізацію ринкової присутності. Стратегічним резервом господарства є подальша диверсифікація виробництва, впровадження інноваційних технологій, а також підвищення фінансової прозорості та інвестиційної привабливості. За умови підтримки наявних темпів зростання та впровадження нових підходів до агробізнесу, ФГ «Добробут» має всі шанси перетворитися з малого фермерського господарства на конкурентоспроможного регіонального виробника сільськогосподарської продукції (Рис.2.2).

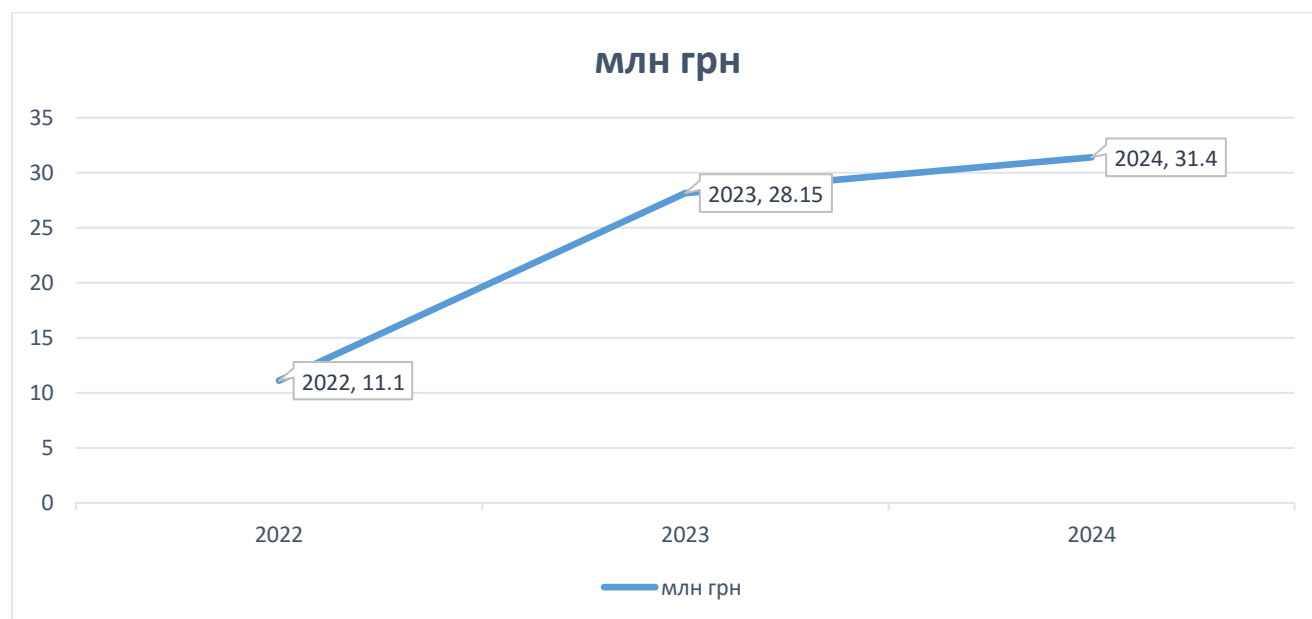


Рис. 2.2. Динаміка обсягів реалізації продукції

Упродовж 2022–2024 років ФГ «Добробут» демонструє виразну позитивну динаміку зростання обсягів реалізації сільськогосподарської продукції. Якщо у 2022 році чистий дохід від реалізації становив 11,1 млн грн, то вже у 2023 році цей показник зріс більш ніж удвічі — до 28,15 млн грн, що є свідченням активізації збутової діяльності підприємства, раціонального використання ресурсів і сприятливої кон'юнктури ринку. Такий прорив можна пов'язати з вдосконаленням логістичних процесів, більш ефективною стратегією продажів та частковим оновленням агротехніки, що дозволило підвищити врожайність. У 2024 році темп зростання зберігся, хоча й уповільнився: дохід збільшився до 31,4 млн грн, що на 11,5% більше, ніж у попередньому році. Це свідчить про досягнення відносної стабільності в обсягах виробництва та реалізації, а також про вихід господарства на новий рівень операційної ефективності. Загалом, протягом досліджуваного періоду обсяги реалізації продукції зросли майже втричі, що підтверджує ефективність обраної моделі управління та потенціал підприємства до подальшого розвитку.

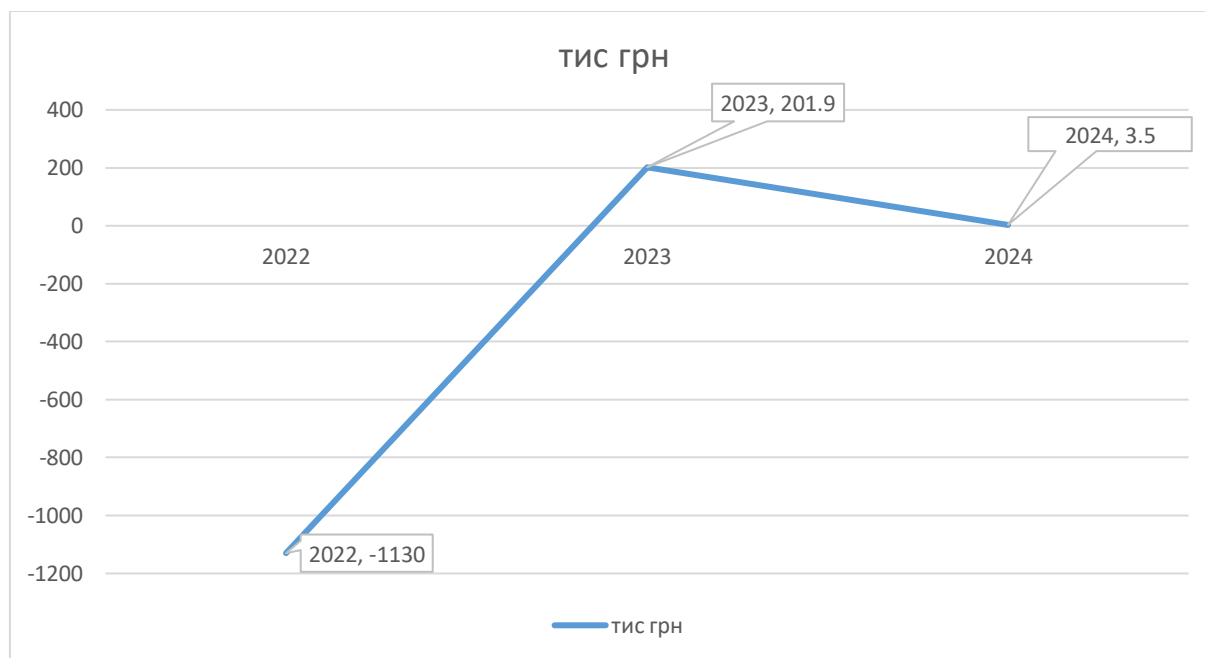


Рис. 2.3. Динаміка фінансового результату

Динаміка фінансового результату ФГ «Добробут» Мовчана М.І. у 2022–2024 роках демонструє поступовий вихід господарства зі збиткової зони та формування передумов для стабільної прибуткової діяльності (Рис.2.3). У 2022 році підприємство зафіксувало суттєвий збиток у розмірі –1 130 тис. грн, що становить –1,13 млн грн. Негативний фінансовий результат цього періоду був зумовлений комплексом зовнішніх факторів: різким зростанням виробничих витрат, дестабілізацією ринку збуту внаслідок воєнних подій, а також підвищенням вартості логістики та ресурсів. Таке навантаження стало серйозним викликом для господарства та суттєво вплинуло на його фінансову стійкість.

Однак уже у 2023 році ситуація почала істотно поліпшуватися. Підприємству вдалося оптимізувати виробничі процеси, збільшити обсяг реалізації та впровадити більш ефективні підходи до управління витратами. Як результат — господарство отримало прибуток у розмірі 201,9 тис. грн, що стало важливим сигналом відновлення фінансової рівноваги та переходу до стабільної діяльності.

У 2024 році позитивна тенденція продовжилася: чистий прибуток зріс до 273,2 тис. грн, що свідчить про поступове підвищення економічної результативності та здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх ринкових умов. Зростання прибутку на 35,3% порівняно з 2023 роком свідчить про посилення управлінської компетентності та більш ефективне використання виробничих ресурсів.

Таким чином, за три роки ФГ «Добробут» пройшло шлях від суттєвих збитків до стабільного позитивного фінансового результату. Це свідчить про здатність підприємства гнучко реагувати на зміни середовища, швидко перебудовувати виробничу модель та застосовувати інноваційні підходи до управління. У перспективі такі тенденції формують підґрунтя для подальшого зростання конкурентоспроможності та зміцнення фінансової стійкості господарства.

2.3. Оцінка впливу інновацій на ефективність функціонування ФГ «Добробут» Мовчана М.І.

У сучасних умовах інноваційність господарювання виступає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності фермерських підприємств. Для ФГ «Добробут» Мовчана М.І., що діє в аграрному секторі з високим рівнем ринкової конкуренції, впровадження інновацій стало важливою передумовою переходу від збитковості до стабільного економічного зростання.

Упродовж 2022–2024 років підприємство здійснило низку технологічних, управлінських та організаційних інновацій, які позитивно позначилися на показниках його ефективності. Зокрема, було впроваджено систему точного землеробства, що передбачає використання GPS-навігації для посівів, контроль за нормами внесення добрив, аналіз структури ґрунту. Це дозволило оптимізувати використання ресурсів, знизити втрати під час обробітку полів та скоротити виробничі витрати.

Крім того, господарство поступово цифровізує облік агровиробництва, переходить до електронного ведення звітності, автоматизує аналіз врожайності на окремих полях, що підвищує оперативність ухвалення управлінських рішень. Водночас запроваджено елементи CRM-системи для взаємодії з покупцями — ведеться електронна база клієнтів, впроваджено безготівкові розрахунки, що зробило реалізацію продукції більш структурованою та прогнозованою [43].

Паралельно здійснюються організаційні інновації, зокрема перегляд структури господарства, чіткий розподіл функцій між працівниками, запровадження внутрішньої мотивації для ефективної праці. Було проведено навчання персоналу сучасним агротехнічним прийомам, що дало змогу підвищити продуктивність праці та зменшити помилки в польових роботах.

Ефективність впроваджених інновацій підтверджується позитивною динамікою ключових економічних показників:

- Чистий дохід зріс з 11,1 млн грн (2022 р.) до 31,4 млн грн (2024 р.), що становить приріст майже втричі;
- Фінансовий результат вийшов із зони збитковості (–1,13 млн грн у 2022 р.) до стабільного прибутку у 273,2 тис. грн у 2024 р.;
- Рентабельність продажу зросла з –10,18% у 2022 р. до 0,87% у 2024 р.;
- Активи підприємства за період збільшилися більш ніж втричі — з 3,75 до 12,65 млн грн.

Ці результати свідчать про наявність прямого зв'язку між інноваційною активністю господарства та зростанням його ефективності. Впровадження технологій дозволило скоротити витрати, підвищити якість продукції та налагодити кращу взаємодію з ринком.

Разом з тим, повноцінна реалізація інноваційного потенціалу стикається з рядом викликів: обмеженість фінансових ресурсів, складність у доступі до кредитування, дефіцит кадрів із сучасними компетенціями, а також ризики, пов'язані з воєнним станом. Однак попри наявні бар'єри, ФГ «Добробут» демонструє готовність до інновацій та поступово формує довгострокову стратегію розвитку на основі знань, цифрових рішень і технологічного оновлення.

У сучасних умовах конкурентного аграрного середовища інноваційний розвиток фермерських господарств стає ключовим чинником їхньої стійкості та ефективності. Для ФГ «Добробут» Мовчана М.І. упровадження різних типів інновацій не є епізодичним процесом, а формує цілісну систему модернізації виробництва, управління та взаємодії із зовнішнім середовищем. Інновації охоплюють як технологічну площину — удосконалення технічного забезпечення та оптимізацію операцій — так і організаційні, управлінські, маркетингові та соціальні напрями, які забезпечують комплексну трансформацію діяльності господарства.

Аналіз свідчить, що кожен інноваційний крок має конкретний практичний зміст та спрямований на отримання вимірюваного результату: від зниження ресурсних витрат і підвищення врожайності до покращення внутрішньої

координації, якості управлінських рішень та зміцнення партнерських відносин з громадою. Саме системність інноваційних заходів забезпечує синергетичний ефект, коли зміни в різних сферах діяльності підсилюють одна одну.

Узагальнена характеристика основних інноваційних заходів та їх впливу на результативність функціонування фермерського господарства подана в Таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Вплив інновацій на ефективність діяльності ФГ «Добробут» Мовчана М.І.

№	Вид інновацій	Конкретні заходи	Очікуваний або фактичний ефект
1	Технологічні інновації	Впровадження GPS-навігації, контроль за посівами	Зниження витрат на ПММ та насіння, підвищення врожайності
2	Управлінські інновації	Цифровий облік, аналітика, електронна документація	Прискорення ухвалення рішень, зменшення помилок у плануванні
3	Маркетингові інновації	CRM-система, безготівкові продажі, облік клієнтів	Покращення продажів, прогнозованість надходжень
4	Організаційні інновації	Розподіл функцій, навчання працівників	Зростання продуктивності праці, зниження втрат
5	Соціальні інновації	Участь у підтримці громади, комунікація з місцевими	Посилення довіри, підтримка у кризових умовах

Таблиця 2.4 демонструє, що інноваційна активність ФГ «Добробут» Мовчана М.І. має багатовимірний характер і охоплює ключові напрями функціонування господарства. Насамперед помітний ефект забезпечують технологічні інновації, зокрема використання GPS-навігації та систем контролю за посівами. Завдяки цим рішенням господарство оптимізує використання пально-мастильних матеріалів і насіння, отримує стабільніші та прогнозовані показники врожайності, зменшує виробничі ризики.

Управлінські інновації проявляються у впровадженні цифрових систем обліку та електронного документообігу, що істотно скорочує час на обробку даних і знижує імовірність помилок у плануванні виробничих процесів. Це сприяє більш обґрунтованому ухваленню рішень і формуванню ефективної управлінської моделі.

Не менш важливу роль відіграють маркетингові інновації — CRM-система, електронні платежі та структурований облік клієнтської бази. Вони підвищують якість комунікації з покупцями, формують прозору систему продажів та забезпечують передбачуваність фінансових надходжень.

Водночас організаційні інновації, пов'язані з удосконаленням розподілу функцій і підвищенням кваліфікації персоналу, сприяють зростанню продуктивності праці та зменшенню внутрішніх втрат, що позитивно відображається на результативності господарства загалом [45].

Окрему групу становлять соціальні інновації, які формують нематеріальні, але стратегічно важливі переваги: підвищення довіри місцевої громади, зміцнення репутації господарства та забезпечення підтримки у кризових ситуаціях.

Таким чином, представлена інформація підтверджує, що інновації різного типу комплексно впливають на ефективність функціонування ФГ «Добробут» і створюють основу для його сталого розвитку.

Таким чином, досвід ФГ «Добробут» Мовчана М.І. може бути прикладом для інших малих фермерських господарств щодо ефективної інтеграції інновацій у виробничу діяльність. Це відкриває перспективи не лише для підвищення прибутковості, а й для забезпечення сталого розвитку сільських територій загалом.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ДОБРОБУТ» МОВЧАНА М.І. НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ

Сучасний аграрний сектор України функціонує в умовах суттєвої турбулентності, що зумовлена як економічними, так і геополітичними чинниками. Це спричиняє потребу у переосмисленні класичних моделей організації фермерських господарств і посилює значення інновацій як ключового інструменту підвищення їх ефективності. Малі фермерські господарства, до яких належить і ФГ «Добробут» Мовчана М.І., особливо чутливі до коливань ринкової кон'юнктури, нестабільності постачання ресурсів та змін у цінній динаміці. Тому використання інновацій дозволяє їм компенсувати обмеженість ресурсної бази, підвищувати продуктивність, оптимізувати витрати та формувати конкурентні переваги навіть за умов значної невизначеності [48].

Підвищення ефективності діяльності ФГ «Добробут» на основі інновацій розглядається як комплексний процес, у межах якого модернізації підлягають усі ключові аспекти функціонування господарства — від технологічних рішень до управлінських і соціально-комунікативних практик. Такий підхід забезпечує цілісну трансформацію виробничих процесів та дозволяє досягти синергетичного ефекту, коли удосконалення в одній сфері посилює результативність в інших.

Одним із провідних напрямів удосконалення є технологічні інновації, які становлять основу сучасного високопродуктивного аграрного виробництва. Використання технологій точного землеробства, GPS-навігації, електронних карт полів, автоматизованого контролю якості посівів та диференційованого внесення добрив дозволяє господарству значно зменшити витрати на ресурси та підвищити вихід продукції з одиниці площі. Такі рішення забезпечують рівномірність обробітку ґрунту, зменшення втрат насіння і пального, своєчасне реагування на технічні та природні ризики, що в комплексі формує передумови для зростання економічної віддачі виробництва. Технологізації потребує також система

моніторингу посівів, яка завдяки використанню сучасних цифрових платформ і дронів забезпечує оперативне отримання даних про стан рослин, наявність бур'янів, шкідників чи ознак захворювання. Це дає можливість швидко приймати рішення щодо коригування агротехнічних операцій і попереджати втрати врожаю [45].

Не менш важливою складовою інноваційного розвитку є цифровізація управлінських процесів. У традиційній моделі фермерського господарства значна частина управлінських рішень ґрунтується на інтуїції керівника, його досвіді та спостереженнях. Проте в умовах високої динаміки аграрного ринку такі підходи вже не забезпечують достатньої точності й швидкості реагування. Впровадження цифрових систем обліку, електронного документообігу, автоматизованих сервісів планування, мобільних застосунків для контролю виробничих процесів дає змогу перетворити масиви інформації на інструмент стратегічного управління. Перевагами таких рішень є оперативність отримання даних, мінімізація помилок, прозорість фінансових потоків, можливість прогнозування доходів і витрат, а також підвищення якості управлінських рішень на основі реальних аналітичних показників.

Окремий блок у системі інновацій займають маркетингові рішення, які сприяють зміцненню взаємин із покупцями та забезпеченню стабільності фінансових надходжень. У сучасних умовах фермер уже не може покладатися виключно на традиційні канали збуту, оскільки конкуренція посилюється, а структура попиту стає більш сегментованою. Запровадження CRM-системи, що дозволяє вести історію роботи з клієнтами, аналізувати обсяги продажів і прогнозувати потребу в продукції, відкриває нові можливості для ефективної організації збутової діяльності. Використання електронних платформ продажу та онлайн-каналів комунікації сприяє розширенню ринку збуту, підвищенню впізнаваності господарства, покращенню якості взаємодії з покупцями. Усі ці інноваційні інструменти формують передумови для зростання стабільності доходів та посилення конкурентних позицій фермерського господарства [46].

Організаційні інновації також відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності ФГ «Добробут». Оптимізація внутрішнього розподілу обов'язків, упровадження системи мотивації працівників, підвищення їх кваліфікації та розвиток командної взаємодії сприяють продуктивності праці та зниженню внутрішніх виробничих втрат. В умовах невеликої чисельності персоналу кожен працівник виконує важливу роль у виробничому процесі, тому навчання, залучення сучасних методів організації роботи та формування гнучких механізмів управління людським потенціалом є особливо актуальними.

Соціальні інновації, які спрямовані на зміцнення взаємин з громадою, становлять ще один вагомий чинник стійкого розвитку господарства. Участь в соціальних ініціативах, підтримка місцевих проєктів, прозора комунікація з жителями територіальної громади сприяють формуванню позитивного іміджу фермерського господарства, підвищенню довіри та лояльності до його діяльності. Для малих господарств соціальний капітал є стратегічною перевагою, яка може забезпечувати підтримку у складних умовах, зменшувати конфліктність та сприяти зміцненню партнерських взаємин у регіоні.

Отже, напрями підвищення ефективності діяльності ФГ «Добробут» Мовчана М.І. на основі інновацій формують єдину систему дій, спрямованих на технологічне вдосконалення, цифрову трансформацію, модернізацію маркетингових підходів, оптимізацію організаційної структури та посилення соціальної взаємодії. Реалізація цих заходів сприятиме зростанню конкурентоспроможності господарства, посиленню економічної стійкості, ефективному використанню ресурсів і формуванню чітких стратегічних орієнтирів подальшого розвитку.

Продовжуючи розгляд напрямів підвищення ефективності діяльності ФГ «Добробут» Мовчана М.І., важливо підкреслити, що інноваційна трансформація має відбуватися не лише як реакція на зовнішні виклики, а як усвідомлений стратегічний вибір господарства. У сучасному середовищі саме проактивність у запровадженні нововведень визначає здатність підприємства зберігати конкурентні

переваги та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Інновації поступово стають фундаментом, на якому будується операційна, фінансова та організаційна модель сучасного аграрного виробництва, а їх інтеграція в структуру ФГ «Добробут» формує нову логіку функціонування господарства — більш гнучку, технологічну та орієнтовану на цифрові рішення.

Поглиблений аналіз середовища, у якому функціонує господарство, демонструє наявність значного простору для застосування інноваційних методів аналізу ризиків, оптимізації виробництва та цифрової взаємодії з партнерами. Одним із перспективних напрямів є впровадження системи прогнозування врожайності, яка базується на поєднанні супутникових даних, погодних моделей і результатів попередніх виробничих циклів. Такі системи дають змогу створювати різні сценарії розвитку виробництва, прогнозувати можливі відхилення, розраховувати оптимальні строки проведення агротехнічних заходів. Для ФГ «Добробут» це може стати важливим інструментом мінімізації збитків та забезпечення стабільності виробничих показників у роки з несприятливими погодними умовами.

Удосконалення фінансової складової господарства через інноваційні інструменти також має велике значення. Використання електронних фінансових систем дозволяє контролювати заборгованості, планувати грошові потоки, моделювати фінансові ризики та оцінювати рентабельність кожної культури окремо. Перехід до такого підходу заснований на принципах прозорості, структурованості та аналітичності, що підвищує якість стратегічного планування і зменшує ймовірність фінансових диспропорцій. Особливо це важливо для малих фермерських господарств, де кожне управлінське рішення має значний вплив на фінансовий результат, а запас міцності є обмеженим.

Ще одним напрямом, що здатен підняти ефективність господарства, є впровадження інноваційних логістичних рішень. Хоча масштаби діяльності ФГ «Добробут» не вимагають створення складних логістичних систем, застосування

програм відстеження постачання ресурсів, оптимізації маршрутів транспортування та моніторингу виконання замовлень може суттєво зменшити витрати та забезпечити своєчасність виробничих операцій. У сучасному агробізнесі навіть короткі затримки можуть призвести до втрати якісних характеристик продукції, тому логістична інноваційність стає важливим елементом операційної ефективності [31].

Також слід виділити перспективи використання альтернативних технологій, зокрема енергоощадних систем, сонячних панелей для забезпечення електропостачання господарських приміщень, систем крапельного зрошення та інноваційних підходів до утилізації відходів. Застосування таких технологій, окрім економічного ефекту, має ще й соціально-екологічну складову, оскільки сприяє зниженню навантаження на довкілля, формуванню екологічно відповідальної поведінки та відповідає концепції сталого розвитку аграрного сектору.

Інноваційна модель функціонування фермерського господарства неможлива без належної взаємодії з людським капіталом. Персонал є одним з основних носіїв інновацій, саме від його мотивації, навичок та залученості залежить результативність їх впровадження. Підвищення кваліфікації працівників, участь у тематичних тренінгах, семінарах, програмах підготовки у сфері сучасних агротехнологій формують основу для створення в господарстві інноваційно активного середовища. Крім того, важливе значення має розвиток корпоративної культури, яка підтримує ініціативність, відповідальність та готовність до засвоєння нових практик. Формування такої культури забезпечує безперервність інноваційного процесу та сприяє стабільному підвищенню продуктивності [19].

Не можна оминути й соціальний вимір інноваційного розвитку. Для фермерського господарства, що функціонує в локальному середовищі, важливим є не лише економічний результат, а й здатність підтримувати позитивні відносини з громадою. Соціальні інновації, спрямовані на участь у громадському житті, підтримку соціальних ініціатив, відкриту комунікацію з населенням, формують

довіру до господарства та забезпечують сприятливі умови для його діяльності. Такі дії створюють синергію між економічним та соціальним розвитком і сприяють формуванню стабільного соціального середовища, що підтримує фермерські ініціативи.

Отже, інноваційний розвиток ФГ «Добробут» Мовчана М.І. має розглядатися як стратегічний напрямок, що поєднує технологічні, цифрові, маркетингові, організаційні та соціальні рішення в єдину систему. Сутність ефективності полягає в тому, що кожна з цих складових не існує окремо, а взаємодіє з іншими, формуючи комплексний результат. Інновації дозволяють не просто підвищити продуктивність чи оптимізувати витрати — вони формують нову модель функціонування фермерського господарства, яка відповідає викликам сучасної економіки та забезпечує довгострокову стійкість, життєздатність і конкурентоспроможність.

Запропоновано авторську модель інноваційного розвитку фермерського господарства, що ґрунтується на комплексному підході, що поєднує технологічні, управлінські, маркетингові, організаційні та соціальні інновації в єдину структурну систему. Її особливість полягає у взаємодоповнюваності всіх елементів, які посилюють один одного та забезпечують синергетичний ефект. Модель орієнтована не лише на підвищення економічної результативності, а й на формування стійкого, адаптивного та конкурентоспроможного виробничого середовища.

Основою моделі виступає технологічний блок, який передбачає впровадження точного землеробства, автоматизованих систем моніторингу, енергоощадної техніки та сучасних агротехнологій. Саме технологічний розвиток забезпечує первинне підвищення продуктивності й ефективності використання ресурсів. Другим рівнем моделі є цифровий управлінський контур, що формує інформаційну базу для прийняття рішень. Цифровізація обліку, автоматизація документообігу, застосування аналітичних платформ та мобільних інструментів управління забезпечують точність, оперативність і прозорість управлінських процесів [34].

Третій елемент моделі — маркетинговий інноваційний модуль — відповідає за формування стабільних каналів збуту, роботу з клієнтами, розвиток бренду господарства та підвищення впізнаваності продукції. Це забезпечує прогнозованість доходів та зміцнення ринкових позицій. Четвертим блоком моделі є організаційний контур, у межах якого передбачено оптимізацію розподілу праці, розвиток кадрового потенціалу та удосконалення системи мотивації. Ефективна організація виробничого процесу створює основу для результативного застосування як технологічних, так і цифрових рішень.

Завершальним елементом моделі є соціально-комунікативний блок, спрямований на формування партнерських взаємин із громадою, підтримку соціальних ініціатив та розвиток репутаційного капіталу. Соціальна відповідальність забезпечує довіру, підтримку та сприятливе середовище для діяльності господарства, що особливо важливо для малих фермерських структур

Узагальнюючи, запропонована модель інноваційного розвитку ФГ «Добробут» Мовчана М.І. описує багаторівневу систему, у якій технологічні нововведення створюють основу для цифрової трансформації, цифровізація формує можливості для маркетингової стабільності, організаційні інновації забезпечують ефективність виконання виробничих процесів, а соціальна взаємодія підсилює соціальну стійкість господарства. Сукупність цих елементів формує адаптивну, гнучку та високоефективну модель діяльності, яка відповідає викликам сучасного аграрного ринку та створює умови для сталого зростання. У процесі оцінювання інноваційного потенціалу ФГ «Добробут» Мовчана М.І. важливо не лише окреслити напрями модернізації, але й визначити очікуваний економічний ефект від їх упровадження. Інновації по-різному впливають на виробничу, управлінську, збутову та соціальну сфери діяльності господарства, формуючи комплексний результат, який проявляється як у зростанні прибутковості, так і у зменшенні ризиків та підвищенні стійкості виробництва. Для систематизації прогнозних

показників ефективності було здійснено узагальнення ключових видів інновацій та оцінено їх потенційний вплив на фінансово-господарські результати підприємства.

У таблиці 3.1 наведено інтегрований прогноз економічного ефекту, який відображає можливі зміни у витратах, доходах, рівні продуктивності та ринковій результативності фермерського господарства за умови послідовного та комплексного впровадження інновацій.

Таблиця 3.1

Прогноз економічного ефекту від упровадження інновацій у діяльність ФГ «Добробут» Мовчана

№	Напрямок інновацій	Основні зміни	Прогнозований економічний ефект	Орієнтовний рівень зростання показників
1	Технологічні інновації	Точне землеробство, GPS-навігація, сенсори, контроль посівів	Зменшення витрат ПММ і насіння, підвищення врожайності	+12–18% до валового доходу; економія ресурсів 10–25%
2	Цифровізація управління	Автоматизований облік, електронний документообіг, аналітичні платформи	Скорочення адміністративних витрат, зменшення помилок в плануванні	+8–12% оптимізації витрат
3	Маркетингові інновації	CRM-система, електронні продажі, бренд продукції	Зростання обсягів реалізації; прогнозованість надходжень	+10–15% збільшення продажів
4	Організаційні інновації	Навчання персоналу, розподіл функцій, нова система мотивації	Підвищення продуктивності праці, зниження виробничих витрат	+7–10% зростання трудової продуктивності
5	Соціальні інновації	Комунікація з громадою, участь у місцевих ініціативах	Підвищення довіри, соціальна підтримка, зниження конфліктних ризиків	Непрямий довгостроковий ефект (стійкість +5–7%)
—	Сумарний прогноз ефективності	—	Комплексний позитивний вплив на фінансові результати	+20–30% зростання чистого прибутку за 2–3 роки

Представлені дані демонструють, що кожен інноваційний напрям має власну специфіку впливу, однак у сукупності вони формують значний позитивний ефект, здатний забезпечити зростання чистого прибутку та довгострокову стабільність розвитку ФГ «Добробут».

Таблиця 3.1 узагальнює прогнозований економічний ефект від упровадження основних інноваційних заходів у діяльність ФГ «Добробут» Мовчана М.І. Представлені у ній дані демонструють, що кожен вид інновацій має різний масштаб та характер впливу, однак усі вони спрямовані на зміцнення фінансової стійкості та операційної ефективності господарства. Найбільш відчутні результати очікуються від технологічних рішень — завдяки застосуванню систем точного землеробства, GPS-навігації та сенсорного моніторингу господарство може скоротити ресурсні витрати та підвищити врожайність, що безпосередньо позначається на зростанні доходів.

Цифровізація управління забезпечує не стільки прямий, скільки структурний ефект: завдяки автоматизації облікових і планових процесів зменшується ймовірність помилок, оптимізуються витрати часу, підвищується точність управлінських рішень. Маркетингові інновації формують нову якість взаємодії з клієнтами, сприяють розширенню ринку збуту й забезпечують стабільні продажі, що, у свою чергу, зменшує сезонні коливання доходів.

Організаційні інновації — навчання персоналу, удосконалення мотивації, оптимізація розподілу функцій — зміцнюють внутрішній потенціал господарства та підвищують продуктивність праці. Соціальні нововведення сприяють формуванню стійких відносин із місцевою громадою та підвищують репутаційний капітал підприємства, що є важливим для його довгострокового розвитку.

У сукупності подані в таблиці показники свідчать, що комплексне впровадження інновацій здатне забезпечити зростання чистого прибутку ФГ «Добробут» на 20–30% у середньостроковій перспективі, що підтверджує

стратегічну значущість інноваційної моделі розвитку для даного фермерського господарства.

У процесі формування інноваційної стратегії розвитку ФГ «Добробут» Мовчана М.І. важливо не лише визначити окремі напрями модернізації, а й вибудувати цілісну систему, яка б забезпечувала взаємопов'язане функціонування всіх інноваційних елементів. Ефективність інновацій значною мірою залежить від того, наскільки гармонійно поєднані технологічні, управлінські, маркетингові, організаційні та соціальні рішення, а також від здатності господарства інтегрувати їх у єдину логіку розвитку. Саме тому виникла потреба у концептуалізації авторської моделі інноваційного розвитку, яка б відображала внутрішню структуру інноваційного процесу та визначила функціональне призначення кожного з його блоків.

Представлена модель є системним підходом, який дозволяє впорядкувати інноваційні заходи, оцінити їхню взаємодію та окреслити очікувані результати від комплексного впровадження. Це дає змогу розглядати інновації не як окремі несистемні рішення, а як стратегічну основу розвитку господарства. У таблиці 3.2 подано структурно-функціональні елементи моделі, які формують цілісну інноваційну архітектуру ФГ «Добробут» і забезпечують узгодженість технологічних удосконалень, цифрової трансформації, маркетингового оновлення, кадрового розвитку та соціальної взаємодії.

Таблиця 3.2 відображає авторську модель інноваційного розвитку ФГ «Добробут» Мовчана М.І., яка демонструє комплексний підхід до модернізації господарства через інтеграцію п'яти взаємопов'язаних інноваційних блоків. Кожен із них виконує окрему функцію, однак максимальний ефект досягається саме завдяки їхній системній взаємодії.

Провідну роль у моделі відіграє технологічний блок, який забезпечує фундаментальні зміни у виробничих процесах. Впровадження точного землеробства, моніторингових систем та енергоощадного обладнання дає змогу

суттєво скоротити непродуктивні витрати, підвищити якість агротехнічних операцій та забезпечити прогнозованість результатів. Цей блок формує основу для подальших інновацій, оскільки саме технологічні зміни створюють первинні джерела економічної вигоди.

Таблиця 3.2

Авторська модель інноваційного розвитку ФГ «Добробут» (структурно-функціональна побудова)

Блок моделі	Ключові елементи	Функціональне призначення	Очікуваний результат
Технологічний блок	Точне землеробство, дрони, сенсорні системи, енергоощадна техніка	Підвищення технологічної точності, зменшення ресурсних втрат	Зростання врожайності, зниження собівартості
Цифровий управлінський блок	ERP/CRM системи, автоматизований облік, мобільні додатки, аналітичні платформи	Формування єдиної інформаційної системи управління	Прозорість процесів, швидкість рішень, мінімізація ризиків
Маркетинговий інноваційний блок	Електронні платформи продажу, цифровий маркетинг, робота з клієнтами	Розширення ринків збуту, стабільність продажів	Зростання доходів, підвищення впізнаваності
Організаційний блок	Навчання персоналу, оптимізація функцій, сучасна мотивація	Підвищення операційної ефективності	Продуктивність, дисципліна, якість виконання
Соціально-комунікативний блок	Партнерство з громадою, соціальні ініціативи, репутаційна політика	Створення стійкого соціального середовища	Лояльність громади, підтримка в кризових ситуаціях
Інтегрований результат	Взаємодія всіх інноваційних блоків	Синергія технологічних, управлінських і соціальних чинників	Модель сталого розвитку та зростання ефективності

Центральним елементом моделі є цифровий управлінський контур, який об'єднує інформаційні потоки та формує прозору систему прийняття рішень. Саме

цифровізація забезпечує можливість аналізувати дані, контролювати виробничі етапи, мінімізувати людські помилки та оптимізувати процеси. Таким чином цифровий блок стає «нервовою системою» інноваційної моделі, здатною оперативно реагувати на зміни та підтримувати ефективність виробництва.

Маркетинговий блок зосереджується на підвищенні ринкової стійкості та посиленні конкурентоспроможності господарства. Упровадження CRM-систем, електронних платформ збуту та сучасних інструментів комунікації формує стійкі канали реалізації та забезпечує передбачуваність доходів. Це особливо важливо для малих фермерських господарств, які суттєво залежать від ринкових коливань.

Організаційний блок виконує функцію внутрішньої оптимізації трудових та управлінських ресурсів. Раціональний розподіл функцій, сучасні підходи до мотивації та навчання персоналу підвищують загальну продуктивність та якість виконання виробничих завдань. Організаційні нововведення створюють умови, за яких технологічні та цифрові рішення можуть працювати максимально ефективно.

Соціально-комунікативний блок завершує модель, формуючи зовнішню стійкість господарства. Підтримка партнерських взаємин із громадою, участь у соціальних ініціативах та репутаційна діяльність сприяють формуванню довіри, що є важливим нематеріальним активом для довгострокового розвитку. Соціальний капітал забезпечує підприємству підтримку на місцевому рівні та зменшує ризики, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища.

Таким чином, таблиця 3.2 демонструє, що інноваційна модель ФГ «Добробут» не обмежується окремими заходами, а являє собою узгоджену систему дій, у якій кожен блок підсилює інший. Її інтегрована природа забезпечує збалансоване поєднання технологічного прогресу, управлінської ефективності, ринкової адаптивності, кадрового розвитку та соціальної відповідальності. Це створює передумови для стійкого економічного зростання та довгострокового успіху господарства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Інновації є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності ФГ «Добробут» Мовчана М.І., оскільки забезпечують оптимізацію використання ресурсів, зниження собівартості продукції та зростання продуктивності виробничих процесів у умовах високої конкуренції та нестабільності ринку.

2. Технологічні інновації формують найбільш відчутний економічний ефект, адже впровадження точного землеробства, GPS-навігації та автоматизованих систем моніторингу дає змогу скоротити витрати на ПММ, насіння, добрива, а також підвищити врожайність культур. Рекомендовано розширити застосування систем дистанційного контролю та сенсорного аналізу ґрунту.

3. Цифровізація управлінських процесів створює основу для стратегічного планування, забезпечує прозорість обліку, мінімізує управлінські помилки та дає змогу оперативно реагувати на зміни у виробництві. Доцільно запровадити інтегровану ERP-систему для єдиного контролю всіх виробничих і фінансових операцій.

4. Модернізація маркетингової діяльності здатна забезпечити зростання доходів і стабільність продажів, що особливо важливо для малих фермерських господарств. Рекомендується розширити використання електронних платформ збуту, удосконалити CRM-облік клієнтів та сформувати локальний бренд продукції.

5. Організаційні інновації сприяють підвищенню продуктивності праці та внутрішньої дисципліни, особливо в умовах обмеженості кадрових ресурсів. Доцільно реалізувати програму підвищення кваліфікації персоналу, оптимізувати розподіл обов'язків і запровадити гнучкі механізми мотивації.

6. Соціальні інновації зміцнюють зв'язок господарства з громадою та підвищують соціальний капітал підприємства, що є невід'ємною умовою його сталого функціонування. Рекомендується посилити участь у місцевих соціальних ініціативах та розширити практику відкритої комунікації з населенням громади.

7. Комплексне впровадження інновацій забезпечує синергетичний ефект, коли взаємодія технологічних, цифрових, маркетингових, організаційних і соціальних заходів створює основу для довгострокового розвитку. Ефективність інновацій значно зростає за умови їхньої системності та взаємопов'язаності.

8. Прогноз свідчить про можливість збільшення чистого прибутку на 20–30% протягом 2–3 років, що підтверджує стратегічну доцільність інноваційної моделі розвитку. Рекомендується затвердити довгострокову інноваційну стратегію господарства, яка включатиме послідовний план модернізації технологій, цифрових систем, маркетингових інструментів та організаційних процесів.

9. Аналіз показує, що інноваційний розвиток потребує інвестиційної підтримки, однак навіть помірні фінансові вкладення можуть забезпечити значний економічний ефект у коротко- та середньостроковому періодах. Рекомендується розглянути можливість участі у державних та міжнародних програмах підтримки фермерства, грантових проєктах і партнерствах із технологічними компаніями.

10. Упровадження системи аналітичного прогнозування врожайності підвищує точність планування, дозволяє формувати обґрунтований виробничий бюджет і прогнозувати фінансові результати. Доцільно інтегрувати погодні моделі, супутникові дані та історичні показники у єдину аналітичну платформу.

11. Подальший розвиток логістичної складової є важливим елементом інноваційної стратегії, оскільки оптимізація транспортування ресурсів і продукції зменшує втрати та час виконання операцій. Рекомендується використовувати цифрові системи маршрутизації та інструменти відстеження виконання замовлень.

12. Ефективність використання земельних ресурсів може бути підвищена через впровадження інноваційних підходів до сівозміни, включно з підбором високопродуктивних сортів, застосуванням біопрепаратів та оновлених методів оцінювання родючості ґрунтів. Це створить умови для стабільного зростання врожайності.

13. Важливим напрямом удосконалення є розвиток екологічних інновацій, таких як системи енергоощадності, сонячні панелі, крапельне зрошення та екологічно безпечні добрива. Пропонується провести техніко-економічну оцінку можливостей переходу до більш екологічно збалансованих виробничих технологій.

14. Для зміцнення ринкової позиції господарства доцільно активізувати роботу зі створення локального бренду, який би підкреслював якість, натуральність та походження продукції. Використання стратегій емоційного та ціннісного брендингу сприятиме формуванню лояльності клієнтів.

15. Подальший розвиток кадрового потенціалу має бути систематичним та безперервним, з орієнтацією на залучення сучасних аграрних практик, цифрових інструментів та технологічних знань. Рекомендується впроваджувати внутрішні тренінги, стажування та обмін досвідом із іншими господарствами.

16. Розбудова партнерських мереж та коопераційних зв'язків може посилити ефективність упроваджених інновацій, оскільки співпраця з іншими фермерськими господарствами, науковими установами чи переробними підприємствами відкриває доступ до технологій, знань, ринків та ресурсів. Пропонується розглянути можливість створення або участі в аграрних кластерах чи кооперативах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверчева Н.О. Напрями підвищення стійкості малих і середніх підприємств аграрного сектору в умовах ризиків // *Агросвіт*. – 2024. – № 9. – С. 28–35.
2. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. – Київ : КНЕУ, 2019. – 624 с.
3. Бабіна О.Є. Інноваційна активність малих підприємств як чинник підвищення їх конкурентоспроможності // *Інноваційна економіка*. – 2021. – № 5–6. – С. 32–38.
4. Бойко В.В. Роль малого бізнесу у формуванні стійкості національної економіки // *Економіка та держава*. – 2020. – № 10. – С. 48–53.
5. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський облік у фермерських господарствах : навч. посіб. – Житомир : Рута, 2020. – 312 с.
6. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л. Економічна безпека підприємств малого бізнесу в умовах нестабільності // *Регіональна економіка*. – 2019. – № 4. – С. 87–95.
7. Гнатенко І.А. Інноваційні механізми розвитку підприємств малого бізнесу // *Бізнес Інформ*. – 2022. – № 6. – С. 112–118.
8. Гриценко А.А. Малий бізнес як драйвер економічного зростання України // *Економіка України*. – 2021. – № 9. – С. 26–36.
9. Дергалюк Б.В. Управління інноваційним розвитком підприємств малого бізнесу // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. – 2020. – Вип. 2(54). – С. 41–47.
10. Дікань Л.В. Фінансовий аналіз діяльності підприємств : підручник. – Харків : ХНЕУ, 2019. – 416 с.
11. Жук О.М. Особливості функціонування малих підприємств аграрного сектору // *Економіка АПК*. – 2019. – № 12. – С. 78–86.
12. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 р. № 996-XIV (зі змінами і доповненнями).

13. Закон України «Про державну підтримку малого і середнього підприємництва» від 22 березня 2012 р. № 4618-VI (зі змінами і доповненнями).
14. Захарченко В.І. Малий бізнес у системі національної економіки // *Економічний простір*. – 2020. – № 155. – С. 52–60.
15. Кваша С.М., Шпикуляк О.Г. Розвиток фермерських господарств в Україні: виклики та перспективи // *Економіка АПК*. – 2021. – № 3. – С. 5–14.
16. Ковальчук Н.В. Інноваційний потенціал підприємств малого бізнесу // *Економічний аналіз*. – 2020. – Т. 30, № 1. – С. 156–163.
17. Ковбаса О.М., Максичка А.І. Сучасний стан розвитку малого підприємництва в аграрному секторі України // *Економіка та суспільство*. – 2024. – Вип. 62. – С. 1–8.
18. Ковтун О.І. Стратегічні напрями розвитку малого підприємництва в Україні // *Економіка та суспільство*. – 2022. – Вип. 38. – С. 1–7.
19. Корецький М.Х. Підприємництво в аграрному секторі : підручник. – Київ : Урожай, 2020. – 420 с.
20. Крисак А.О. Проблеми та перспективи розвитку малого підприємництва в Україні // *Економіка та держава*. – 2019. – № 12. – С. 92–97.
21. Кузьмін О.Є. Управління інноваційною діяльністю підприємств. – Львів : Львівська політехніка, 2020. – 312 с.
22. Лойко Д.М. Цифрові інновації у діяльності підприємств малого бізнесу // *Інфраструктура ринку*. – 2023. – Вип. 69. – С. 120–126.
23. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Стимулювання інноваційної активності малого бізнесу // *Регіональна економіка*. – 2020. – № 2. – С. 44–53.
24. Лупенко Ю.О. Аграрна економіка України. – Київ : ННЦ «ІАЕ», 2021. – 512 с.
25. Малік М.Й. Розвиток малого підприємництва в сільській місцевості. – Київ : ННЦ «ІАЕ», 2019. – 248 с.

26. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. Соціально-економічна роль малого підприємництва в аграрному секторі // *Економіка АПК*. – 2020. – № 7. – С. 5–13.
27. Мельник В.В. Фінансово-економічні аспекти розвитку малих підприємств // *Фінанси України*. – 2019. – № 11. – С. 72–83.
28. Мочерний С.В. Інноваційна модель розвитку підприємництва // *Економічна теорія*. – 2018. – № 4. – С. 25–34.
29. Нестеренко О.О. Державна підтримка інноваційного розвитку малого бізнесу // *Економіка та держава*. – 2021. – № 4. – С. 19–24.
30. Ольшанський О.В. Інноваційне підприємництво в системі економічного розвитку // *Бізнес Інформ*. – 2021. – № 11. – С. 275–281.
31. Павлова В.А. Організаційні засади функціонування малих підприємств // *Вісник Дніпровського університету. Серія: Економіка*. – 2019. – № 2. – С. 58–65.
32. Полякова О.М. Інновації як чинник підвищення ефективності аграрних підприємств // *Агросвіт*. – 2022. – № 14. – С. 33–39.
33. Портер М. Конкурентна стратегія : підручник. – Київ : Наш формат, 2019. – 608 с.
34. Ревуцька Н.В. Вплив інновацій на результативність діяльності малих підприємств // *Інноваційна економіка*. – 2023. – № 1. – С. 44–50.
35. Рудаченко О.О. Підприємництво в умовах воєнної економіки: виклики та адаптація // *Економіка та держава*. – 2023. – № 5. – С. 18–25.
36. Савчук В.П. Управління прибутковістю підприємства. – Київ : КНЕУ, 2018. – 356 с.
37. Стрілець В.М. Державна підтримка малого бізнесу в Україні // *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. – 2023. – № 57. с 45–52.
38. Сисоєва І.М. Особливості моделювання облікових процесів. Ефективна економіка.– К., 2010. – Випуск №10. – С.45-51.
39. Серапіонов Ігор, Кулик Юрій. Організаційні засади соціальної політики держави. Розвиток сучасної науки: актуальні питання теорії та практики: матеріали

VIII Всеукраїнської студентської наукової конференції, м. Запоріжжя, 20 червня, 2025 рік/ГО «Молодіжна наукова ліга».—Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2025, с. 91-93.

40. Тарасюк Г.М. Бізнес-планування : підручник. – Київ : Каравела, 2018. – 320 с.

41. Тульчинська С.О. Розвиток малого та середнього бізнесу в Україні: інноваційні драйвери // *Економіка та суспільство*. – 2025. – Вип. 72. – С. 1–9.

42. Хомяков В.І. Економіка підприємства. – Київ : КНЕУ, 2020. – 448 с.

43. Черничко Т.В. Інструменти підтримки розвитку підприємств малого бізнесу в період воєнних дій // *Економіка та суспільство*. – 2023. – Вип. 52. – С. 1–8.

44. Швець В.Г. Інституційні умови розвитку малого підприємництва // *Регіональна економіка*. – 2020. – № 1. – С. 64–72.

45. Шпикуляк О.Г. Інноваційний розвиток аграрних підприємств: сучасні тенденції та виклики // *Економіка АПК*. – 2022. – № 5. – С. 14–22.

46. Шпильовий Є.О. Економічна політика підтримки малого бізнесу в АПК // *Економіка та суспільство*. – 2024. – Вип. 60. – С. 1–5.

47. Юрчишин В.В. Малий бізнес у системі національної економіки України // *Економіка України*. – 2019. – № 5. – С. 41–50.

48. Якубів В.М. Інноваційна активність підприємств малого бізнесу // *Бізнес Інформ*. – 2024. – № 1. – С. 66–73.

49. Roleders V., Oriekhova T., Sysoieva I. Trends in a global circular economy. *Manag. Theory Stud. Rural Bus. Infrastruct. Dev.* 2022, 44, 176–184.

50. Sysoieva, I., Pohrishchuk, B., Pukas, A., Tsikhanovska, O., Vatslavskiy, O., Sydorovych, O. Information Management Technology as a Tool for Making Effective Management Decisions // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. – 2023. – P. 191-195. <https://ieeexplore.ieee.org/document/10275328>

ДОДАТКИ