

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «Стратегічне управління інноваціями підприємства
агропродовольчої сфери в умовах нестабільного ринкового середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
денної форми здобуття освіти
групи 2

Усенко Антон Вікторович

Керівник:

Дячков Дмитро Володимирович

Рецензент:

Заяц Ольга Василівна

Полтава 2025 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

09 червня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Усенка Антона Вікторовича

1. Тема роботи «Стратегічне управління інноваціями підприємства агропродовольчої сфери в умовах нестабільного ринкового середовища», керівник роботи доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Дячков Дмитро Володимирович

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

- нормативно-довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет-джерела,
- власні спостереження автора

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

РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління інноваціями підприємств агропродовольчої сфери

РОЗДІЛ 2. Аналіз інноваційної діяльності та стратегічного управління інноваціями на підприємстві

РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення стратегічного управління інноваціями підприємства агропродовольчої сфери в умовах нестабільного ринкового середовища

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка	03.12.25 – 10.12.25	виконано
9	Попередній захист	10.12.25	виконано
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи	11.12.25. – 15.12.25	виконано
11	Нормоконтроль	10.12.25. – 15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

Здобувач вищої освіти

Антон УСЕНКО

Керівник роботи

Дмитро ДЯЧКОВ

АНОТАЦІЯ

Усенко А. В. «Стратегічне управління інноваціями підприємства агропродовольчої сфери в умовах нестабільного ринкового середовища». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Розглянуто теоретичні, методологічні та прикладні питання сутності та ролі стратегічного управління інноваціями підприємства; досліджено класифікацію, напрями, етапи життєвого циклу інновацій, наведена послідовність визначення рівня інноваційної активності підприємства, етапи комплексного аналізу інноваційної діяльності підприємств агропродовольчої сфери та показники аналізу та оцінювання інноваційної діяльності підприємства.

Обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління інноваціями підприємства агропродовольчої сфери в умовах нестабільного ринкового середовища: рекомендовані стратегічні інноваційні рішення для підприємства агропродовольчої сфери: цифрова трансформація, диверсифікація виробництва, логістичні інновації, фінансова стійкість, екологічні інновації, партнерські екосистеми, маркетингові інновації; рекомендована система стратегічного управління інноваціями товариства; рекомендовано придбати агронавігатор, систем GPS-навігації для трактора технології паралельного водіння; запропоновано придбати кормозмішувач DEMI MIX 5.5 кубовий; рекомендована сонячна зарядна електростанція вартістю майже 250 тис. грн.

Ключові слова: управління, інновації, інноваційна діяльність, стратегічне управління, нестабільне ринкове середовище

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ	8
1.1. Сутність інновацій та їх роль у розвитку підприємств агропродовольчого сектору.....	8
1.2. Методи та підходи до оцінки стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства	15
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	24
2.2. Аналіз сучасного стану інноваційної діяльності підприємства.....	29
2.3. Оцінка ефективності існуючої системи стратегічного управління інноваціями	39
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА	48
3.1. Розроблення стратегічних інноваційних рішень для підприємства з урахуванням нестабільності ринкового середовища	48
3.2. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення інноваційної стійкості підприємства агропродовольчої сфери.....	54
Висновки до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток агропродовольчої сфери України відбувається в умовах підвищеної нестабільності, що формується під впливом економічних, політичних, соціальних та технологічних факторів. Різкі коливання цін на сировину, зміни логістичних ланцюгів, висока конкуренція на внутрішньому та зовнішніх ринках, енергетична нестійкість, а також загострення ризиків, пов'язаних із воєнними діями, суттєво ускладнюють діяльність аграрних підприємств. У таких умовах традиційні моделі управління вже не забезпечують необхідного рівня адаптивності та ефективності, що актуалізує потребу у формуванні стратегічно орієнтованих підходів до інноваційного розвитку підприємств. Актуальність даної теми зумовлена необхідністю пошуку ефективних механізмів управління інноваціями в аграрному секторі, адаптованих до умов нестабільного ринкового середовища.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U201560).

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування й розроблення практичних рекомендацій щодо формування системи стратегічного управління інноваціями підприємства агропродовольчої сфери в умовах нестабільного ринкового середовища.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи інноваційні процеси та механізми управління інноваційним розвитком підприємства агропродовольчої сфери.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні та практичні аспекти стратегічного управління інноваціями підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Методи досліджень. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано такі методи: аналізу, економічний, статистичний, економіко-математичний, графічний, узагальнення результатів дослідження та ін.

Інформаційна база. Джерелами інформації виступали: форми бухгалтерсько-статистичної звітності підприємства Миргородського району за 2020-2024 рр., літературні джерела, наукові праці вітчизняних та закордонних науковців з тематики управління формування та використання стратегічного потенціалу, довідково-нормативні матеріали, особисті матеріали та спостереження автора.

Елементи наукової новизни полягають у подальшому дослідженні стратегічного управління інноваціями підприємства та наданні практичних рекомендацій щодо вибору інноваційних рішень й визначенні пріоритетних напрямів техніко-технологічного розвитку підприємства з урахуванням ризиків енергетичної нестабільності та зміни ринкової кон'юнктури.

Практична значущість. Опрацьовані в кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки щодо стратегічного управління інноваціями сприяють розробці рекомендацій для удосконалення системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, підвищення його стійкості та конкурентоспроможності в умовах ринкової турбулентності.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були оприлюднені у науковому журналі «Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки» випуск № 346(5)/2025; ІХ Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, ПДАУ, 15 травня 2025 року); ІІ Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (м. Полтава, ПДАУ, 23 вересня 2025 року); Х Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, ПДАУ 13 листопада 2025 року).

Публікації. Результати досліджень було опубліковано у статті та в тезах:

1. Дячков Д., Собчишин В., Вакуленко Ю., Усенко А. Інформаційні технології у формуванні та реалізації інноваційної стратегії підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. Вип. 346(5), 2025. С. 391-396. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-58>

2. Собчишин В., Лаврентьев І., Усенко А. Особливості інтеграції Leadership дизайну в стратегічне управління підприємствами агропродовольчої сфери. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство»*. 23 вересня 2025 року. Полтава : ПДАУ, 2025. Т.1. С. 77-79.

3. Дячков Д., Собчишин В., Усенко А. Управління інноваціями підприємства агропродовольчої сфери. *Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»* 13 листопада 2025 року. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 143-144.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 68 сторінках друкованого тексту. Робота містить 12 таблиць, 10 рисунків, 6 додатків. Список використаних джерел налічує 50 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

1.1. Сутність інновацій та їх роль у розвитку підприємств агропродовольчого сектору

Глобалізація відіграє вагомую роль у розвитку світових економік, оскільки сприяє інтенсивнішому обміну інформацією, капіталом, технологічними рішеннями та знаннями. В таких умовах інноваційна діяльність перетворюється на визначальний чинник забезпечення конкурентоспроможності держав. Під впливом глобалізаційних процесів національні економіки змушені оперативно реагувати на зміни світового ринку, що передбачає стрімке зростання наукоємних сфер, використання сучасних технологій та модернізацію виробництва.

Інновації стають основою розвитку аграрного сектору, особливо в умовах зростання вимог до ефективності, екологічної безпеки та якості продукції. Українське сільське господарство, яке є одним із ключових напрямів економічного розвитку країни, стикається з низкою труднощів, пов'язаних із упровадженням нових технологічних рішень та сучасних методів господарювання [41].

У сучасних умовах господарювання інновації в різних напрямках діяльності підприємства відіграють ключову роль, оскільки саме вони здатні забезпечити тривалі конкурентні переваги та сприяти зміцненню ділової репутації. Загалом інновації виступають основою інноваційної безпеки, підтримання якої є важливою передумовою стабільного розвитку підприємства. Ігнорування цього аспекту може призвести до ослаблення підприємства та його передчасного «старіння» як цілісної системи [10].

Проведемо дослідження сутності поняття «інновації» в табл. 1.1.

Визначення поняття «інновація» науковцями

Науковець	Поняття
Бажал Ю. [1, с. 78]	Інновація – зміна технології виробництва, яка має історичне значення і становить собою стрибок від старої виробничої функції до нової
Буднікевич І.М., Школа І.М.[4]	Інновація – комплексний процес, спрямований на створення, розроблення та доведення наукової чи будь-якої іншої нової ідеї до стадії комерційного використання та поширення в економіці
Дацій О.І. [7]	Інновація – проведення зміни в техніці, технології, організації, екології, економіці, а також в соціальній сфері з метою одержання економічного ефекту на основі задоволення певних соціальних потреб
Денисенко М.П., Риженко Я.В. [8, с. 12]	Інновація – це результат упровадження новацій з метою змін у об'єкті діяльності й одержання економічного, соціального та іншого виду ефекту
Ілляшенко, С. Прокопенко О. [16]	Інновація – кінцевий результат діяльності зі створення і використання нововведень, втілених у вигляді удосконалених або нових товарів (виробів або послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, які сприяють розвитку та підвищенню ефективності функціонування підприємств
Пересада А.А. [26]	Інновація – це процес доведення наукової ідеї або технологічного винаходу до стадії практичного використання, що дає прибуток, а також пов'язані з цим процесом техніко-економічні та інші зміни в соціальному середовищі
Федоренко В.Г. [43, с. 11]	Інновація – це процес, спрямований на створення, виробництво, розвиток та якісне удосконалення нових видів виробів, технологій, організаційних форм
Харів П.С., Собко О.М. [45]	Інновація – це результат інноваційної діяльності, відображений у вигляді наукових, технічних, організаційних чи соціально-економічних новинок
Хартман А. [25]	Інновація – це впровадження нових або суттєво вдосконалених продуктів чи виробничих процесів
Чіков І. А.[47]	Інновація – це закінчене, унікальне рішення, яке за допомогою науковотехнічних досягнень нашло свою реалізацію у вигляді нової або оновленої суспільної потреби, впровадження якого підвищує ефективність функціонування підприємства в контексті створення конкурентоспроможних переваг з метою отримання максимально можливого економічного, соціального, екологічного чи іншого ефекту
Шпикуляк О. [36]	Інновація – це закінчений результат творчої праці винахідника, який матеріалізований, тобто втілений у вигляді нового (або удосконаленого) продукту, процесу, послуги або системи управління, що базуються на отриманих нових знаннях, відкриттях чи винаходах, які запропоновані на ринку, але поки що не знайшли масового практичного застосування у споживачів

Загалом, в сучасній економіці, інновації розглядаються як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку

підприємств. Проаналізувавши твердження науковців, можемо сформулювати власне бачення поняття «інновація» – це результат творчої діяльності, що втілюється у вигляді нової технології, продукту, методів організації або моделей ведення бізнесу, при цьому їхньою головною ознакою є здатність забезпечувати підвищення ефективності виробництва, зменшення витрат, підвищення якості продукції та створення доданої вартості.

Категорія інновацій має дуже розгалужену класифікацію її видів. Розглянемо на рис. 1.1 узагальнену класифікацію інновацій за їх категоріями та видами.



Рис. 1.1. Класифікація інновацій [узагальнено на основі 7; 36; 43; 47]

Як бачимо з рис. 1.1. науковці виділяють одинадцять кваліфікаційних груп видів інновацій за: джерелами фінансування, галузевою структурою життєвого циклу, механізмом здійснення, темпом запровадження, масштабами застосування, рівнем впровадження, ступенем ризику, ступенем новизни інновацій, формою реалізації інновацій, типом та предметом й сферою застосування.

У контексті агропродовольчого сектору інновації можуть стосуватися:

- технологічних рішень (точне землеробство (GPS-навігація, агродрони, супутниковий моніторинг, датчики вологості та поживних речовин); роботизація процесів доїння, збору врожаю, сортування та пакування; біотехнології (біостимулятори, біопестициди, генетично вдосконалені сорти); новітні системи зрошення та автоматизоване управління поливом);

- організаційних інновацій (впровадження сучасних систем менеджменту (ERP, CRM, системи відстеження продукції); кооперація та кластеризація сільськогосподарських виробників; цифровізація логістичних процесів, створення агрологістичних хабів);

- маркетингових інновацій (розвиток електронної комерції, онлайн-майданчиків продажу продукції; формування брендів локальної та органічної продукції; використання big data для аналізу споживчих уподобань та прогнозування попиту);

- продуктових інновацій (виробництво продуктів з підвищеною біологічною цінністю; створення екологічно чистої, органічної та безпечної продукції; інноваційні види упаковки, що продовжують термін придатності).

Отже, інновації в агросекторі завжди базуються на поєднанні природних чинників, наукових досягнень та сучасних цифрових технологій.

Захист результатів інтелектуальної діяльності стимулює впровадження екологічно орієнтованих виробничих процесів, створення нових технологій, безпечних для виготовлення харчових продуктів і таких, що відповідають міжнародним вимогам. Відтак аграрні інновації стають ключовим чинником

у розвитку світової торгівлі [50].

Розвиток підприємств агропродовольчої сфери сьогодні неможливий без системного впровадження інновацій. Їхній вплив проявляється через ряд напрямів відображених на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Напрями та ефект від реалізації інновацій [узагальнено на основі 9; 13]

Отже, як бачимо з рис. 1.2 є шість напрямів реалізації інновацій. Підвищення продуктивності та ефективності виробництва орієнтоване на економію ресурсів, підприємства, які застосовують точне землеробство, отримують урожайність на 10-25% вищу при одночасному зменшенні ресурсних витрат. Особливо важливо для експорту підвищувати якість

продукції та безпеки харчового ланцюга, адже сучасні ринки висувають високі вимоги до безпечності продуктів. Інновації сприяють підвищенню екологічної сталості виробництва, тому, підприємства роблять виробництво не лише ефективним, але й дружнім до довкілля. Завдяки інноваціям підприємства отримують можливість розширення ринків збуту й підвищення конкурентоспроможності, що забезпечує стійкі позиції на ринку та вищу прибутковість. Впровадження інновацій впливає на підвищення адаптивності до зовнішніх ризиків та соціальний ефект й розвиток людського капіталу. Таким чином, інноваційні підприємства стають прикладами успішного інтегрованого розвитку сільського господарства.

Під час ухвалення рішення щодо виробництва нового продукту, упровадження технології чи інших технічних або організаційних нововведень необхідно враховувати їхній потенційний ефект – тобто обсяг вигоди, яку підприємство може отримати в разі успішної реалізації інновації. При цьому можливості інновації визначаються тим, на якій стадії її життєвого циклу підприємство вирішить запровадити її у свою діяльність.

Життєвий цикл інновацій – це період часу від появи ідеї до завершення її активного використання, що включає етапи створення, поширення, стабілізації та занепаду. Ця концепція дозволяє аналізувати інноваційну діяльність, планувати виробництво та стратегію, а також прогнозувати прибуток та конкурентне оточення.

Життєвий цикл інновації за своєю природою подібний до класичного життєвого циклу товару та включає етапи розроблення, виходу на ринок, зростання, зрілості й спаду. Кожен із цих етапів характеризується різним співвідношенням витрат на створення і впровадження новинки та доходів від її реалізації. Крім того, кожен етап життєвого циклу інновації складається з кількох стадій, які відрізняються за змістом та характером виконуваних робіт [38].

Проведемо аналіз та розглянемо схематично на рис. 1.3. етапи життєвого циклу інновацій.

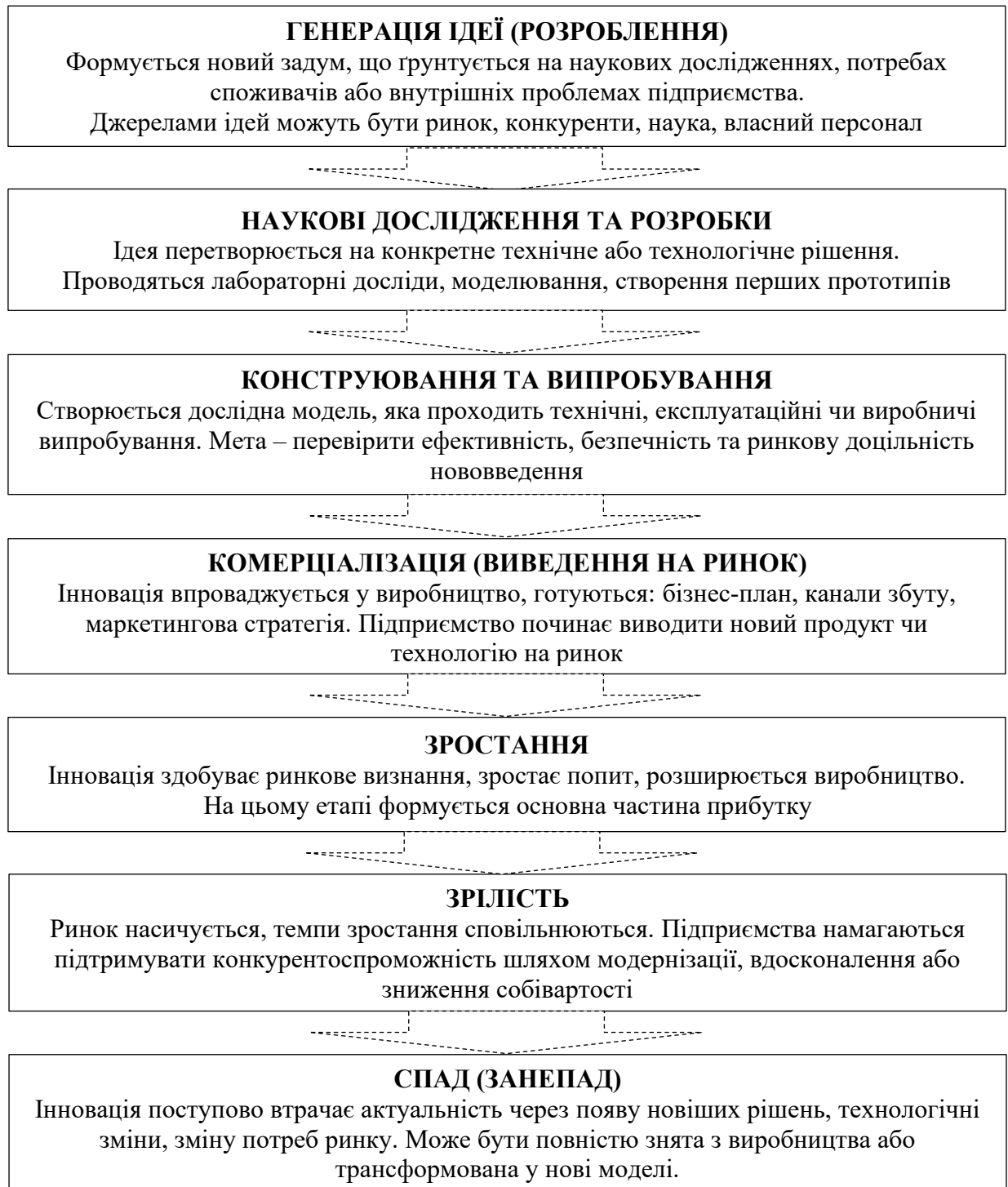


Рис. 1.3. Етапи життєвого циклу інновацій [розроблено за допомогою 27; 38]

Життєвий цикл інновації демонструє, що будь-яке нововведення має обмежений «термін життя». Тому успішні підприємства постійно генерують нові ідеї та оновлюють свої продукти, щоб зберегти стабільність і конкурентоспроможність на ринку.

Ми проводимо дослідження інновацій підприємств агропродовольчої сфери, яка має свої особливості. Особливість агроінновацій полягає не у створенні абсолютно нових продуктів, а у комплексному впровадженні інноваційних рішень у бізнес-процеси аграрного виробництва. Це передбачає вдосконалення логістичних операцій, зниження витрат, підвищення рівня контролю, покращення якості продукції та сервісного обслуговування тощо [49].

Отже, інновації є ключовою умовою модернізації агропродовольчої сфери. Вони визначають нові підходи до виробництва, підвищують продуктивність, формують конкурентні переваги та забезпечують стійкий розвиток підприємств. У сучасних умовах лише ті аграрні компанії, що активно впроваджують інновації, мають можливість успішно конкурувати на внутрішньому та глобальному ринках.

1.2. Методи та підходи до оцінки стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства

Інноваційна діяльність – це не самостійна складова процесу господарювання, а інструмент забезпечення його ефективності в складі операційних, фінансових та інвестиційних господарських операцій бізнесу [8].

Стратегічне управління інноваційною діяльністю є ключовим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме інновації формують здатність організації швидко адаптуватися до змін бізнес-середовища, створювати унікальні продукти та оптимізувати внутрішні процеси. У науковій літературі виокремлюють низку концепцій і моделей, що пояснюють механізми формування та реалізації інноваційної стратегії.

Стратегічне управління має на меті забезпечити розвиток

інноваційного підприємництва та сформувавши уявлення про майбутнє становище підприємства на ринку з урахуванням змін зовнішнього середовища. Необхідність стратегічного управління інноваційною діяльністю виникла через ускладнення зовнішніх умов, що постійно трансформуються, а також через масштабні глобальні економічні зміни [2].

У межах підприємства стратегічне управління зосереджується на прогнозуванні світових економічних тенденцій й наслідків науково-технічного прогресу, визначенні чинників майбутнього успіху, пошуку масштабних рішень та їх подальшому впровадженні, що здатні підвищити конкурентоспроможність економічної системи.

Метою стратегічного управління інноваційною діяльністю є забезпечення досягнення підприємством своїх стратегічних орієнтирів шляхом раціонального використання внутрішніх ресурсів, врахування впливу зовнішніх чинників і приведення наявного потенціалу у відповідність до змінного середовища. Такий підхід спрямований на підвищення конкурентоспроможності та ефективне функціонування підприємства у майбутньому [31].

Стратегічне управління інноваціями передбачає систему управлінських дій, що базуються на використанні людського потенціалу як основи розвитку підприємства будь-якого рівня. У своїй діяльності воно орієнтується на потреби та очікування споживачів, забезпечує гнучку реакцію на зовнішні виклики та своєчасне внесення необхідних змін в організаційну структуру. Це дає змогу отримувати конкурентні переваги, зберігати життєздатність системи у довгостроковій перспективі та досягати визначених цілей [2].

Управління інноваціями передбачає внесення змін, спрямованих на запровадження й використання нових технологій, обладнання, виробничих процесів та оновлення різних аспектів інноваційної діяльності вітчизняних підприємств, що є основою підтримання високої ефективності виробництва, забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках, підвищення продуктивності праці та зростання прибутковості й у підсумку сприяє

збільшенню заробітної плати працівників й загальному підвищенню рівня їх матеріального заохочення [3].

Сучасні школи стратегічного управління пропонують широкий спектр методів й інструментів для розв'язання конкретних стратегічних завдань [28]. Проте питання стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємств й досі залишаються недостатньо дослідженими. У наукових джерелах виокремлюють такі рівні стратегічного управління інноваційною активністю:

- макроекономічний, формування державних науково-технічних пріоритетів;
- мезоекономічний, визначення пріоритетів розвитку інноваційної діяльності підприємств у межах конкретного регіону;
- мікрорівень (рівень підприємства), залежить від орієнтирів, закладених на макро- та мезорівнях, а також від умов, створених у країні [3].

Отже, стратегічні цілі, завдання та управлінські рішення, сформовані на цих рівнях, мають бути взаємопов'язаними та узгодженими, щоб уникнути суперечностей і забезпечити ефективний розвиток інноваційної сфери.

Оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства розглядається як управлінська функція, спрямована на вивчення його фінансово-господарського стану, особливостей роботи, аналіз інноваційних процесів й формування на основі отриманої узагальненої інформації висновків, необхідних для ухвалення оптимальних управлінських рішень [32]. Для підвищення прибутковості та результативності господарювання в умовах розвиненої ринкової економіки й швидкого розвитку інноваційних технологій підприємства потребують сучасного наукового підходу до стратегічного управління інноваційною діяльністю.

Об'єктами оцінювання ефективності інноваційної діяльності можуть бути різні види інновацій, зокрема:

- нові, модернізовані або реконструйовані засоби та інструменти праці;
- предмети праці, до яких належать сировина, паливо, матеріали та

енергоресурси;

- продукція кінцевого споживання;
- технологічні процеси;
- методи організації виробництва, праці та управління;
- окремі інноваційні проекти [15].

Розглянемо на рис. 1.4 послідовність визначення рівня інноваційної активності підприємства.



Рис. 1.4. Послідовність визначення рівня інноваційної активності підприємства [32]

Здебільшого оцінювання здійснюється не щодо всієї інноваційної діяльності, а стосовно конкретного інноваційного проекту. Вибір відповідної методики аналізу доцільності інноваційних процесів у системі управління

інноваціями є ключовим орієнтиром для підвищення результативності стратегічного управління.

Показники оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємств агропродовольчої сфери, повинні бути розбиті на основні етапи комплексного аналізу (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Етапи комплексного аналізу інноваційної діяльності підприємств агропродовольчої сфери [розроблено на основі 22; 34]

Комплексна система показників для аналізу й оцінювання інноваційної діяльності підприємства передбачає всебічне дослідження результативності впроваджених рішень та їхнього впливу на його загальний стан. Вона охоплює основні групи індикаторів, зокрема: ефективність інновацій, рівень ліквідності та фінансової стійкості, платоспроможність, ділову активність, а також показники, що характеризують загальну ефективність роботи підприємства й раціональність використання його ресурсів. Розглянемо в

табл. 1.2 основні показники які можна використати для аналізу та оцінювання інноваційної діяльності підприємства.

Таблиця 1.2

Показники аналізу та оцінювання інноваційної діяльності підприємства

[узагальнено на основі 32]

Категорія	Показники
Показники оцінки ефективності інноваційних рішень	чистий дисконтований дохід, внутрішня норма прибутковості, рентабельність інвестицій в інноваційний проект, дисконтований період окупності інноваційного проекту, чиста приведена економія
	економічна додана вартість, період окупності інвестицій, ефективність проекту
	оцінювання конкурентоспроможності, ризикованості інноваційних рішень, прогнозування результатів здійснення інноваційних проектів
Показники ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності	коефіцієнти поточної, швидкої, абсолютної ліквідності
	коефіцієнти автономії (незалежності), заборгованості, концентрації залученого капіталу, поточної заборгованості, довгострокової фінансової незалежності, здатності до маневрування власних засобів, маневреності власного та позичкового капіталів
	коефіцієнти платоспроможності: абсолютної платоспроможності (ліквідності) підприємства, поточної платоспроможності (швидкої ліквідності) підприємства, коефіцієнт покриття
Показники оцінки ділової активності, ефективності діяльності та використання ресурсів	коефіцієнт оборотності активів, оборотності оборотних активів, оборотності виробничих запасів, оборотності дебіторської заборгованості і кредиторської заборгованості, оборотності власного капіталу
	валовий прибуток (збиток), прибуток (збитки) від операційної діяльності, прибуток (збиток) від фінансової діяльності, чистий прибуток (збиток), рентабельність капіталу активів, валова і чиста рентабельність реалізованої продукції, валова і чиста рентабельність виробництва
	реалізована продукція чи послуги (обсяг продаж), рентабельність реалізованої продукції чи послуг, коефіцієнт конкурентоздатності
	показники оцінювання ступеня ефективності використання матеріально-сировинної бази
	показники для аналізу стану ефективності використання основних засобів, рівня використання трудових ресурсів та фонду оплати праці, показники якості

Інноваційна діяльність, спрямована на підтримання наявного господарського потенціалу, має включати заходи, що дають змогу запобігти можливим ризикам і загрозам погіршення позицій бізнесу. Стратегія активізації інноваційних процесів передбачає виведення підприємства зі стану кризи шляхом використання операційних, фінансових та інвестиційних

інструментів, що забезпечують зміцнення потенціалу та перехід до стабільного розвитку [9]. Упровадження інновацій на рівні радикальних змін здійснюється в умовах антикризового управління і потребує глибокої реорганізації діяльності господарських структур.

Тривалий і стабільний розвиток підприємства значною мірою зумовлений якістю його стратегічного курсу та ретельно розробленим планом дій щодо його реалізації. Загальна стратегія визначає ключові цілі організації та формує потребу в інноваціях. Тому стратегія інноваційного управління повинна бути тісно пов'язана із загальною стратегією підприємства, доповнюючи її або становлячи її складову [5].

Розглянемо на рис. 1.6 поширену кваліфікацію інноваційних стратегій підприємства.



Рис. 1.6. Кваліфікацію інноваційних стратегій підприємства [37]

Зовнішнє середовище – споживачі, конкуренти, учасники суміжних ринків, ринкова ситуація та технологічні тенденції – визначає вектор інноваційного розвитку підприємства. Наявні компетенції, стан ринку

стартапів і зовнішніх технологій, а також рівень інноваційної зрілості впливають на здатність підприємства впроваджувати ті чи інші види інновацій (внутрішні або зовнішні), оцінювати готовність технологій (TRL) і приймати відповідний рівень ризику [48]. Отже, підприємство повинно обрати ті типи інновацій, підходи та інструменти, які найкраще відповідають його стратегічним цілям, а також сформулювати план організаційних дій, необхідних для здійснення інноваційної трансформації.

Таким чином, система комерціалізації інновацій та механізми їх інвестиційного забезпечення у вітчизняному бізнес-середовищі перебувають у незадовільному стані, проте мають певні передумови для подальшого успішного розвитку. Варто зазначити, що нині в Україні практично відсутні сприятливі умови для здійснення інноваційної діяльності підприємствами, особливо малими, які характеризуються обмеженими інвестиційними ресурсами. Попри це, саме малий бізнес, що має високу адаптивність і гнучкість, повинен стати ключовим драйвером інноваційних змін у країні. Тому держава має створити ефективну систему регулювання та підтримки, яка б сприяла активному впровадженню інновацій на підприємствах.

Висновки до розділу 1

Здійснивши аналіз теоретико-методологічних засад стратегічного управління інноваціями підприємств агропродовольчої сфери доцільно відзначити:

1. Інновації є базовим чинником розвитку підприємств агропродовольчої сфери, оскільки забезпечують підвищення продуктивності, якості та екологічної стійкості виробництва, формують конкурентні переваги та сприяють адаптації до мінливих умов ринку. Проаналізувавши твердження науковців сформульовано власне бачення поняття «інновація» – це результат творчої діяльності, що втілюється у вигляді нової технології, продукту,

методів організації або моделей ведення бізнесу, при цьому їхньою головною ознакою є здатність забезпечувати підвищення ефективності виробництва, зменшення витрат, підвищення якості продукції та створення доданої вартості. Досліджено класифікацію інновацій, зокрема науковці виділяють одинадцять кваліфікаційних груп видів інновацій за: джерелами фінансування, галузевою структурою життєвого циклу, механізмом здійснення, темпом запровадження, масштабами застосування, рівнем впровадження, ступенем ризику, ступенем новизни інновацій, формою реалізації інновацій, типом та предметом й сферою застосування. У сучасному аграрному секторі інноваційність проявляється не стільки через створення принципово нової продукції, скільки через системне впровадження технологічних, організаційних і маркетингових рішень, що забезпечують оптимізацію бізнес-процесів і стабільний розвиток підприємств. Таким чином, інновації виступають ключовим драйвером модернізації агропродовольчої сфери та запорукою підвищення її ефективності.

2. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства передбачає комплексний підхід до планування, оцінювання та реалізації інновацій на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, ресурсного потенціалу й динаміки ринку. Досліджено показники оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємств агропродовольчої сфери, які розбиті на п'ять основних етапів. Структуровано основні показники, які можна використати для аналізу та оцінювання інноваційної діяльності підприємства. Ефективне управління інноваціями можливе лише за умови використання відповідних методів оцінки, системи показників та стратегій, що дозволяють визначати інноваційний потенціал, оцінювати ризики, контролювати результативність проєктів і забезпечувати узгодженість інноваційної стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства. Загалом, грамотне стратегічне управління інноваціями є фундаментом довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю є приватним підприємством, зареєстрованим відповідно до вимог чинного законодавства України. Основними напрямками господарської діяльності товариства є рослинництво та тваринництво. У рослинництві підприємство спеціалізується на вирощуванні таких культур, як пшениця, кукурудза, ячмінь, соняшник та соя. У тваринництві переважає розведення великої рогатої худоби м'ясного та молочного напрямів. Додатково підприємство займається орендою техніки, реалізацією кормів та надає послуги у сфері зберігання та первинної переробки продукції.

Організаційна структура підприємства є класичною лінійно-функціональною. Загальні збори учасників виступають вищим органом управління, виконавча функція покладена на директора. До складу керівного складу входять заступник директора, головний агроном, головний інженер, головний бухгалтер, економіст та юрист. Діяльність підрозділів регламентується посадовими інструкціями, колективним договором й внутрішніми наказами.

Трудові ресурси становлять важливу складову виробничого потенціалу підприємства, оскільки охоплюють увесь промислово-виробничий персонал. Ефективність їх використання визначається рівнем професійної підготовки працівників та тією цінністю, яку вони створюють у процесі діяльності. Оцінювання результативності трудових ресурсів здійснюється на основі системи кількісних і якісних показників, що відображають продуктивність праці, ступінь мотивації й задоволеності працівників, а також їхню здатність ефективно виконувати поставлені виробничі завдання [42].

Проведемо оцінку чисельності працівників товариства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності працівників,
зайнятих у сільськогосподарському виробництві товариства,
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	249	218	240	233	203	-46	81,53
у т. ч в рослинництві	214	185	206	203	180	-34	84,11
тваринництві	35	33	34	30	23	-12	65,71
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1200,94	913,56	900,5	1445,6	1557,3	356,4	129,68

Проведена оцінка показників використання персоналу показала, що у 2024 р. знизилася чисельність працівників на 46 осіб порівняно з 2020 р. 18,47 %. Тобто зараз на підприємстві працює 203 особи. Підвищилося значення показника продуктивності праці на 356,4 тис. грн/особу порівняно з 2020 р. та 643,74 тис. грн/особу порівняно з 2021 р.

Основні засоби становлять важливу складову ресурсного потенціалу підприємства, оскільки саме вони визначають рівень якості й обсяг виробленої продукції, а отже результативність діяльності аграрних формувань та їх внесок у продовольчу безпеку держави. Технічне оснащення, насамперед виробничі основні засоби, відіграє ключову роль у виконанні виробничих функцій агробізнесу. Нині, розвиток та оновлення основних засобів у підприємствах агропродовольчої сфери має ґрунтуватися на принципах модернізації, орієнтованої на екологізацію виробництва та дотримання пріоритетів сталого розвитку [20].

Проведемо оцінку ефективності використання основних засобів товариства (табл. 2.2).

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів товариства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне, %
Наявність основних засобів - всього, тис. грн	32028	26995	23709,5	30462,5	63501,5	31473,50	198,27
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0,34	0,27	0,23	0,26	0,41	0,07	119,68
Фондозабезпеченість виробництва, тис. грн/га	9,56	8,06	7,08	9,09	18,96	9,40	198,27
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	128,63	123,83	98,79	130,74	312,82	184,19	243,20
Фондомісткість, грн	0,15	0,15	0,13	0,13	0,21	0,07	144,78
Фондовіддача, грн	6,74	6,58	7,55	7,88	4,65	-2,08	69,07

Протягом досліджуваних 2020-2024 рр. оцінка ефективності використання основних засобів дещо зростає, проте розраховані показники мають досить низькі значення порівняно з нормативними що вказує на потребу оновлення основних засобів, закупівлю нової техніки, обладнання та матеріалів. Загалом бачимо що наявність основних засобів в грошовому еквіваленті зростає у 2024 р. на 31473,50 тис. грн, тобто 98,27 %, тож в принципі товариство має кошти які можна витратити на покращення матеріально-технічного забезпечення.

В умовах сучасного економічного розвитку особливої уваги набуває узгодженість методів обліку оборотних засобів, оскільки це забезпечує цілісність фінансової звітності й підвищує прозорість діяльності підприємств. Рациональне управління оборотними засобами позитивно впливає на фінансовий стан підприємства, адже оптимальна їх структура визначає рівень ліквідності, прибутковості та загальної конкурентоспроможності бізнесу [30].

Проведемо аналіз показників використання оборотного капіталу товариства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу товариства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне, (+;-)	відносне, %
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	306253	405203	519016	572972	563947	257693,50	184,14
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	9,56	15,01	21,89	18,81	8,88	-0,68	92,88
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,70	0,44	0,34	0,42	0,52	-0,18	74,37
Матеріаломісткість, грн	3,85	2,34	2,47	3,02	0,00	-3,85	0,00
Матеріаловіддача, грн	0,26	0,43	0,40	0,33	0,36	0,10	140,10

Оцінивши ефективність оборотного капіталу товариства в табл. 2.3 бачимо зниження розрахованих показників, хоча й загальна їх вартість зросла на 257693,50 тис. грн, тобто 84,14 %. Помічаєм зниження коефіцієнтів оборотності активів саме в 2024 р., що може свідчити про неефективне використання активів у товаристві.

У сучасних умовах господарювання одним із ключових завдань підприємства є досягнення високої ефективності виробничо-комерційної діяльності з урахуванням вимог конкурентного ринку. Така діяльність охоплює два основні аспекти: по-перше, забезпечення раціонального поєднання та ефективного використання ресурсів для отримання належних фінансових результатів; по-друге, організацію процесів виробництва та збуту продукції шляхом якісного виконання управлінських функцій [18].

Проаналізуємо виробничо-комерційну діяльність товариства (табл. 2.4).

**Результати виробничо-комерційної діяльності товариства,
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+ / -	%
Виробництво валової продукції, тис.грн (у постійних цінах 2021 р.)	299033	199156	216114	336836	316141	17107,59	105,72
Виручка від реалізації продукції і послуг , тис. грн	215801	177755	179012	239933	295530	79729,00	136,95
Чистий прибуток, тис. грн	62674	-34748	75746	33960	60641	-2033,00	96,76
Коефіцієнт автономії	0,63	0,47	0,36	0,80	0,47	-0,17	73,83
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,47	1,76	1,50	1,61	1,68	-0,79	68,03
Рівень рентабельності, %	140,51	140,97	135,46	130,88	127,49	X	X
Норма прибутку, %	18,52	-6,14	13,98	48,48	9,74	X	X

Провівши дослідження показників виробничо-комерційної діяльності товариства спостерігаємо тенденцію до їх зниження. Загалом, варто зазначити що є зростання виробництва валової продукції, але воно незначне, лише на 5 %, та частково зріс показник виручки від реалізації на 37 %. Нестабільна динаміка показника чистого прибутку, протягом п'яти років були значні коливання від збиткового значення показника до прибуткового. Найвище значення було у 2022 р. – 75746 тис. грн, а найнижче, збиткове значення було у 2021 р. – 34748 тис. грн. У 2024 р. показник становить 60641 тис. грн, що на -2033 тис. грн менше порівняно з 2020 р. та на 26681 тис. грн більше порівняно з 2023 р.

Аналіз організаційно-економічних показників діяльності досліджуваного товариства за останні п'ять років дав змогу виявити як позитивні, так і проблемні аспекти його функціонування. Спостерігається скорочення чисельності персоналу, що супроводжується підвищенням продуктивності праці. Разом з тим оцінка стану основних засобів засвідчила необхідність оновлення матеріально-технічної бази, оскільки їхній рівень

придатності залишається критично низьким. Аналіз оборотних активів продемонстрував тенденцію до зниження ключових показників, що свідчить про нераціональне використання ресурсів. Аналогічно, у виробничо-комерційній діяльності зафіксовано погіршення результатів у 2024 році порівняно з 2020-м, зокрема зменшення чистого прибутку, що потребує розроблення відповідних управлінських заходів для його відновлення та зростання. Динаміка джерел фінансування вказує на те, що впродовж останніх трьох років підприємство покриває свою діяльність переважно за рахунок поточних зобов'язань, що може негативно впливати на його фінансову стійкість. Наступним етапом нашого дослідження буде проведення аналізу стану інноваційної діяльності у товаристві.

2.2. Аналіз сучасного стану інноваційної діяльності підприємства

У сучасних умовах ведення господарської діяльності інновації стають ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Динамічні зміни ринку, зростання вимог до якості продукції та необхідність оптимізації виробничих процесів зумовлюють потребу у впровадженні новітніх технологій. Аналіз сучасного стану інноваційної діяльності дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів, визначити рівень технічного та технологічного оновлення, а також окреслити перспективні напрями розвитку підприємства. Такий аналіз є важливим етапом формування інноваційної стратегії, що дозволяє забезпечити стійкий розвиток та адаптацію до викликів зовнішнього середовища [21].

Оцінювання інноваційного потенціалу має особливе значення, оскільки саме він визначає здатність підприємства зберігати та підвищувати свою конкурентоспроможність за умов економічної нестабільності. Під час визначення рівня інноваційного потенціалу важливо враховувати широкий спектр чинників, що можуть як стимулювати, так і стримувати впровадження

інновацій. Виокремлення цих факторів дозволяє підприємствам та галузі загалом своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

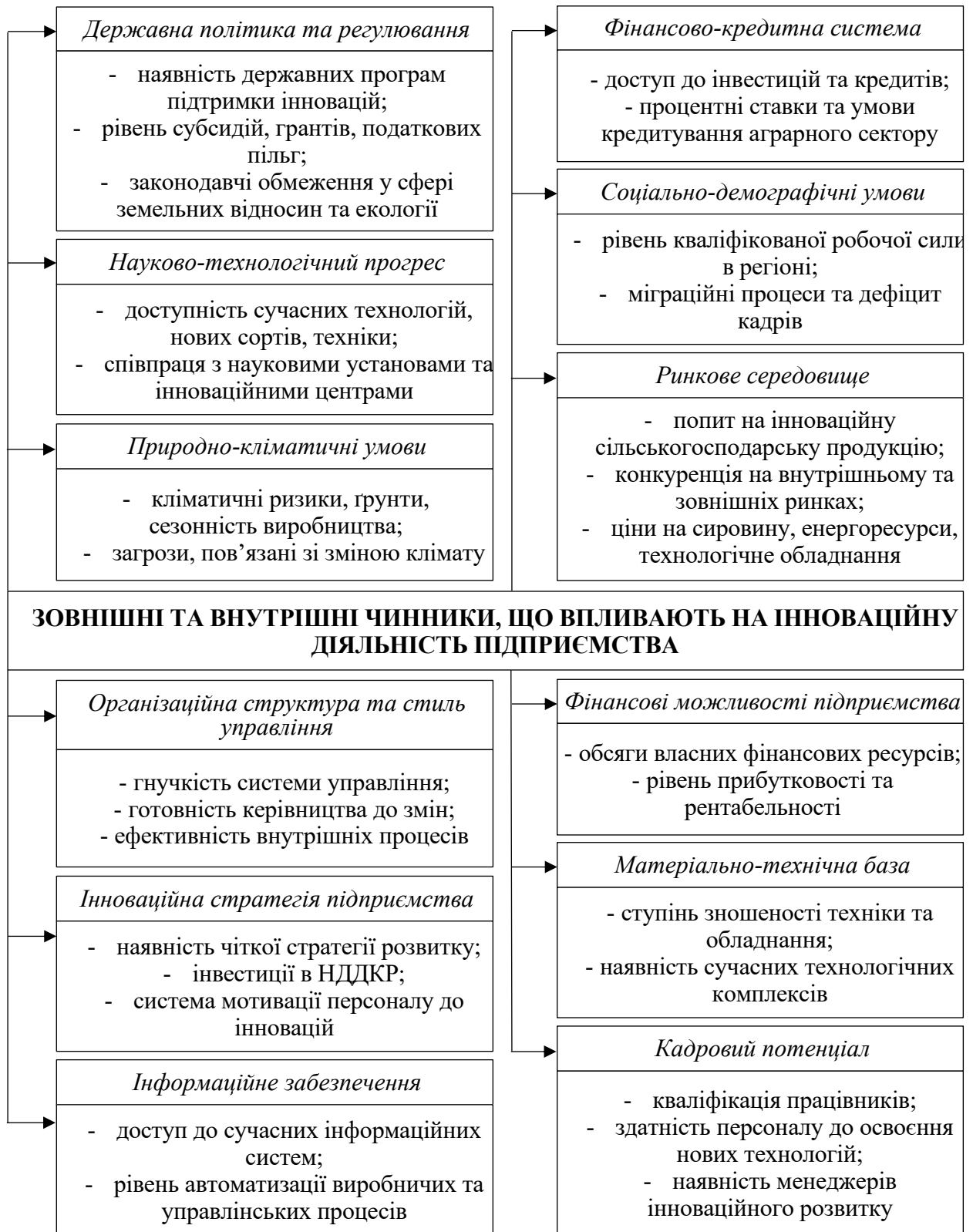


Рис. 2.1. Зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на інноваційну діяльність підприємства [розроблено автором]

Як бачимо з рис. 2.1 ключові детермінанти, що визначають рівень розвитку інноваційного потенціалу підприємства, охоплюють комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників, їх взаємодія формує умови, у яких функціонує підприємство, і впливає на результативність його діяльності.

В процесі свого дослідження проведемо оцінку саме внутрішніх чинників впливу на інноваційну діяльність досліджуваного товариства. Особливу увагу зосередимо на дослідженні кадрового потенціалу (наявність фахівців, готових працювати з сучасними технологіями, рівень кваліфікації, можливості навчання), техніко-технологічний потенціал (стан матеріально-технічної бази, використання сучасної техніки, наявність або відсутність систем точного землеробства, GPS-навігації, датчиків, агродронів) та організаційно-управлінський потенціал (наявність інноваційної стратегії або планів модернізації, ефективність управлінських процесів, готовність до організаційних змін).

Одним із внутрішніх чинників впливу на інноваційну діяльність товариства є організаційна структура та стиль управління, тому спочатку проведемо її дослідження та зобразимо на рис. 2.2 структуру товариства.

Як бачимо з рис. 2.2, організаційна структура управління досліджуваного товариства відображає логічний розподіл функцій, повноважень та відповідальності між основними підрозділами підприємства. З урахуванням спеціалізації товариства, яке поєднує рослинницьку та тваринницьку галузі, структура побудована таким чином, щоб забезпечити ефективну координацію всіх виробничих процесів, раціональне використання трудових ресурсів та оперативне прийняття управлінських рішень.

Представлена на рис. 2.2 схема дає змогу наочно простежити взаємозв'язки між керівними ланками, виробничими підрозділами та допоміжними службами. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, покращенню комунікації між відділами та забезпечує узгоджену роботу всього колективу, що є важливим фактором стабільного розвитку товариства.

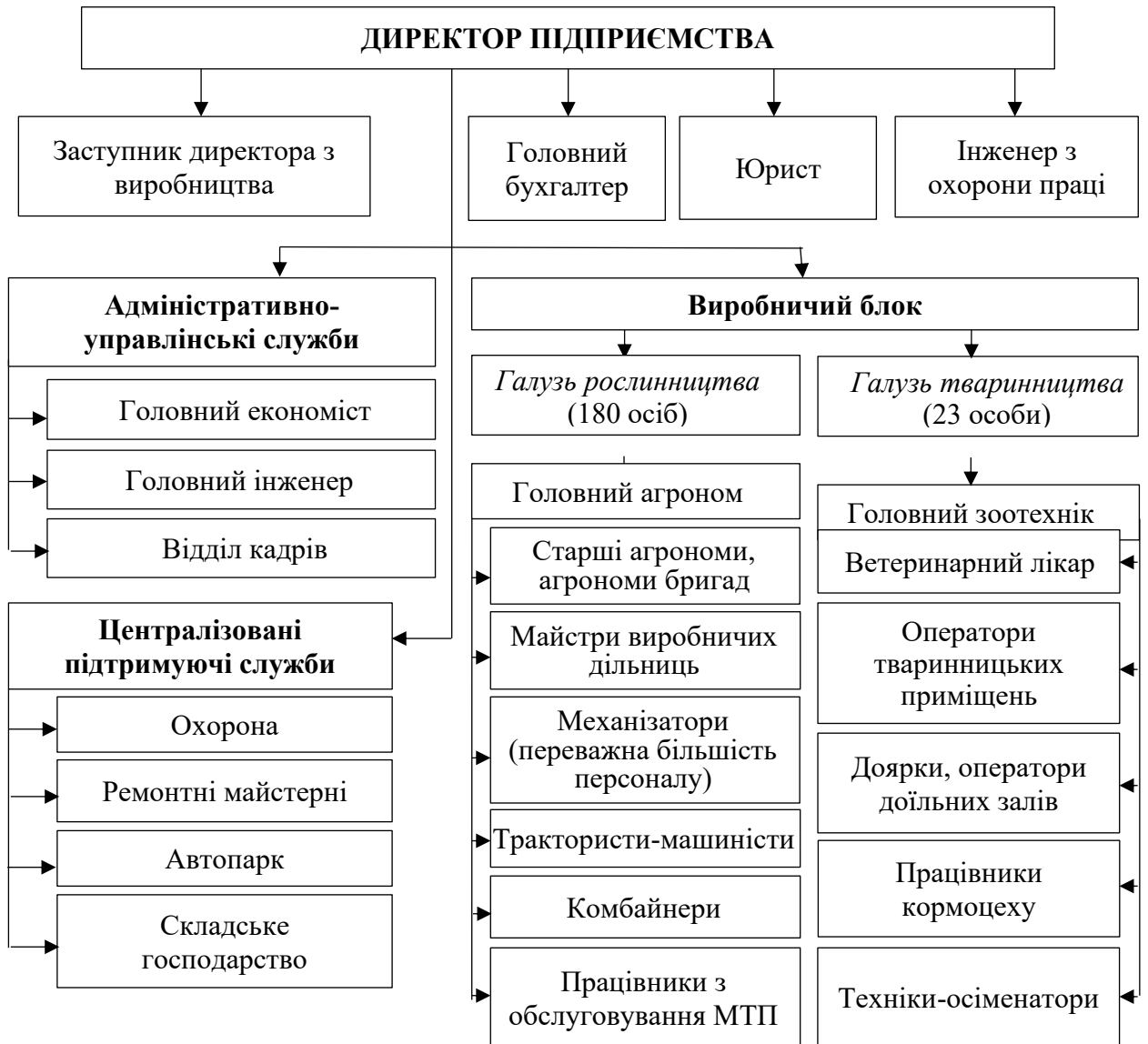


Рис. 2.2. Організаційна структура управління товариства [розроблено автором]

Як бачимо з рис. 2.2, велика чисельність працівників належить до галузі рослинництва, що пояснюється високою потребою в механізаторах, трактористах, технічному персоналі та сезонних працівниках. Галузь тваринництва навпаки побудована більш компактно й орієнтована на інтенсивну модель роботи з меншим штатом.

Трудові ресурси є ключовим елементом забезпечення результативної діяльності підприємства, оскільки саме вони визначають успішність виробничих, управлінських та стратегічних процесів [33]. Під трудовими ресурсами розуміють наявний кадровий потенціал підприємства, що

виражається у кількості працівників працездатного віку, які володіють необхідними фізичними, інтелектуальними та професійними якостями. У ході трудової діяльності працівники витрачають свої фізичні та розумові зусилля для створення матеріальних благ і надання послуг, і саме в цьому процесі трудові ресурси трансформуються в активну робочу силу [11].

Розглянемо в табл. 2.5 результати оцінки ефективності використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.5

**Показники ефективності використання трудових ресурсів товариства,
2020-2024 рр.**

Показник	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Продуктивність персоналу, тис. грн	1200,94	913,56	900,5	1445,6	1557,3	356,36	129,67
Коефіцієнт обороту по прийому	0,10	0,02	0,12	0,09	0,05	-0,05	49,06
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,03	0,13	0,05	0,03	0,15	0,12	525,69
Коефіцієнт плинності кадрів	0,02	0,09	0,04	0,01	0,12	0,10	588,77

Проведена оцінка ефективності використання трудових ресурсів показала зростання показника продуктивності праці з 1200,94 у 2020 р. до 1557,3 тис. грн у 2024 р. Зросло значення коефіцієнту обороту з вибуття, що вказує на зниження загальної чисельності працівників товариства.

Різке зростання коефіцієнта плинності кадрів є вкрай тривожною ознакою, оскільки збільшення рівня звільнень безпосередньо спричиняє додаткові витрати на підбір, навчання та введення в посаду нових працівників, а також призводить до втрати накопиченого професійного досвіду.

Підприємства, які прагнуть зберегти конкурентні позиції на ринку, повинні чітко формувати власну стратегію і тактику розвитку, а також

регулярно здійснювати оцінку результативності управлінських рішень. Це необхідно для підвищення ефективності діяльності та забезпечення стабільного отримання прибутку. Фінансовий стан підприємства визначається раціональним формуванням і використанням його ресурсів. Він характеризується рівнем забезпеченості власними обіговими коштами, станом запасів товарно-матеріальних цінностей, швидкістю обороту коштів, платоспроможністю та іншими показниками фінансово-господарської діяльності, що дають змогу оцінити досягнуті результати й визначити економічний рівень розвитку підприємства [24].

Проведемо оцінку використання фінансових ресурсів в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники ефективності використання фінансових ресурсів товариства,
2020-2024 рр.**

Показник	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Коефіцієнт оборотності активів	0,63	0,41	0,33	0,39	0,47	-0,16	74,07
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,70	0,44	0,34	0,42	0,52	-0,18	74,37
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	5,88	5,55	6,24	6,73	4,21	-1,67	71,66
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,77	1,66	0,70	0,67	0,83	-1,93	30,15
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,74	0,77	0,52	0,68	0,88	-0,86	50,60
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,99	0,87	0,90	0,95	0,99	0,00	100,32
Коефіцієнт автономії	0,63	0,47	0,36	0,80	0,47	-0,17	73,83
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0,36	0,53	0,63	0,58	0,53	0,17	146,40
Коефіцієнт співвідношення позичкового і власного капіталу	0,57	1,12	1,74	1,41	1,13	0,56	198,28
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,77	1,90	1,58	1,71	1,89	-0,88	68,31
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,12	0,08	0,01	0,01	-0,05	15,87

Аналіз показників табл. 2.6 свідчить про зниження оборотності оборотних та необоротних активів й вказує на менш ефективне використання основних засобів. Значне падіння коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості означає, що товариство повільніше отримує кошти від покупців а зростання коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості свідчить про певне покращення розрахунків із постачальниками.

Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу майже подвоївся, що є ознакою зростання фінансових ризиків. Оборотність власного капіталу протягом досліджуваного періоду залишалася відносно стабільною, тобто ефективність використання власних ресурсів суттєво не змінилася. Отже, формування та ефективне використання фінансових ресурсів є ключовим елементом системи управління товариством, оскільки забезпечує можливість вирішувати різноманітні завдання фінансового менеджменту. Раціональне управління фінансовими ресурсами, у свою чергу, створює передумови для досягнення високих кінцевих результатів та підвищення загальної ефективності господарської діяльності.

Головною метою менеджменту будь-якого підприємства є створення умов для результативної роботи всіх його підсистем та забезпечення на цій основі конкурентних переваг у зовнішньому середовищі. Матеріальні ресурси, як складова ресурсного потенціалу, належать до внутрішніх чинників управління інноваційною діяльністю підприємства, оскільки вартість та якість використаної сировини, матеріалів, енергії й палива, а також рівень втрат і відходів безпосередньо впливають на собівартість і якість кінцевої продукції [6].

Проведемо оцінювання ефективності використання матеріальних ресурсів товариства в табл. 2.7, що має включати детальний аналіз динаміки як загальних, так і специфічних показників, а також визначення факторів, що впливають на їх зміни. Крім того, важливо здійснювати конкурентний аналіз, застосовуючи метод порівняння із середніми та найкращими значеннями показників, а також використовуючи кореляційні залежності.

**Показники ефективності використання матеріальних ресурсів
товариства, 2020-2024 рр.**

Показник	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Фондомісткість	0,15	0,15	0,13	0,13	0,21	0,06	140,00
Фондовіддача	6,74	6,58	7,55	7,88	4,65	-2,09	68,99
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,34	0,27	0,23	0,26	0,41	0,07	119,67
Коефіцієнт зносу	0,66	0,73	0,77	0,74	0,59	-0,07	89,39
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,34	0,27	0,23	0,26	0,41	0,07	120,59
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	0,18	-0,08	0,14	0,06	0,10	-0,09	52,33
Матеріаломісткість, грн	0,26	0,43	0,40	0,33	0,36	0,10	138,46
Матеріаловіддача, грн	3,85	2,34	2,47	3,02	0,00	-3,85	0,00

Аналіз динаміки розрахованих в табл. 2.7 показників свідчить про нестійкість у використанні матеріальних ресурсів. Зростання фондомісткості означає збільшення витрат основних засобів на одиницю продукції, тоді як спад фондовіддачі до 4,65 підтверджує погіршення їх ефективності. Матеріаломісткість зросла з 0,26 до 0,36, що вказує на більші витрати матеріалів, а зменшення матеріаловіддачі підкреслює зниження ефективності їх використання. Також спостерігається покращення технічного стану основних засобів, зокрема зростає коефіцієнт їх реальної вартості, коефіцієнт зносу зменшується з 0,66 до 0,59, а коефіцієнт придатності підвищується з 0,34 до 0,41, знижується й показник рентабельності основних засобів.

Нажаль, не маємо змоги провести аналіз впроваджених інновацій у товаристві, дослідити які нововведення були реалізовані, їх дату й масштаб впровадження та ефективність використання інновацій через брак інформації, відсутня в товаристві звітність. Тому, дослідимо та розробимо

узагальнену табличку з проблемами та бар'єрами які можуть стримувати інноваційний розвиток підприємства агропродовольчої сфери (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Основні проблеми та бар'єри інноваційного розвитку підприємства агропродовольчої сфери [розроблено автором]

Проблема, бар'єр	Суть проблеми та її вплив на інноваційний розвиток
Недостатня фінансова забезпеченість	Обмежені фінансові ресурси не дозволяють підприємству інвестувати в сучасну техніку, цифрові технології, нові технологічні процеси а висока вартість інновацій стримує оновлення виробничої бази та знижує конкурентоспроможність
Низька технологічна оснащеність	Застаріле обладнання та техніка знижують продуктивність, підвищують витрати та ускладнюють впровадження сучасних агротехнологій, що уповільнює автоматизацію процесів і погіршує якість продукції
Нестача кваліфікованих кадрів	Брак фахівців із сучасними технологічними навичками обмежує можливість освоювати інновації, тому виникають труднощі з роботою на складному обладнанні, веденням точного землеробства, цифровим моніторингом
Високі ризики та невизначеність	Аграрний сектор є залежним від погодних умов, ринкових коливань та державної політики, тому інновації супроводжуються додатковими ризиками, що зменшує мотивацію підприємства до їх впровадження
Відсутність чіткої інноваційної стратегії	Немає довгострокового плану інноваційного розвитку, пріоритетів та механізмів залучення інвестицій, відсутність стратегічного бачення призводить до хаотичних та несистемних інноваційних рішень
Слабка комунікація науковими установами	3 Низький рівень співпраці з науковими центрами та університетами обмежує доступ до сучасних розробок, технологій, консультацій, що уповільнює трансфер інновацій у виробництво

Отже, як бачимо з табл. 2.8 підприємства можуть стикатися з комплексом взаємопов'язаних проблем, які суттєво стримують впровадження сучасних технологій та підвищення конкурентоспроможності. Найбільш критичними є фінансова та технологічна обмеженість, що унеможливорює оновлення матеріально-технічної бази та запровадження інноваційних рішень. Нестача кваліфікованих кадрів додатково ускладнює реалізацію інноваційних проєктів, а високі ризики та невизначеність знижують інвестиційну привабливість інноваційної діяльності. Відсутність чіткої інноваційної стратегії та слабкі зв'язки з науковими установами призводять до несистемності інноваційних процесів та повільного адаптування сучасних

розробок у виробництво. Подолання зазначених бар'єрів є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення ефективності його діяльності та формування довгострокових конкурентних переваг.

Проведений аналіз сучасного стану інноваційної діяльності товариства дозволив встановити, що його інноваційний потенціал формується під впливом значної кількості зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають можливості ефективного розвитку. Позитивним аспектом є сформована організаційна структура, що забезпечує розподіл функцій і відповідальності та сприяє злагодженій роботі підрозділів. Разом з тим, зростання коефіцієнтів вибуття і плинності кадрів свідчить про кадрову нестабільність, що негативно впливає на накопичення професійного досвіду та знижує здатність персоналу до освоєння нових технологій. Аналіз використання фінансових ресурсів показав тенденцію до погіршення оборотності активів і зростання залежності від позикового капіталу, що підвищує фінансові ризики та обмежує можливості інвестування в інноваційний розвиток. Оцінка матеріальних ресурсів засвідчила погіршення ефективності використання основних засобів і зростання матеріаломісткості, попри певне поліпшення технічного стану активів. Встановлено, що підприємство стикається з рядом бар'єрів інноваційного розвитку, серед яких ключовими є недостатня фінансова забезпеченість, низький рівень технологічної оснащеності, нестача кваліфікованих кадрів та відсутність чіткої інноваційної стратегії. Сукупність цих проблем уповільнює впровадження сучасних агротехнологій та знижує конкурентоспроможність підприємства. Отже, ефективний інноваційний розвиток підприємства потребує комплексного підходу, спрямованого на модернізацію матеріально-технічної бази, підвищення кваліфікації персоналу, поліпшення структури управління, оптимізацію використання фінансових ресурсів та формування чіткої інноваційної стратегії. Саме ці заходи створять умови для підвищення продуктивності, зменшення ризиків та забезпечення довгострокової стабільності діяльності.

2.3. Оцінка ефективності існуючої системи стратегічного управління інноваціями

У сучасних умовах функціонування підприємств агропродовольчої сфери інноваційна діяльність стає ключовим інструментом забезпечення їх конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового розвитку. Однак ефективність інновацій значною мірою залежить не лише від наявності ресурсів чи технічних можливостей, а й від здатності підприємства раціонально планувати, координувати та контролювати інноваційні процеси. Саме тому важливе значення має аналіз і оцінка діючої системи стратегічного управління інноваціями.

Стратегічне управління інноваціями охоплює сукупність управлінських рішень, спрямованих на формування інноваційної стратегії, визначення пріоритетів розвитку, планування інвестицій, організацію впровадження нових технологій та оцінку їх результативності. Наявність ефективної системи управління дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати виробництво до нових технологічних вимог, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільне нарощування потенціалу.

Необхідно провести комплексну оцінку діючої системи стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства, визначити її сильні та слабкі сторони, встановити основні проблеми, що стримують інноваційний розвиток, а також оцінити рівень взаємодії між ключовими елементами інноваційної інфраструктури. Результати аналізу стануть підґрунтям для розроблення пропозицій щодо удосконалення механізмів стратегічного управління та формування ефективної інноваційної політики підприємства.

Спочатку проведемо аналіз рентабельності (універсального критерія фінансової ефективності) використання ресурсів досліджуваного товариства в табл. 2.9 для того щоб оцінити адекватність його фінансового стану щодо

обсягу використаних ресурсів.

Таблиця 2.9

Рентабельність використання ресурсів товариства, 2020-2024 рр.

Показник	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Рентабельність власного капіталу	28,79	-16,92	37,94	13,47	20,41	-8,38	70,88
Рентабельність залученого капіталу	50,56	-15,08	21,85	9,56	18,07	-32,49	35,75
Рентабельність усіх активів за чистим прибутком	18,27	-7,95	13,83	5,58	9,56	-8,71	52,33
Рентабельність оборотних активів	20,46	-8,58	14,59	5,93	10,75	-9,71	52,54
Рентабельність необоротних активів	170,70	-108,52	264,21	95,20	86,43	-84,27	50,63
Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг)	140,51	140,97	135,46	130,88	127,49	-13,02	90,73
Рентабельність реалізації (продаж)	29,04	-19,55	57,46	17,80	27,41	-1,64	94,37
Валова рентабельність основної діяльності	28,83	29,07	26,18	23,59	112,52	83,69	390,29

Аналіз розрахованих в табл. 2.9 показників рентабельності демонструє нестабільність результативності діяльності та різноспрямовані тенденції у використанні різних видів ресурсів. Значна частина показників у 2021-2023 рр. характеризувалася суттєвим зниженням, проте у 2024 р. спостерігається часткове відновлення ефективності, хоча рівень більшості показників так і не повернувся до значень 2020 р. Рентабельність власного капіталу зменшилася та вказує на зниження фінансової віддачі а зниження рентабельності залученого капіталу свідчить про менш ефективне використання позикових коштів та потенційне зростання фінансових ризиків у діяльності товариства. Показники рентабельності активів (оборотних, необоротних) демонструють негативну динаміку зниження, отже, кожна гривня, вкладена у виробничі ресурси, приносить все менше прибутку, що може бути пов'язано з зношеністю техніки, зростанням витрат й зниженням

продуктивності активів.

Найбільш позитивною ознакою є зростання динаміки валової рентабельності основної діяльності, що означає значне збільшення валового прибутку та покращення співвідношення між виручкою та виробничими витратами. Ймовірно, це пов'язано зі зростанням цін на продукцію або оптимізацією окремих виробничих процесів. Загалом, результати аналізу свідчать про те, що товариство працює в умовах фінансової нестабільності та стикається зі зниженням ефективності використання власного й позикового капіталу. Незважаючи на певне покращення показників у 2024 р., більшість із них залишаються нижчими за рівень 2020 р., що підтверджує необхідність посилення інноваційної діяльності, модернізації матеріально-технічної бази, оптимізації витрат та підвищення ефективності управління ресурсами.

Для здійснення аналізу, планування та прогнозування результатів діяльності підприємства застосовують виробничу функцію. Вона відображає взаємозв'язок між максимально можливим обсягом виготовленої продукції та кількістю виробничих ресурсів, що використовуються за незмінного технологічного рівня.

Виробнича функція може застосовуватися як у макроекономічних дослідженнях, де характеризує залежність сукупного випуску у вартісному вираженні, так і на мікрорівні – для оцінювання результативності діяльності окремого підприємства [17].

Розрізняють однофакторні та багатофакторні виробничі функції залежно від кількості залучених змінних, а також лінійні та нелінійні регресійні моделі. У межах цього дослідження буде проведено статистичний аналіз і здійснено прогнозування рентабельності продукції (товарів, робіт, послуг) залежно від коефіцієнта автономії як факторного показника ефективності використання фінансових ресурсів підприємства за останні п'ять років, використовуючи однофакторну лінійну регресійну модель [23].

У даному дослідженні як факторна змінна x_i розглядається коефіцієнт автономії, тоді як результативною ознакою y_i обрано рентабельність

продукції (товарів, робіт, послуг).

Вихідні статистичні дані для аналізу та прогнозування взаємозв'язку між рентабельністю продукції та коефіцієнтом автономії, що відображає рівень ефективності використання фінансових ресурсів підприємства за останні п'ять років, були наведені раніше.

Для формування відповідної регресійної моделі приймемо, що між зазначеним фактором та результативним показником існує лінійний зв'язок, який можна описати рівнянням:

$$Y_p = a_1 X + a_0 \quad (2.1)$$

Для розрахунку залежності використовуємо електронні таблиці Microsoft Excel, вбудовані функції Microsoft Excel та надбудову Пакет аналізу.

В ході обробки даних отримана виробнича регресійна модель рентабельності продукції (товарів, робіт, послуг):

$$Y_p = 4,69X + 137,62$$

Знайдені коефіцієнти виробничої регресійної моделі, які визначені методом найменших квадратів, дорівнюють $a_1 = -4,69$ та $a_0 = 137,62$. Отже, із зниженням коефіцієнта автономії, як факторної ознаки ефективності використання фінансових ресурсів на 1 в.п. рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг) знизиться на 4,69%. Вільний член $a_0 = 137,62$ економічного змісту не має.

Критерій Фішера, розрахункове значення якого є більшим ніж його табличне значення ($F_{розр.}(8,24) > F_{табл.}(0,0046)$) засвідчує адекватність регресійної моделі та можливість проведення подальшого економічного аналізу та прогнозування.

Критерій Ст'юдента, розрахункове значення, якого теж більше ніж його табличне значення $t_{роз} > t_{табл.}$ ($t_{табл.} = 0,068$ та $t_{роз} = 2,97$), вказує на значимість коефіцієнта кореляції.

Коефіцієнт кореляції даної виробничої функції є досить високим $r = 0,86$, що говорить про прямий та тісний зв'язок між фактором та

показником.

Для прогнозованого значення коефіцієнта автономії у 2026 році, що становить 0,55 в.п. та характеризує рівень фінансової незалежності та ефективності використання фінансових ресурсів, очікуване значення рентабельності продукції (товарів, робіт, послуг) у середньому дорівнюватиме 135,04 %. Варто наголосити, що зростання коефіцієнта автономії у прогнозованому періоді визначалося за допомогою вбудованої лінійної функції TREND, яка коректно відображає тенденції економічних процесів.

Розрахунок виробничої регресії рентабельності продукції (товарів, робіт, послуг) здійснювався як вручну, так і із застосуванням стандартних функцій Microsoft Excel та надбудови «Пакет аналізу». Використання інструмента «Аналіз даних» забезпечує оперативне й точне визначення основних параметрів лінійної регресійної моделі. Порівняння отриманих результатів підтверджує доцільність застосування цих програмних засобів у дослідженнях економічних процесів і в оцінюванні ефективності виробничої діяльності підприємства.

Для додаткової перевірки та співставлення прогнозних значень рентабельності продукції буде використано електронні таблиці Microsoft Excel, зокрема лінійну статистичну функцію TREND, нелінійну статистичну функцію GROWTH, а також математичні функції EXP і LN разом із динамічним рядом результативного показника за останні п'ять років.

Стисла характеристика:

- лінійна статистична функція TREND забезпечує достовірне відтворення тенденцій економічного розвитку;
- нелінійна статистична функція GROWTH наочно демонструє можливі траєкторії економічного зростання;
- поєднання математичних функцій EXP та LN із функцією TREND дає можливість зіставити лінійний прогноз із прогнозою кривою, побудованою за функцією GROWTH.

Порівняння прогнозних значень рентабельності продукції (товарів, робіт, послуг) показує, що найточніші та найбільш наближені до реальних умов результати забезпечує ручний розрахунок на основі лінійної виробничої регресійної моделі:

$$Y_p = 4,69X + 137,62$$

Таким чином, проведений статистичний аналіз і прогнозування із застосуванням різних методів лінійного та нелінійного моделювання економічних процесів підтверджують, що підприємство може обирати найбільш раціональний та ефективний підхід до дослідження, враховуючи специфіку внутрішнього середовища та вплив зовнішніх факторів (додаток А).

Проведене прогнозування рентабельності продукції з використанням лінійних і нелінійних статистичних методів підтвердило, що найбільш достовірні результати забезпечує лінійна виробнича регресійна модель, розрахована вручну. Саме вона найкраще відображає реальні залежності між коефіцієнтом автономії та рівнем рентабельності підприємства. Зіставлення отриманих прогнозів, побудованих за допомогою функцій TREND, GROWTH, а також математичних функцій EXP та LN, дає можливість вибрати оптимальний підхід до аналізу залежно від умов діяльності, динаміки показників та особливостей зовнішнього і внутрішнього середовища. Це свідчить про те, що підприємство може ефективно застосовувати різні інструменти економічного прогнозування, обираючи найбільш доцільний метод для прийняття управлінських рішень.

Таким чином, ефективна система стратегічного управління інноваціями повинна охоплювати всі етапи інноваційного процесу – від формування ідеї до оцінки результатів її впровадження. Для товариства доцільно в наступному розділі сформувати таку структуру стратегічного управління інноваційною діяльністю. При її формуванні варто враховувати основні проблеми, що стримують інноваційний розвиток товариства, зокрема, це недостатня фінансова забезпеченість (бракує ресурсів для масштабних

інвестицій у техніку та цифровізацію та зростає залежність від позикового капіталу (що підтверджують фінансові коефіцієнти), високий рівень зносу техніки (старі основні засоби знижують продуктивність і підвищують собівартість), висока плинність кадрів й кадровий дефіцит (брак фахівців зі знанням цифрових технологій, GPS-навігації, точного землеробства), відсутність інноваційної стратегії (рішення щодо впровадження нововведень приймаються ситуативно, немає системи пріоритетів та довгострокового планування інновацій), технологічна необізнаність персоналу (працівники переважно мають традиційний досвід та низьку готовність до освоєння нової техніки й цифрових систем) та ризики зовнішнього середовища (кліматичні зміни, коливання цін на енергоносії та обладнання, недостатнє забезпечення енергетичними ресурсами тощо).

Висновки до розділу 2

Здійснивши аналіз інноваційної діяльності та стратегічного управління інноваціями на підприємстві доцільно відзначити:

1. Проведений аналіз організаційно-економічних показників діяльності досліджуваного товариства за останні п'ять років дав змогу виявити як позитивні, так і проблемні аспекти його функціонування. Спостерігається скорочення чисельності персоналу, що супроводжується підвищенням продуктивності праці. Разом з тим оцінка стану основних засобів засвідчила необхідність оновлення матеріально-технічної бази, оскільки їхній рівень придатності залишається критично низьким. Аналіз оборотних активів продемонстрував тенденцію до зниження ключових показників, що свідчить про нераціональне використання ресурсів. Аналогічно, у виробничо-комерційній діяльності зафіксовано погіршення результатів у 2024 р. порівняно з 2020 р., зокрема зменшення чистого прибутку, що потребує розроблення відповідних управлінських заходів для

його відновлення та зростання. Динаміка джерел фінансування вказує на те, що впродовж останніх трьох років підприємство покриває свою діяльність переважно за рахунок поточних зобов'язань, що може негативно впливати на його фінансову стійкість.

2. Проведений аналіз сучасного стану інноваційної діяльності товариства дозволив встановити, що його інноваційний потенціал формується під впливом значної кількості зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають можливості ефективного розвитку. Дослідження кадрового, техніко-технологічного та організаційно-управлінського потенціалу показало наявність як сильних сторін, так і суттєвих обмежень, які стримують активне впровадження інновацій. Позитивним аспектом є сформована організаційна структура, що забезпечує розподіл функцій і відповідальності та сприяє злагодженій роботі підрозділів. Разом з тим, зростання коефіцієнтів вибуття і плинності кадрів свідчить про кадрову нестабільність, що негативно впливає на накопичення професійного досвіду та знижує здатність персоналу до освоєння нових технологій. Аналіз використання фінансових ресурсів показав тенденцію до погіршення оборотності активів і зростання залежності від позикового капіталу, що підвищує фінансові ризики та обмежує можливості інвестування в інноваційний розвиток. Оцінка матеріальних ресурсів засвідчила погіршення ефективності використання основних засобів і зростання матеріаломісткості, попри певне поліпшення технічного стану активів. Встановлено, що підприємство стикається з рядом бар'єрів інноваційного розвитку, серед яких ключовими є недостатня фінансова забезпеченість, низький рівень технологічної оснащеності, нестача кваліфікованих кадрів та відсутність чіткої інноваційної стратегії. Сукупність цих проблем уповільнює впровадження сучасних агротехнологій та знижує конкурентоспроможність підприємства. Отже, ефективний інноваційний розвиток підприємства потребує комплексного підходу, спрямованого на модернізацію матеріально-технічної бази, підвищення кваліфікації персоналу, поліпшення структури управління, оптимізацію використання

фінансових ресурсів та формування чіткої інноваційної стратегії. Саме ці заходи забезпечать умови для підвищення продуктивності, зменшення ризиків та забезпечення довгострокової стабільності діяльності.

3. У результаті проведеної оцінки ефективності існуючої системи стратегічного управління інноваціями встановлено, що діяльність підприємства характеризується значною фінансовою нестабільністю та нерівномірною динамікою ключових показників ефективності. Аналіз рентабельності продемонстрував зниження результативності використання власного, залученого капіталу та активів, що свідчить про зменшення віддачі від наявних ресурсів та потребує активізації інноваційних заходів, модернізації техніко-технологічної бази та оптимізації витрат. Попри окремі позитивні зміни у 2024 році, більшість показників так і не повернулися до рівня базового 2020 року. Проведене регресійне моделювання підтвердило наявність тісного та статистично значущого зв'язку між коефіцієнтом автономії та рентабельністю продукції. Застосування різних методів прогнозування засвідчило, що найбільш достовірні результати забезпечує лінійна виробнича регресійна модель, яка адекватно відображає тенденції розвитку підприємства. Це підтверджує, що фінансова незалежність і раціональне управління ресурсами мають прямий вплив на результативність виробничої діяльності. Отримані результати дають підстави стверджувати, що існуюча система стратегічного управління інноваціями є недостатньо ефективною та потребує вдосконалення. Основними стримуючими факторами залишаються слабка фінансова база, високий рівень зносу техніки, нестача кваліфікованих кадрів, відсутність чітко сформованої інноваційної стратегії та вплив зовнішніх ризиків. Усі ці аспекти мають бути враховані під час розроблення нової системи стратегічного управління інноваційною діяльністю, що буде здійснено в наступному розділі дослідження.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Розроблення стратегічних інноваційних рішень для підприємства з урахуванням нестабільності ринкового середовища

У сучасних умовах господарювання підприємства агропродовольчої сфери функціонують у середовищі підвищеної турбулентності, що зумовлено коливаннями ринкових цін, нестабільністю логістичних ланцюгів, змінами споживчих преференцій, посиленням конкуренції та впливом зовнішньополітичних факторів. Така ситуація потребує від агропідприємств не лише оперативного реагування на зміни, а й формування стратегічно виваженого підходу до розвитку інноваційної діяльності, здатного забезпечити їхню довгострокову стійкість і конкурентоспроможність.

Інновації виступають ключовим чинником підвищення ефективності виробництва, оптимізації ресурсів, поліпшення якості продукції та розширення ринкових можливостей. Проте традиційні підходи до стратегічного управління вже не гарантують очікуваних результатів, оскільки не враховують динамічність сучасного ринку. Саме тому підприємства агропродовольчої сфери мають орієнтуватися на інноваційні моделі розвитку, які передбачають гнучкість управлінських рішень, диверсифікацію діяльності, цифрову трансформацію та активне використання новітніх технологій.

В цьому розділі ми розглянемо основні напрями удосконалення стратегічного управління інноваціями досліджуваного товариства в умовах нестабільного ринкового середовища. Акцент зробимо на методах підвищення адаптивності підприємства, стратегічному плануванні інновацій, впровадженні цифрових та екологічних рішень, а також на формуванні

партнерських екосистем, здатних забезпечити довгостроковий розвиток і стійкість бізнесу.

Спочатку розглянемо в табл. 3.1 стратегічні інноваційні рішення які можна застосувати для підприємства агропродовольчої сфери.

Таблиця 3.1

Рекомендовані стратегічні інноваційні рішення для підприємства агропродовольчої сфери [розроблено автором]

Напрямок	Конкретні рішення	Очікуваний ефект
1. Цифрова трансформація	Точне землеробство (GPS, датчики, аналіз урожайності)	Зниження витрат 10-25%
	Єдина ERP-система управління	
2. Диверсифікація виробництва	Нішеві культури (нут, сочевиця, коноплі)	Зменшення залежності від коливань ринку
	Переробка (борошно, олія, крупи)	
	Циклічні виробництва (біогумус, біогаз)	
3. Логістичні інновації	Розподіл логістичних контрактів	Стійкість до перебоїв поставок
	Альтернативні канали експорту	
	Модульні елеватори	
4. Фінансова стійкість	Форварди, ф'ючерси, страхування ризиків	Зменшення боргових ризиків
	Гранти, лізинг, партнерські інвестиції	Фіксація вигідних цін
5. Екологічні інновації	Зниження хімічного навантаження	Підвищення конкурентоспроможності на експортних ринках
	Водозберігаючі технології	
	Сертифікація GlobalG.A.P., ISO	
6. Партнерські екосистеми	Кооперації з фермерами	Доступ до нових технологій та фінансування
	Співпраця з університетами (R&D)	
	Міжнародні програми підтримки	
7. Маркетингові інновації	Власний бренд	Зростання маржі та лояльності споживачів
	Прямі онлайн-продажі	
	Трасування виробництва (QR-коди, блокчейн)	

Отже, табл. 3.1 демонструє, що ефективний розвиток підприємства агропродовольчої сфери в умовах нестабільного ринкового середовища можливий лише за умови комплексного та системного підходу до управління інноваціями. Ключовими напрямками виступають цифрова трансформація, диверсифікація виробництва, екологізація технологічних процесів, формування партнерських екосистем та підвищення фінансової стійкості за допомогою сучасних інструментів ризик-менеджменту. Поєднання цих рішень дозволяє підприємству не лише мінімізувати вплив зовнішніх загроз,

але й створити довгострокові конкурентні переваги завдяки підвищенню операційної ефективності, адаптивності та інноваційної спроможності. Таким чином, стратегічне управління інноваціями стає фундаментом стабільного розвитку та успішної діяльності підприємства в умовах постійної ринкової турбулентності.

Ми проводили аналіз інноваційної діяльності аграрного товариства Миргородського району. Нажаль, статистичні дані використання інновацій повністю оцінити не було можливості, проте, проведене в другому розділі дослідження показало, що товариство веде інноваційну діяльність та не майбутнє ставить перед собою досягнення ряду стратегічних цілей інноваційного розвитку, зокрема:

- підвищення продуктивності рослинницької та тваринницької галузей шляхом модернізації техніко-технологічної бази;

- зниження витрат виробництва за рахунок автоматизації та цифровізації процесів;

- формування кадрової бази, здатної працювати з сучасними технологіями;

- підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності на ринку;

- запровадження екологічно орієнтованих технологій та ресурсозбереження.

Для досягнення поставлених стратегічних цілей рекомендовано побудувати систему стратегічного управління інноваціями, в якій детально розписати напрями та блоки її реалізації. Система стратегічного управління є необхідною для товариства, оскільки вона забезпечуватиме цілісність й узгодженість усіх управлінських рішень, орієнтуючи товариство на довгостроковий розвиток в умовах постійної нестабільності ринку. Завдяки стратегічному підходу підприємство отримує можливість своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, прогнозувати можливі ризики та мінімізувати їхній вплив на виробничі та фінансові результати. Це особливо важливо для аграрної сфери, де значну роль відіграють фактори, що

не піддаються контролю, зокрема, кліматичні умови, коливання цін на сировину, зміни логістичних маршрутів й глобальні ринкові тенденції.

Розглянемо на рис. 3.1. структуру системи стратегічного управління інноваціями в товаристві.

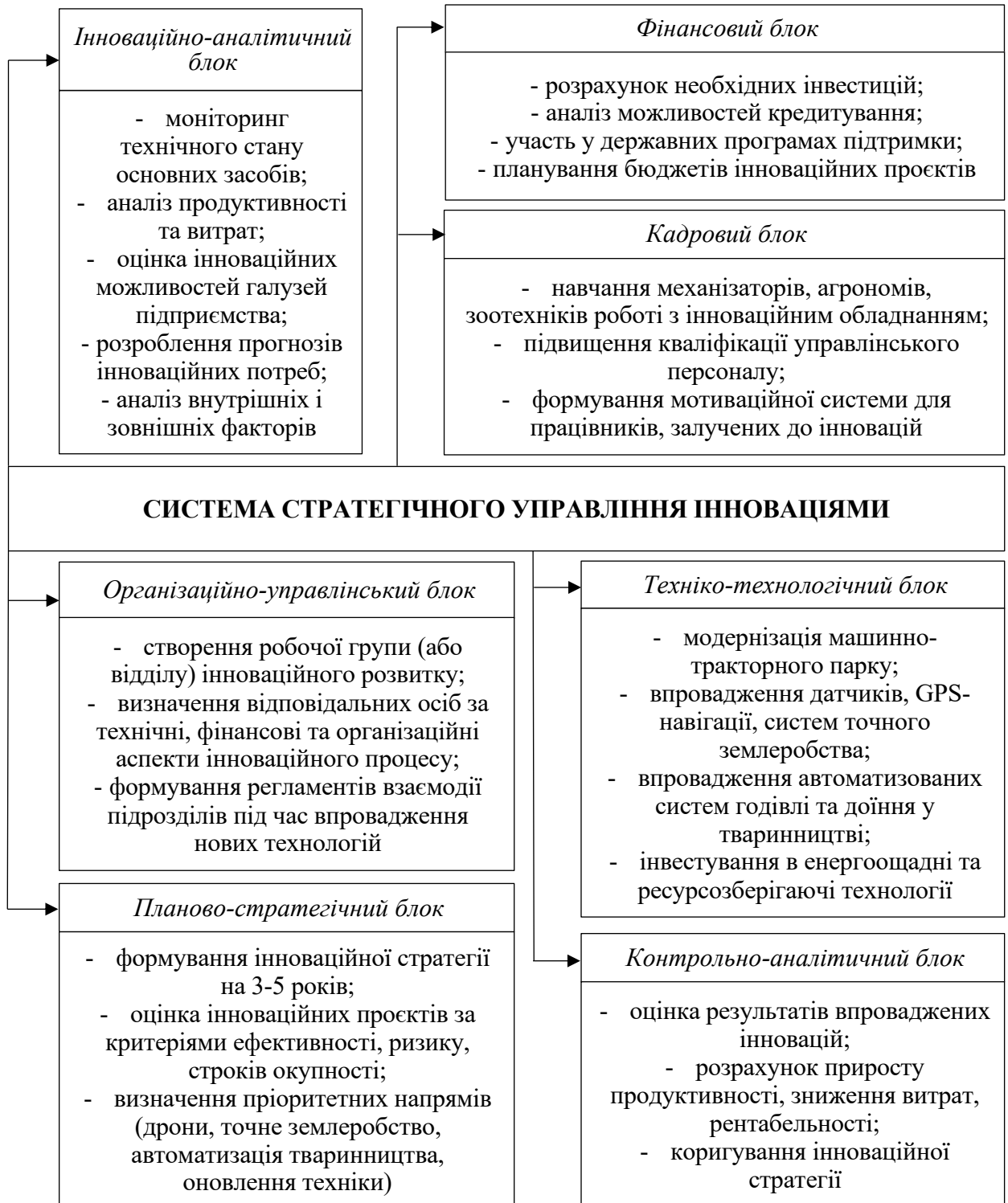


Рис. 3.1. Рекомендована система стратегічного управління інноваціями товариства, 2026-2030 рр. [розроблено автором]

Отже, наявність розробленої на рис. 3.1 системи стратегічного управління дозволить товариству раціонально розподіляти ресурси, інвестувати у найбільш перспективні напрями діяльності, підвищувати продуктивність та ефективність виробничих процесів. Вона сприятиме зміцненню конкурентних позицій, оскільки дасть змогу впроваджувати інноваційні технології, модернізувати обладнання, підвищувати якість продукції та розширювати ринки збуту. Окрім цього, стратегічне управління допоможе формувати культуру інновацій, мотивувати персонал до змін й забезпечить стійкість бізнесу в умовах турбулентності.

Таким чином, система стратегічного управління є ключовою передумовою успішної діяльності аграрного товариства, адже вона створює основу для стабільного зростання, підвищення ефективності та реалізації його інноваційного потенціалу.

Розглянемо на рис. 3.2 переваги застосування запропонованої системи стратегічного управління інноваціями в товаристві.

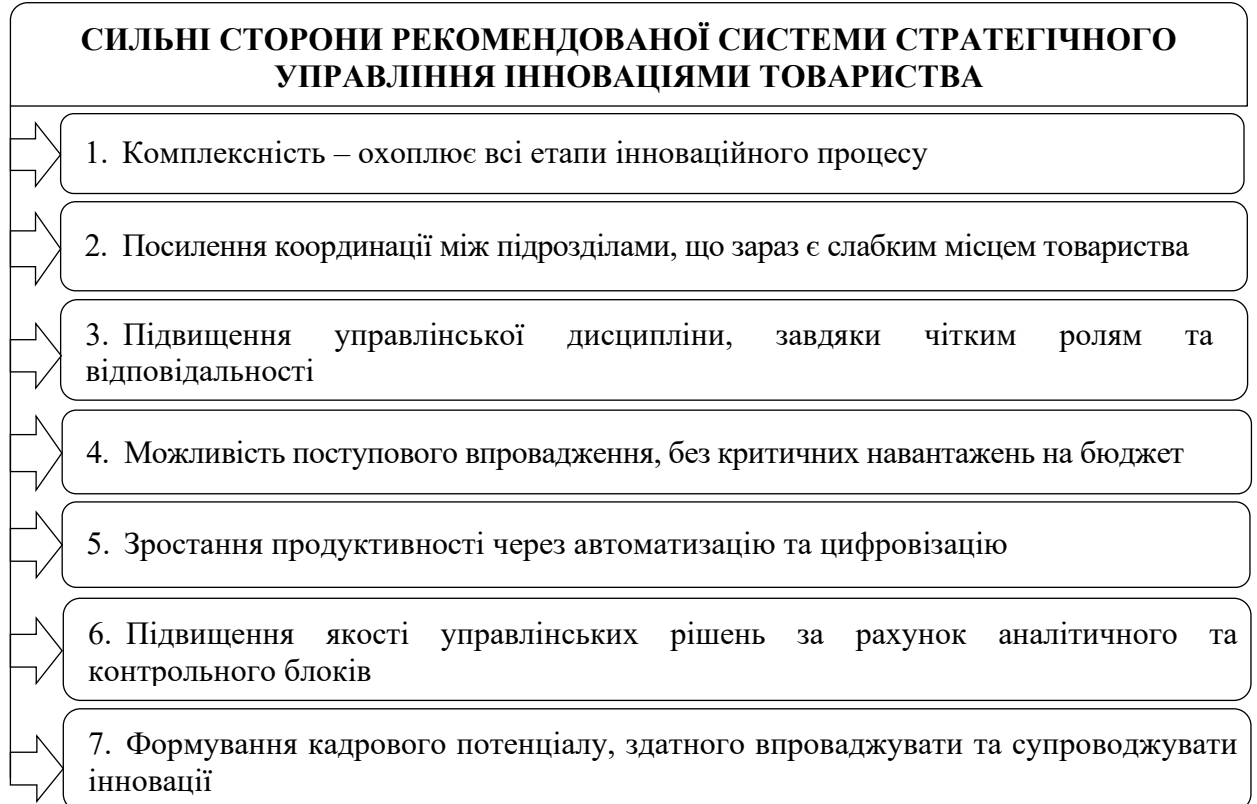


Рис. 3.2. Переваги застосування запропонованої системи стратегічного управління інноваціями товариства, 2026-2030 рр. [розроблено автором]

Отже, запропонована система стратегічного управління інноваціями дасть змогу товариству підвищити інноваційний потенціал, посилити ефективність виробництва, знизити витрати та сформувані довгострокові конкурентні переваги. Її реалізація потребує фінансових вкладень, змін в організаційних підходах та інвестицій у персонал, але саме ці кроки забезпечать перехід підприємства до сучасної моделі інноваційного розвитку.

Варто зазначити, що нині система стратегічного управління інноваціями передбачає активне впровадження сучасних технологій й управлінських підходів, орієнтованих на раціональне використання природних ресурсів та скорочення обсягів відходів. У цьому контексті особливого значення набуває концепція циркулярної економіки, яка передбачає максимально можливе повторне залучення матеріалів та ресурсів у виробничі цикли. Для підприємств агропродовольчої сфери це означає можливість перетворення виробничих відходів на вторинну сировину для інших процесів, що суттєво знижує потребу в нових матеріальних ресурсах та скорочує витрати на їх утилізацію. Застосування принципів циркулярної економіки забезпечує не лише екологічні переваги, але й формує додатковий економічний ефект, сприяючи підвищенню ресурсної ефективності підприємства. Таким чином, екологічно орієнтовані інновації стають інструментом як збереження природних ресурсів, так і оптимізації витрат.

Ще одним важливим напрямом інноваційного екологічного управління є впровадження технологій «розумного виробництва». Використання автоматизованих систем, цифрових платформ та елементів Інтернету речей дозволяє контролювати споживання ресурсів у режимі реального часу, оптимізувати технологічні процеси та мінімізувати втрати. Для аграрних підприємств це особливо актуально, адже такі системи дають змогу знизити енергоспоживання, зменшити обсяг використання води та кормів, а також знизити кількість відходів у процесі вирощування та переробки продукції [35].

Впровадження екологічних інновацій у діяльність агропродовольчих підприємств стає фактором підвищення їх економічної стійкості. Практика

показує, що інвестиції у «зелені» технології сприяють підвищенню продуктивності, скороченню операційних витрат та зміцненню ринкової позиції підприємства. Інтеграція відновлюваних джерел енергії, зокрема сонячних електростанцій, дозволяє мінімізувати залежність від нестабільних енергоринків та забезпечити передбачуваність витрат. Крім того, розвиток екологічно орієнтованих технологій формує нові можливості для зайнятості та стимулює створення технологічних рішень, що відповідають вимогам майбутнього.

Таким чином, впровадження екологічних інновацій є важливою складовою стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств агропродовольчої сфери, оскільки забезпечує одночасне досягнення економічних, екологічних та соціальних цілей.

3.2. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення інноваційної стійкості підприємства агропродовольчої сфери

Особливу увагу при реалізації системи стратегічного управління інноваціями ми зосереджуємо на впровадженні заходів які відображені в техніко-технологічному блоці та стосуються модернізації машинно-тракторного парку; впровадження датчиків, GPS-навігації, систем точного землеробства, використання агродронів; впровадженні автоматизованих систем годівлі й доїння у тваринництві, поливу та сучасних сортів/гібридів у рослинництві й інвестуванні в енергоощадні та ресурсозберігаючі технології.

Перш за все, ми рекомендуємо закупівлю агронавігатора, систем GPS-навігації для трактора технології паралельного водіння що є одним із найбільш доцільних інноваційних рішень для товариства, оскільки такі системи суттєво підвищують точність, продуктивність й економічну ефективність польових робіт. Вартість комплексу агронавігатору становить

близько 11 тис. грн. Використання навігаційного обладнання забезпечить чітке дотримання траєкторії руху техніки оскільки трактор рухатиметься паралельно заданому краю поля, що повністю усуватиме накладання й пропуски під час обробітку ґрунту, посіву чи внесення засобів захисту рослин. Це дозволить уникати як повторної обробки однієї й тієї ж ділянки, так й пропусків, що знижують урожайність. Технічні характеристики агронавігатора відображені в додатку Б.

Додатковою перевагою використання агронавігатора є можливість у реальному часі відстежувати оброблену площу та швидкість руху техніки. Завдяки цьому оператор зможе працювати більш впевнено та точно, а керівництво товариства отримуватиме прозорі й об'єктивні дані для контролю виконання робіт. Це також допомагатиме зменшити вплив людського фактора, що особливо важливо під час робіт у складних умовах або вночі.

Для обприскування агронавігатор є практично незамінним, оскільки забезпечує рівномірне внесення засобів захисту рослин. Чіткість руху без перекриттів не лише оптимізуватиме витрати хімікатів, а й підвищуватиме екологічну безпеку виробництва, тобто, зменшуватиметься ризик надлишкового внесення препаратів, що може шкодити рослинам або ґрунту. До того ж це значно скорочує собівартість виробництва, адже витрати на паливо, добрива та засоби захисту рослин можуть зменшитися на 10-25%.

Вагомою причиною для впровадження GPS-навігації є можливість працювати на полях зі складною геометрією та в умовах обмеженої видимості, що підвищить загальну продуктивність товариства. Система дозволяє менш досвідченим механізаторам працювати з точністю професіоналів, що допомагає уникнути сезонного кадрового дефіциту.

Таким чином, використання агронавігатора є недороговартісною інвестицією, яка швидко окупиться за рахунок економії ресурсів, підвищення точності робіт та зменшення виробничих втрат, що дасть товариству можливість працювати ефективніше, конкурентоспроможніше та більш

технологічно, що в умовах нестабільного ринкового середовища є надзвичайно важливою перевагою.

В товаристві розвинена також галузь тваринництва, утримується велика рогата худоба та реалізується молоко. Відповідно для покращення надоїв велике значення має процес годівлі якісними кормами. Для того щоб зменшити фізичне навантаження на працівників, покращити якість кормової суміші, зменшити відходи кормів до 30% та підняти надої молока й приріст худоби на 10-15% ми рекомендуємо придбати кормозмішувач DEMI MIX 5.5 кубовий. Система дозволяє працювати з 20 рецептами по 15 компонентів корму, що задовільнить найвибагливіше господарство [19]. Витрати на закупівлю кормозмішувача становитимуть 540 тис. грн, технічні характеристики відображені в додатку В.

Закупівля кормозмішувача DEMI MIX 5.5 м³ є цілком обґрунтованим і стратегічно правильним рішенням для товариства, оскільки напряму впливає на продуктивність тваринництва, ефективність використання кормів та економіку виробництва молока. У сучасних умовах конкуренції та зростання витрат на корми товариство повинно шукати технології, які забезпечуватимуть максимальний вихід продукції при мінімальних матеріальних і трудових затратах. Саме такий ефект забезпечить кормозмішувач.

Перш за все, DEMI MIX дозволяє отримувати однорідну та збалансовану кормову суміш, що є ключовим фактором для стабільних, високих надоїв та приростів живої маси. Завдяки рівномірному змішуванню складових раціону тварини споживатимуть корм у повному обсязі та в правильній пропорції, що зменшить вибірковість корму й втрати поживних речовин. Якісно приготована суміш покращить засвоюваність кормів, роботу рубця та загальний стан здоров'я худоби.

Кормозмішувач також значно зменшить фізичне навантаження на працівників, оскільки автоматизація процесу приготування та роздачі кормів не лише скоротить потребу у ручній праці, а й підвищить точність виконання технологічних операцій. Працівники виконуватимуть роботу швидше, без

перенавантажень, що покращить організацію робочого процесу на фермі.

Варто зазначити, що використання DEMI MIX дасть можливість зменшити відходи кормів до 30%, уникнути розсипання, надмірної роздачі, а відповідно рівномірне змішування компонентів дозволить максимально ефективно використовувати наявні ресурси, що й безпосередньо вплине на собівартість виробництва молока та м'яса, адже саме корми становлять найбільшу частку витрат у тваринництві. Крім того, завдяки збалансованому годуванню у тварин підвищуються надої молока та середньодобові прирости живої маси на 10-15%. Таке зростання продуктивності швидко компенсує вартість обладнання й товариство отримає можливість збільшити обсяги реалізації молока та покращити рентабельність тваринництва.

Додатковою перевагою агрегату є можливість працювати з 20 рецептами кожен з яких має у своєму складі до 15 компонентів, що дозволить товариству гнучко формувати раціони відповідно до потреб різних вікових і технологічних груп тварин. Відповідно, це робить систему універсальною та придатною для будь-якої ферми, що прагне точності та ефективності.

Отже, інвестиція у розмірі 540 тис. грн повністю виправдовується за рахунок підвищення продуктивності, економії кормів, покращення здоров'я тварин, зменшення трудових витрат й зростання доходів від реалізації продукції. Таким чином, придбання кормозмішувача DEMI MIX це не просто технологічне оновлення, а крок до інноваційного та економічно стійкого розвитку тваринницької галузі товариства.

Особливу увагу при реалізації системи стратегічного управління інноваціями доцільно зосередити на інвестуванні в енергоощадні та ресурсозберігаючі технології. Енергозберігаючі технології в аграрному секторі сьогодні є ключовим елементом розвитку, оскільки дозволяють ефективніше використовувати ресурси та зменшувати негативний вплив виробництва на навколишнє середовище, що є необхідною умовою для сталого функціонування всієї галузі [14].

Одним із пріоритетних рішень є встановлення сонячної зарядної

електростанції [40] на території ферми. Це дозволить забезпечити безперебійне енергопостачання ключових виробничих процесів, зокрема утримання тварин, доїння корів, роботу вентиляційного та освітлювального обладнання, а також інших енергозатратних агрегатів. Встановлення такої системи не лише зменшить залежність товариства від зовнішніх джерел електроенергії, але й сприятиме зниженню операційних витрат і підвищенню енергоефективності виробництва.

Встановлення сонячної зарядної електростанції для потреб ферми є особливо доцільним у сучасних умовах, коли в Україні спостерігаються регулярні та тривалі відключення електроенергії. Енергетична нестабільність створює значні ризики для аграрних підприємств, адже виробничі процеси, особливо пов'язані з утриманням тварин, доїнням корів, забезпеченням мікроклімату, роботою охолоджувальних систем та насосного обладнання, потребують постійного та безперебійного електропостачання.

У таких умовах підприємства змушені адаптуватися та шукати надійні альтернативні джерела енергії, здатні забезпечити стійкість виробництва [46]. Сонячна електростанція дозволяє значною мірою знизити залежність від централізованої енергомережі та мінімізувати виробничі ризики, пов'язані з аварійними чи плановими відключеннями. Крім того, використання власної генерації енергії забезпечить фермі можливість стабільно виконувати критично важливі операції навіть у періоди пікових навантажень на мережу або повної відсутності електрики. Це є фактором стратегічної стійкості бізнесу, що особливо важливо в умовах нестабільного ринкового та енергетичного середовища.

Розглянемо рекомендовану сонячну зарядну електростанцію вартістю майже 250 тис. грн та її технічні характеристики в додатку Г.

Загалом, впровадження такого рішення є економічно обґрунтованим, стратегічно важливим і відповідає сучасним тенденціям переходу до енергоощадних та ресурсозберігаючих технологій в аграрному секторі. Оскільки, окрім надійності, інвестиція в сонячну електростанцію сприятиме

зниженню операційних витрат у довгостроковій перспективі, дозволить скоротити споживання дорогих енергоресурсів та підтримувати високу ефективність виробництва.

Отже, ми рекомендували досліджуваному товариству для удосконалення стратегічного управління інноваціями зосередитися на впровадженні заходів для покращення техніко-технологічної складової. Зокрема, запропоновано використання агронавігатора, що є недороговартісною інвестицією, яка швидко окупиться за рахунок економії ресурсів, підвищення точності робіт та зменшення виробничих витрат, це дозволить товариству працювати ефективніше, конкурентоспроможніше та більш технологічно, що в умовах нестабільного ринкового середовища є надзвичайно важливою перевагою. Для того щоб зменшити фізичне навантаження на працівників, покращити якість кормової суміші, зменшити відходи кормів до 30% та підняти надої молока й приріст худоби на 10-15% рекомендовано придбати кормозмішувач DEMI MIX 5.5 кубовий. Інвестиція у розмірі 540 тис. грн повністю виправдовується за рахунок підвищення продуктивності, економії кормів, покращення здоров'я тварин, зменшення трудових витрат й зростання доходів від реалізації продукції.

Тому, придбання кормозмішувача DEMI MIX це не просто технологічне оновлення, а крок до інноваційного та економічно стійкого розвитку тваринницької галузі товариства. Доцільно зосередити увагу на інвестуванні в енергоощадні та ресурсозберігаючі технології.

Нами запропонована купівля сонячної зарядної електростанції для потреб ферми. Впровадження такого рішення є економічно обґрунтованим, стратегічно важливим, окрім надійності, інвестиція в сонячну електростанцію сприятиме зниженню операційних витрат у довгостроковій перспективі, дозволить скоротити споживання дорогих енергоресурсів та підтримувати високу ефективність виробництва. Використання власної генерації енергії забезпечить фермі можливість стабільно виконувати критично важливі операції навіть у періоди пікових навантажень на мережу

або повної відсутності електрики. Це є фактором стратегічної стійкості бізнесу, що особливо важливо в умовах нестабільного ринкового та енергетичного середовища.

Висновки до розділу 3

Дослідження напрямів удосконалення стратегічного управління інноваціями підприємства агропродовольчої сфери в умовах нестабільного ринкового середовища дозволяє надати наступні рекомендації:

1. За допомогою проведеного дослідження сформовано комплекс стратегічних інноваційних рішень, які охоплюють цифрову трансформацію, диверсифікацію виробництва, екологізацію технологічних процесів, удосконалення логістики, підвищення фінансової стійкості та розбудову партнерських екосистем. Запропонована система стратегічного управління інноваціями структурована за сімома ключовими блоками: організаційно-управлінським, планово-стратегічним, техніко-технологічним, контрольньо-аналітичним, інноваційно-інформаційним, фінансовим та кадровим, що забезпечує комплексність і цілісність інноваційного процесу. Особливу увагу приділено впровадженню екологічних та енергоощадних технологій, які є необхідністю для аграрних підприємств України в умовах нестабільного електропостачання та зростання вартості енергоресурсів. Розвиток циркулярних підходів, повторне використання ресурсів, запровадження «розумного виробництва» й інтеграція відновлюваних джерел енергії (зокрема, сонячних електростанцій) сприяють не лише зниженню витрат, але й забезпечують стійкість технологічних процесів, підвищення продуктивності та мінімізацію впливу зовнішніх ризиків. Важливим результатом аналізу є визначення стратегічних цілей інноваційного розвитку товариства, серед яких модернізація техніко-технологічної бази, підвищення продуктивності рослинництва й тваринництва, цифровізація процесів

управління та виробництва, розвиток кадрового потенціалу, забезпечення високої якості продукції та екологізація виробничої діяльності. Досягнення цих цілей можливе за умови поетапного впровадження розробленої системи стратегічного управління інноваціями. Запропонована система стратегічного управління інноваціями є необхідною передумовою формування довгострокових конкурентних переваг товариства. Її впровадження дозволить підприємству раціонально розподіляти ресурси, своєчасно реагувати на виклики ринку, підвищувати ефективність технологічних процесів, забезпечувати енергетичну та фінансову стійкість, а також формувати інноваційну культуру, орієнтовану на постійний розвиток та вдосконалення. Усе це створює міцне підґрунтя для переходу підприємства до сучасної моделі інноваційно орієнтованого та екологічно відповідального розвитку.

2. Здійснено економічне обґрунтування запропонованих інноваційних заходів, спрямованих на підвищення інноваційної стійкості товариства. Проведений аналіз показав, що впровадження сучасних техніко-технологічних рішень є не лише доцільним, але й економічно вигідним кроком для досліджуваного товариства, особливо в умовах ринкової нестабільності, зростання витрат і дефіциту ресурсів. Запропоновано використання агронавігатора. Обґрунтовано, що обладнання товариства системами GPS-навігації та агронавігаторами забезпечує підвищення точності виконання польових робіт, мінімізацію перекриттів й пропусків, оптимізацію витрат пального та засобів захисту рослин. Економія ресурсів у межах 10-25% у поєднанні зі зростанням продуктивності робіт підтверджує швидку окупність цього інвестиційного рішення та його важливість для підвищення технологічності підприємства. Рекомендована до закупівлі техніка для тваринництва, зокрема кормозмішувач DEMI MIX об'ємом 5,5 м³, довела свою високу ефективність з позиції економії кормів, покращення якості кормосумішей та підвищення продуктивності тварин. Зменшення відходів до 30%, зростання надоїв та приростів живої маси на 10–15%

забезпечують суттєве збільшення прибутковості молочного та м'ясного виробництва, що робить інвестицію вартістю 540 тис. грн повністю виправданою. Важливим стратегічним рішенням є також інвестування у власну генерацію енергії, що сьогодні має критичне значення для агропідприємств України. Запропонована сонячна зарядна електростанція дозволить забезпечити безперебійне енергопостачання технологічно важливих процесів – доїння, вентиляції, освітлення, водопостачання та інших систем, що особливо актуально в умовах регулярних відключень електроенергії. Встановлення такої станції знижує енергетичні ризики, зменшує залежність від зовнішніх постачальників і сприяє довгостроковому зменшенню операційних витрат. Це робить інвестицію не лише екологічно орієнтованою, а й стратегічно необхідною для стабільності й безпеки виробництва. Впровадження запропонованих інноваційних заходів забезпечить комплексне підвищення техніко-технологічного рівня підприємства, посилить його енергетичну незалежність, збільшить продуктивність рослинницького та тваринницького напрямів, знизить ресурсні та енергетичні витрати. Економічна ефективність запропонованих інвестицій підтверджує їх стратегічну доцільність й сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг товариства в умовах постійної ринкової та енергетичної нестабільності.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз стратегічного управління інноваціями підприємства агропродовольчої сфери в умовах нестабільного ринкового середовища дозволяє зробити наступні висновки:

1. Інновації є базовим чинником розвитку підприємств агропродовольчої сфери, оскільки забезпечують підвищення продуктивності, якості та екологічної стійкості виробництва, формують конкурентні переваги та сприяють адаптації до мінливих умов ринку. Проаналізувавши твердження науковців сформульовано власне бачення поняття «інновація» – це результат творчої діяльності, що втілюється у вигляді нової технології, продукту, методів організації або моделей ведення бізнесу, при цьому їхньою головною ознакою є здатність забезпечувати підвищення ефективності виробництва, зменшення витрат, підвищення якості продукції та створення доданої вартості. Досліджено класифікацію інновацій, зокрема науковці виділяють одинадцять кваліфікаційних груп видів інновацій за: джерелами фінансування, галузевою структурою життєвого циклу, механізмом здійснення, темпом запровадження, масштабами застосування, рівнем впровадження, ступенем ризику, ступенем новизни інновацій, формою реалізації інновацій, типом та предметом й сферою застосування. У сучасному аграрному секторі інноваційність проявляється не стільки через створення принципово нової продукції, скільки через системне впровадження технологічних, організаційних і маркетингових рішень, що забезпечують оптимізацію бізнес-процесів і стабільний розвиток підприємств. Таким чином, інновації виступають ключовим драйвером модернізації агропродовольчої сфери та запорукою підвищення її ефективності.

2. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства передбачає комплексний підхід до планування, оцінювання та реалізації інновацій на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, ресурсного потенціалу й динаміки ринку. Досліджено показники оцінки

ефективності інноваційної діяльності підприємств агропродовольчої сфери, які розбиті на п'ять основних етапів. Структуровано основні показники, які можна використати для аналізу та оцінювання інноваційної діяльності підприємства. Ефективне управління інноваціями можливе лише за умови використання відповідних методів оцінки, системи показників та стратегій, що дозволяють визначати інноваційний потенціал, оцінювати ризики, контролювати результативність проєктів і забезпечувати узгодженість інноваційної стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства. Загалом, грамотне стратегічне управління інноваціями є фундаментом довгострокової конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери.

3. Проведений аналіз організаційно-економічних показників діяльності досліджуваного товариства за останні п'ять років дав змогу виявити як позитивні, так і проблемні аспекти його функціонування. Спостерігається скорочення чисельності персоналу, що супроводжується підвищенням продуктивності праці. Разом з тим оцінка стану основних засобів засвідчила необхідність оновлення матеріально-технічної бази, оскільки їхній рівень придатності залишається критично низьким. Аналіз оборотних активів продемонстрував тенденцію до зниження ключових показників, що свідчить про нераціональне використання ресурсів. Аналогічно, у виробничо-комерційній діяльності зафіксовано погіршення результатів у 2024 р. порівняно з 2020 р., зокрема зменшення чистого прибутку, що потребує розроблення відповідних управлінських заходів для його відновлення та зростання. Динаміка джерел фінансування вказує на те, що впродовж останніх трьох років підприємство покриває свою діяльність переважно за рахунок поточних зобов'язань, що може негативно впливати фінансову стійкість.

4. Проведений аналіз сучасного стану інноваційної діяльності товариства дозволив встановити, що його інноваційний потенціал формується під впливом значної кількості зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають можливості ефективного розвитку. Дослідження кадрового,

техніко-технологічного та організаційно-управлінського потенціалу показало наявність як сильних сторін, так і суттєвих обмежень, які стримують активне впровадження інновацій. Позитивним аспектом є сформована організаційна структура, що забезпечує розподіл функцій і відповідальності та сприяє злагодженій роботі підрозділів. Разом з тим, зростання коефіцієнтів вибуття і плинності кадрів свідчить про кадрову нестабільність, що негативно впливає на накопичення професійного досвіду та знижує здатність персоналу до освоєння нових технологій. Аналіз використання фінансових ресурсів показав тенденцію до погіршення оборотності активів і зростання залежності від позикового капіталу, що підвищує фінансові ризики та обмежує можливості інвестування в інноваційний розвиток. Оцінка матеріальних ресурсів засвідчила погіршення ефективності використання основних засобів і зростання матеріаломісткості, попри певне поліпшення технічного стану активів. Встановлено, що підприємство стикається з рядом бар'єрів інноваційного розвитку, серед яких ключовими є недостатня фінансова забезпеченість, низький рівень технологічної оснащеності, нестача кваліфікованих кадрів та відсутність чіткої інноваційної стратегії. Сукупність цих проблем уповільнює впровадження сучасних агротехнологій та знижує конкурентоспроможність підприємства. Отже, ефективний інноваційний розвиток підприємства потребує комплексного підходу, спрямованого на модернізацію матеріально-технічної бази, підвищення кваліфікації персоналу, поліпшення структури управління, оптимізацію використання фінансових ресурсів та формування чіткої інноваційної стратегії. Саме ці заходи забезпечать умови для підвищення продуктивності, зменшення ризиків та забезпечення довгострокової стабільності діяльності.

5. У результаті проведеної оцінки ефективності існуючої системи стратегічного управління інноваціями встановлено, що діяльність підприємства характеризується значною фінансовою нестабільністю та нерівномірною динамікою ключових показників ефективності. Аналіз рентабельності продемонстрував зниження результативності використання

власного, залученого капіталу та активів, що свідчить про зменшення віддачі від наявних ресурсів та потребує активізації інноваційних заходів, модернізації техніко-технологічної бази та оптимізації витрат. Попри окремі позитивні зміни у 2024 році, більшість показників так і не повернулися до рівня базового 2020 року. Проведене регресійне моделювання підтвердило наявність тісного та статистично значущого зв'язку між коефіцієнтом автономії та рентабельністю продукції. Застосування різних методів прогнозування засвідчило, що найбільш достовірні результати забезпечує лінійна виробнича регресійна модель, яка адекватно відображає тенденції розвитку підприємства. Це підтверджує, що фінансова незалежність і раціональне управління ресурсами мають прямий вплив на результативність виробничої діяльності. Отримані результати дають підстави стверджувати, що існуюча система стратегічного управління інноваціями є недостатньо ефективною та потребує вдосконалення. Основними стримуючими факторами залишаються слабка фінансова база, високий рівень зносу техніки, нестача кваліфікованих кадрів, відсутність чітко сформованої інноваційної стратегії та вплив зовнішніх ризиків. Усі ці аспекти мають бути враховані під час розроблення нової системи стратегічного управління інноваційною діяльністю, що буде здійснено в наступному розділі дослідження.

6. За допомогою проведеного дослідження сформовано комплекс стратегічних інноваційних рішень, які охоплюють цифрову трансформацію, диверсифікацію виробництва, екологізацію технологічних процесів, удосконалення логістики, підвищення фінансової стійкості та розбудову партнерських екосистем. Запропонована система стратегічного управління інноваціями структурована за сімома ключовими блоками: організаційно-управлінським, планово-стратегічним, техніко-технологічним, контрольно-аналітичним, інноваційно-інформаційним, фінансовим та кадровим, що забезпечує комплексність і цілісність інноваційного процесу. Особливу увагу приділено впровадженню екологічних та енергоощадних технологій, які є

необхідністю для аграрних підприємств України в умовах нестабільного електропостачання та зростання вартості енергоресурсів. Розвиток циркулярних підходів, повторне використання ресурсів, запровадження «розумного виробництва» й інтеграція відновлюваних джерел енергії (зокрема, сонячних електростанцій) сприяють не лише зниженню витрат, але й забезпечують стійкість технологічних процесів, підвищення продуктивності та мінімізацію впливу зовнішніх ризиків. Важливим результатом аналізу є визначення стратегічних цілей інноваційного розвитку товариства, серед яких модернізація техніко-технологічної бази, підвищення продуктивності рослинництва й тваринництва, цифровізація процесів управління та виробництва, розвиток кадрового потенціалу, забезпечення високої якості продукції та екологізація виробничої діяльності. Досягнення цих цілей можливе за умови поетапного впровадження розробленої системи стратегічного управління інноваціями. Запропонована система стратегічного управління інноваціями є необхідною передумовою формування довгострокових конкурентних переваг товариства. Її впровадження дозволить підприємству раціонально розподіляти ресурси, своєчасно реагувати на виклики ринку, підвищувати ефективність технологічних процесів, забезпечувати енергетичну та фінансову стійкість, а також формувати інноваційну культуру, орієнтовану на постійний розвиток та вдосконалення. Усе це створює міцне підґрунтя для переходу підприємства до сучасної моделі інноваційно орієнтованого та екологічно відповідального розвитку.

7. Здійснено економічне обґрунтування запропонованих інноваційних заходів, спрямованих на підвищення інноваційної стійкості товариства. Проведений аналіз показав, що впровадження сучасних техніко-технологічних рішень є не лише доцільним, але й економічно вигідним кроком для досліджуваного товариства, особливо в умовах ринкової нестабільності, зростання витрат і дефіциту ресурсів. Запропоновано використання агронавігатора. Обґрунтовано, що обладнання товариства

системами GPS-навігації та агронавігаторами забезпечує підвищення точності виконання польових робіт, мінімізацію перекриттів й пропусків, оптимізацію витрат пального та засобів захисту рослин. Економія ресурсів у межах 10-25% у поєднанні зі зростанням продуктивності робіт підтверджує швидку окупність цього інвестиційного рішення та його важливість для підвищення технологічності підприємства. Рекомендована до закупівлі техніка для тваринництва, зокрема кормозмішувач DEMI MIX об'ємом 5,5 м³, довела свою високу ефективність з позиції економії кормів, покращення якості кормосумішей та підвищення продуктивності тварин. Зменшення відходів до 30%, зростання надоїв та приростів живої маси на 10–15% забезпечують суттєве збільшення прибутковості молочного та м'ясного виробництва, що робить інвестицію вартістю 540 тис. грн повністю виправданою. Важливим стратегічним рішенням є також інвестування у власну генерацію енергії, що сьогодні має критичне значення для агропідприємств України. Запропонована сонячна зарядна електростанція дозволить забезпечити безперебійне енергопостачання технологічно важливих процесів – доїння, вентиляції, освітлення, водопостачання та інших систем, що особливо актуально в умовах регулярних відключень електроенергії. Встановлення такої станції знижує енергетичні ризики, зменшує залежність від зовнішніх постачальників і сприяє довгостроковому зменшенню операційних витрат. Це робить інвестицію не лише екологічно орієнтованою, а й стратегічно необхідною для стабільності й безпеки виробництва. Впровадження запропонованих інноваційних заходів забезпечить комплексне підвищення техніко-технологічного рівня підприємства, посилить його енергетичну незалежність, збільшить продуктивність рослинницького та тваринницького напрямів, знизить ресурсні та енергетичні витрати. Економічна ефективність запропонованих інвестицій підтверджує їх стратегічну доцільність й сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг товариства в умовах постійної ринкової та енергетичної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажал Ю. М. Розвиток інноваційної діяльності у знаннєвому трикутнику «держава-університети промисловість». і прогнозування. *Економіка і прогнозування*. 2015. № 1. С. 76-88.
2. Брітченко І. Г., Гаврилко П. П., Завадяк Р. І. Стратегічне управління інноваційною діяльністю як основа конкурентопрможності. *Науковий вісник УжНУ*. Ужгород: УжНУ, 2012. № 35. Ч. 1. С. 27-32.
3. Бугас Н. В., Дякович З. Р. Концептуальні засади стратегічного управління інноваційною активністю підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 67-71.
4. Буднікевич І. М., Школа І. М. Становлення регіонального ринку інновацій в Україні. Чернівці: Зелена Буковина, 2002. 200 с.
5. Волкова М. В., Подвігін А. Д. Стратегічний підхід управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-133> (дата звернення: 19.08.2025)
6. Волошина С. В. Економічний механізм управління ефективністю використання матеріальних ресурсів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 159-164.
7. Дацій О. І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України. К.: Вид-во ННЦ ІАЕ, 2004. 428 с.
8. Денисенко М. П., Риженко Я. В. Стратегічна місія інноваційної діяльності та шляхи її активізації в Україні. *Проблеми науки*. 2007. № 6. С. 10-16.
9. Денисюк О. Г., Цаль-Цалко Ю. С. Стратегія і тактика управління інноваційною діяльністю в процесі самодостатнього розвитку бізнесу з промислової переробки молока: стан та перспективи. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 158-166.
10. Діденко Є. О., Моторна Ю. С. Особливості формування інноваційної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6053> (дата звернення: 12.08.2025)

11. Дронова Т. С. Розвиток та ефективне використання трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Ун-т митної справи та фінансів. Дніпро, 2016. 217 с.

12. Дячков Д., Собчишин В., Вакуленко Ю., Усенко А. Інформаційні технології у формуванні та реалізації інноваційної стратегії підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Вип. 346(5). С. 391-396.

13. Дячков Д., Собчишин В., Усенко А. Управління інноваціями підприємства агропродовольчої сфери. *Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»* 13 листопада 2025 року. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 143-144.

14. Енергозберігаючі та ресурсозберігаючі технології в сільському господарстві. *Weagro*. 2024. URL: <https://lnk.ua/zeGk08aer> (дата звернення: 14.11.2025)

15. Завальнюк В. В. Методика проектування підсистеми інформаційного забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. №. 8(1). С. 82-85

16. Ілляшенко С. М., Прокопенко О. В. Формування ринку екологічних інновацій: економічні основи управління : монографія. Суми: Вид-во СумДУ, 2003. 266 с.

17. Калініченко А. В. Методичні вказівки до лабораторних робіт з навчальної дисципліни «Економіко-математичні методи та моделі». Полтава: ПДАА, 2021. 24 с.

18. Калініченко О. В., Совершенна П. С., Гаркавенко М. С. Сутність та особливості здійснення виробничо-комерційної діяльності аграрного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-47> (дата звернення: 03.09.2025)

19. Кормозмішувач DEMI MIX 5.5 кубовий. ТОВ «ЮРЕЛ». 2025. URL: <https://prom.ua/ua/p1669686342-kormosmesitel-demi-mix.html> (дата звернення: 09.11.2025)
20. Крюкова І., Ігнатенко М. Модернізація основних засобів бізнес-суб'єктів аграрного сектору за умов сталого розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Вип. 340(2). С. 489-494.
21. Маслак О. І., Смірнова Д. М. Інноваційний потенціал підприємства: ключові фактори впливу в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 61-66.
22. Микитюк П. П., Сенів Б. Г. Інноваційна діяльність : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2009. 392 с.
23. Наконечний С. І., Терещенко Т. О., Романюк Т. П. Економетрія : підручник. 4-те вид., доп. та перероб. К.: КНЕУ. 2006. 528 с.
24. Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О. Ефективність використання фінансових ресурсів підприємства: теоретико-методичні та практичні аспекти оцінки. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 59-65.
25. Павленко І. А. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 204 с.
26. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом. К.: Лібра, 2002. 472 с.
27. Петренко Л. А. Життєві цикли інновацій. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. URL: <https://lnk.ua/9erXB3ZNP> (дата звернення: 27.08.2025)
28. Півторак В. С., Юрій Т. П., Денбера О. П. Проблеми та перспективи підвищення інноваційно-інвестиційної активності малого аграрного підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-74> (дата звернення: 20.09.2025)
29. Повний комплект агронавігатор GPS навігація. *Gold-Agro-GPS*. 2025. URL: <https://surl.li/pbcqys> (дата звернення: 05.11.2025)
30. Покровська Н. М., Такатли А. М. Оборотні активи в аграрному секторі: облік в Україні та Європі, шляхи спрощення. *Сталий розвиток*

економіки. 2025. № 3 (54). С. 185-190.

31. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1998. 390 с.

32. Постова В. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-20> (дата звернення: 26.09.2025)

33. Пучкова С., Колев М. Трудові ресурси підприємства: аналіз стану та ефективності використання. *Development Service Industry Management*. 2024. Вип. 3. С. 245-253.

34. Радіонова Я. В. Комплексний аналіз та оцінка ефективності інноваційної діяльності агропромислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 80-83.

35. Рогач С. М., Ступень Р. М. Екологічні аспекти інноваційного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-138> (дата звернення: 21.10.2025)

36. Саблук П. Т., Шпикуляк О. Г., Курило Л. І. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2010. 706 с.

37. Сидорук В. Особливості стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*. 2020. С. 180-182.

38. Скібіцький О. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2009. 408 с.

39. Собчишин В., Лаврентьев І., Усенко А. Особливості інтеграції Leadership дизайну в стратегічне управління підприємствами агропродовольчої сфери. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство»*. 23 вересня 2025 року. Полтава : ПДАУ, 2025. Т.1. С. 77-79.

40. Сонячна зарядна електростанція SRS 5,5 kW/51,2V200Ah потужністю 5500 Вт і LiFePO4 батареєю на 10240 Вт/год. *HELIOSPOS*. 2025.

URL: <https://lnk.ua/ANDZ0aaex> (дата звернення: 08.11.2025)

41. Столярчук Н. М., Юрій Т. П. Аналіз стану інноваційної діяльності України в агросекторі в контексті глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-48> (дата звернення: 19.08.2025)

42. Трофанюк Р. Проблеми використання трудових ресурсів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-24> (дата звернення: 26.09.2025)

43. Федоренко В. Г. Інноваційна і інвестиційна стратегія України. *Економіка та держава*. 2003. № 8. С. 6-27.

44. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: підручник. Київ.: Либідь, 2006. 480 с.

45. Харів П. С., Собко О. М. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств регіону: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2003. 184 с.

46. Хмара В., Кошова С. Використання енергозберігаючих технологій як механізм підвищення рівня економічної безпеки в містах України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. Вип. 5. С. 141-149.

47. Чіков І. А. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «інновація». *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7450> (дата звернення: 04.09.2025)

48. Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.

49. Юрчук Н. П., Людвік І. І. Чинники інноваційного розвитку аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. Вип. 5. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2021/100.pdf (дата звернення: 16.09.2025)

50. Faria-Silva L., Baião K. Intellectual property rights, regulations, and perspectives on the commercial application of green products. *Green Products in Food Safety*. Academic Press. 2023. Pp. 329-350.