

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 «Управління інноваційною стратегією підприємства 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 1
Стрілець Валентин Вячеславович

Керівник:
Помаз Олександр Михайлович
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

Стрільця Валентина Вячеславовича

1. Тема роботи «Управління інноваційною стратегією підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища», керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Помаз Олександр Михайлович

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 основи управління інноваційною стратегією підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища

РОЗДІЛ 2. Аналіз управління інноваційною стратегією підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища

РОЗДІЛ 3. Удосконалення управління інноваційною стратегією підприємства 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

Валентин СТРИЛЕЦЬ

Керівник роботи

Олександр ПОМАЗ

АНОТАЦІЯ

Стрілець В.В. Управління інноваційною стратегією підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньою програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент.

Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Розглянуто теоретичні, методологічні та прикладні питання формування інноваційної стратегії аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення інноваційної стратегії досліджуваного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, з урахуванням сучасного стану його розвитку та тенденцій формування стратегій розвитку підприємств аграрної галузі.

Ключові слова: інновації, інноваційна стратегія, персонал, удосконалення аграрного підприємства, автоматизація, бізнес-середовище, управління.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА	9
1.1. Сутність, види та роль інноваційної стратегії в розвитку підприємства	9
1.2. Методи та інструменти стратегічного управління інноваціями	16
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	24
2.2. Діагностика інноваційного потенціалу підприємства	31
2.3. Оцінка ефективності діючої інноваційної стратегії підприємства	39
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА	47
3.1. Формування інноваційної стратегії підприємства в умовах нестабільності	47
3.2. Напрями підвищення ефективності інноваційної стратегії підприємства	53
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища інновації стають ключовим драйвером розвитку підприємств та головним джерелом їхніх конкурентних переваг. Прискорення темпів технологічних змін, цифровізація бізнес-процесів та постійна мінливість споживчих запитів зумовлюють необхідність переходу від традиційних підходів управління до стратегій, що будуть орієнтовані на інновації, гнучкість та здатність до швидкої адаптації.

Питання розвитку та удосконалення управління інноваційної стратегії процесів підприємства знайшли своє відображення у працях таких вітчизняних вчених, як: Дорошкевич К., Колінко Н., Дзвоник Р., Ємельянов О., Данилович О., Квасницька Р., Ардашкіна Н.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації: 0122U201560, 2022-2027 рр.). У межах тематики обґрунтовано шляхи удосконалення управління інноваційною стратегією підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища

Мета та завдання. Метою є вивчення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління інноваційною стратегією підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

- з'ясування сутності інноваційна стратегія підприємства;
- дослідження методів та інструментів стратегічного управління інноваціями;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- діагностика інноваційного потенціалу підприємства;

- оцінка ефективності діючої інноваційної стратегії підприємства;
- визначення напрямів удосконалення інноваційної стратегії підприємства;
- виявлення шляхів підвищення ефективності управління інноваційною стратегією підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування інноваційної стратегії підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади формування інноваційної стратегії підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: економічного аналізу (SWOT-аналіз, тощо). Розрахунки показників, побудова діаграм та графіків виконані з використанням програми для роботи з електронними таблицями Microsoft Excel.

Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становили матеріали підприємства та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти тощо.

Наукова новизна одержаних результатів, полягає в наступному:

удосконалено:

– удосконалено підхід до інноваційної стратегії аграрного підприємства через практичну інтеграцію модулів програмного забезпечення у ключові бізнес-процеси підприємства, що дозволило підтвердити ефективність комплексної інноваційної стратегії в умовах реального виробництва, яке сприяло підвищенню економічної ефективності бізнес-процесів підприємства.

набули подальшого розвитку:

– у роботі розглядаються сучасні інструменти управління інноваційною стратегією підприємства, які набули економічної ефективності, та будуть доречними на в роботі підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичну цінність та можуть бути використані підприємствами агропродовольчої сфери при обґрунтуванні управлінських стратегій їх розвитку.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі фахової статті та тез доповідей:

1. Помаз О.М, Гончаренко А.С., Малишко В.Ю., Стрілець В.В. Адаптація системи менеджменту аграрного підприємства до операційного інновітнгу та стратегування креативного бренду. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 5.

2. Помаз О.М, Малишко В.Ю., Стрілець В.В. Брендінг як складова інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»*. Полтава. 13 листопада 2025 року.

3. Помаз О.М, Малишко В.Ю., Стрілець В.В. Операційний менеджмент як драйвер брендінгу та кадрового розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство»* (23 вересня 2025 року). Полтава. Том 1. С. 154–157.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.

Робота виконана на 61 сторінці основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 53 найменувань. Робота містить 12 таблиць, 9 рисунків та 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність, види та роль інноваційної стратегії в розвитку підприємства

В сучасних умовах ведення бізнесу, конкурентоспроможність підприємств безпосередньо залежить від результативності інноваційної діяльності та наявності дієвих систем її управління. Для більшості вітчизняних підприємств розвиток інновацій є складним завданням, оскільки традиційні моделі управління часто не відповідають вимогам нових ринкових умов, що характеризуються високою динамічністю та непередбачуваністю [3, с. 33].

Упровадження новітніх і вдосконалених технологій, продуктів і управлінських рішень стає вирішальним чинником для забезпечення стабільних ринкових позицій та випередження конкурентів. Це зумовлює потребу у формуванні сучасних, гнучких та ефективних систем управління інноваційною діяльністю, які дозволять підприємствам адаптуватися до мінливого середовища.

Інноваційний розвиток сьогодні є не просто способом отримання переваг, а критично важливою умовою для довготривалого функціонування бізнесу. Стійкість підприємства визначається його здатністю своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, раціонально використовувати ресурси й активи, а також застосовувати сучасні управлінські підходи [6, с. 122].

У сфері управління підприємством, інноваційна діяльність розглядається як один із ключових інструментів досягнення конкурентних переваг. Вона має комплексний характер і охоплює широкий спектр процесів, таких як генерування ідей, залучення кваліфікованих кадрів, організацію

наукових досліджень, проведення технічних розробок та створення нових продуктів або послуг. Усі ці складові сприяють активізації інноваційних процесів і забезпечують розвиток підприємства [9]. Сутність інноваційної діяльності полягає у впровадженні нових продуктів або методів їх створення, що є основою інноваційного процесу на підприємстві. Для поглибленого розуміння поняття «інноваційна стратегія» доцільно проаналізувати думки щодо даного визначення вітчизняними науковцями за допомогою табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «інноваційна стратегія»

№	Автор	Визначення
1	О. Амоша [1]	Інноваційна стратегія – це комплекс довгострокових управлінських рішень, спрямованих на формування й ефективне використання інноваційного потенціалу підприємства для забезпечення сталого розвитку.
2	В. Герасимчук [9]	Складова загальної стратегії розвитку, яка формує траєкторію впровадження нових технологій, продуктів і організаційних рішень.
3	О. Кузьмін [25]	Система цілей, механізмів і заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.
4	О. Зарічна [18]	Напрямок розвитку, що забезпечує перехід підприємства на новий технологічний рівень шляхом використання нових знань, продуктів і бізнес-процесів.
5	Р. Квасницька [19]	Планова модель поведінки підприємства на ринку, що передбачає створення та комерціалізацію інновацій з метою зміцнення ринкових позицій.
6	О. Коваленко [20]	Інструмент забезпечення довгострокового економічного зростання, який формують на основі інноваційного потенціалу й аналізу зовнішнього середовища.
7	М. Бутко [6]	Послідовність рішень щодо впровадження інноваційних проєктів, оснований на оцінюванні ризиків і результативності інноваційної діяльності.
8	І. Кравчук [23]	План дій підприємства, спрямований на створення інноваційного середовища та забезпечення технологічного оновлення виробництва.

За допомогою табл. 1.1 було проведено аналіз визначення «інноваційна стратегія», що надало можливість сформулювати власну думку щодо даного поняття. Отож, інноваційна стратегія підприємства – це довгостроковий комплекс управлінських рішень та заходів, спрямованих на створення, освоєння і комерціалізацію нових продуктів, технологій, управлінських

підходів або бізнес-моделей, що забезпечують стійкі конкурентні переваги та підвищення ринкової вартості підприємства. Вона визначає напрями інноваційного розвитку, пріоритети інвестування у нововведення, способи реагування на зміни у зовнішньому середовищі та механізми управління інноваційним потенціалом [8. с. 57].

В сучасних умовах жорсткої конкуренції підприємства застосовують різні інноваційні стратегії, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію бізнес-процесів та формування довгострокових конкурентних переваг. Ключові види інноваційних стратегій детально представлені на рис. 1.1.

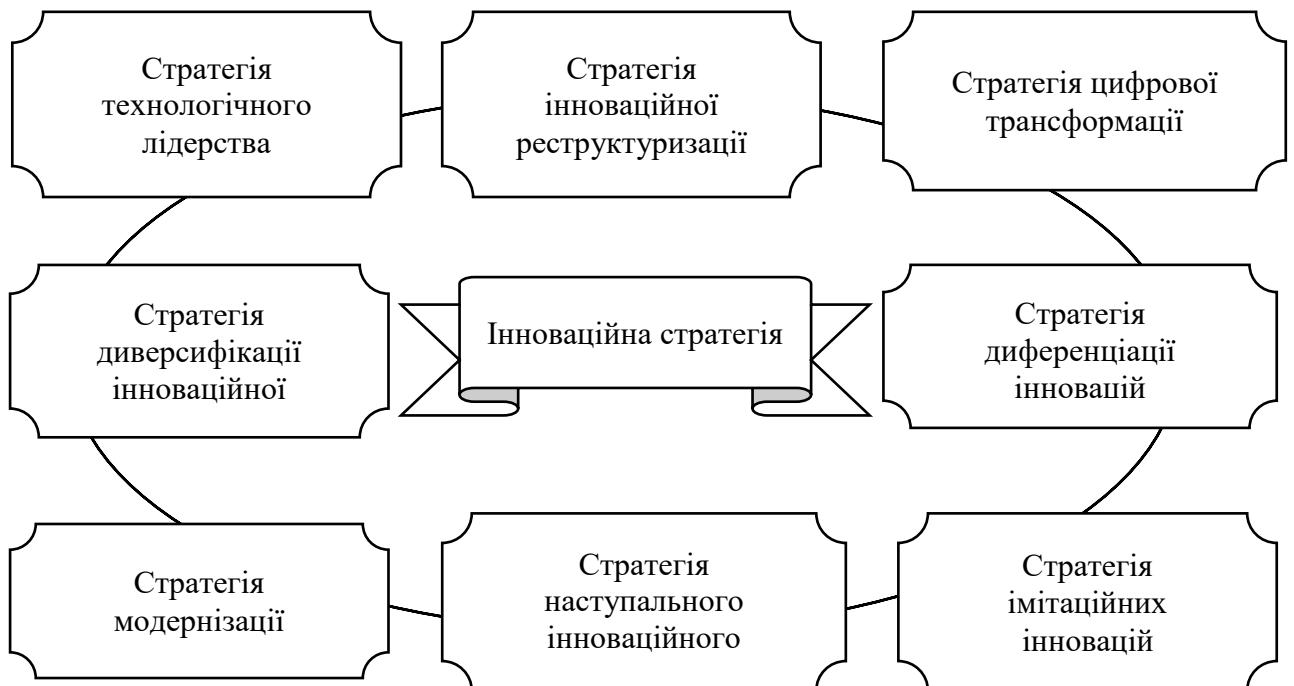


Рис. 1.1. Види інноваційних стратегій підприємства [20, с. 7]

Отже, аналізуючи основні види інноваційних стратегій підприємства, що відображені на рис. 1.1 доцільно обґрунтувати кожен її складову. Отож стратегія технологічного лідерства передбачає випереджальний розвиток підприємства через створення та впровадження принципово нових технологій, продуктів або бізнес-моделей, що здатні трансформувати ринок або

сформувати новий сегмент. Головною метою представленої стратегії це досягнення стійкої конкурентної переваги шляхом інноваційного прориву, який забезпечує підприємству статус першовідкривача в галузі.

Підприємства, що реалізують стратегію технологічного лідерства, інвестують значні ресурси у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, активно співпрацюють із науковими установами, стартапами та технологічними партнерами. Такі підприємства формують власні інтелектуальні активи, зокрема патенти, технологічні ноу-хау, програмні рішення та інноваційні платформи [18, с. 33].

Стратегія інноваційної реструктуризації передбачає комплексне оновлення організаційної, виробничої, технологічної та управлінської систем підприємства на основі впровадження сучасних інновацій. Її сутність полягає в трансформації ключових бізнес-процесів, ресурсних потоків і структури управління з метою підвищення ефективності діяльності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища [11, с. 58].

Інноваційна реструктуризація включає не лише часткове вдосконалення окремих процесів, а й глибоку зміну моделі функціонування підприємства. Йдеться про модернізацію виробничих потужностей, цифровізацію управління, оптимізацію організаційної структури та формування нових компетенцій персоналу. Стратегія цифрової трансформації передбачає системне впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства з метою підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів, створення нових продуктів та послуг, а також формування стійких конкурентних переваг. Її сутність полягає не лише у модернізації технологічної бази, а у глибокій зміні логіки функціонування підприємства, методів прийняття управлінських рішень та моделей взаємодії з клієнтами, партнерами і стейкхолдерами [15, с. 10].

Цифрова трансформація охоплює комплекс заходів, спрямованих на переосмислення бізнес-моделі підприємства та застосування сучасних

цифрових інструментів, серед яких автоматизовані інформаційні системи (ERP, CRM), аналітика великих даних, хмарні сервіси, технології штучного інтелекту, кіберзахист, цифрові платформи та мобільні застосунки [10].

Стратегія диверсифікації інноваційної діяльності передбачає розширення напрямів інноваційного розвитку підприємства шляхом одночасного опанування нових технологій, продуктів, ринків або сфер діяльності з метою мінімізації ризиків, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення стратегічних позицій. Така стратегія ґрунтується на прагненні підприємства не залежати від одного виду продукції, технології чи ринкового сегмента, а формувати багатокomпонентний інноваційний портфель[51, с. 49].

Сутність стратегії полягає у створенні нових інноваційних напрямів, що можуть бути як пов'язаними з основною діяльністю підприємства, так і повністю новими, що потребують освоєння інших технологічних платформ, компетенцій або ринків. Диверсифікація сприяє підвищенню стійкості до зовнішніх шоків, зменшенню технологічних та ринкових ризиків, а також розширенню можливостей для довгострокового розвитку [43, с. 195].

Стратегія модернізації передбачає системне оновлення технічної, технологічної, організаційної та управлінської складових діяльності підприємства з метою підвищення ефективності виробництва, зниження витрат, покращення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. На відміну від радикальних інноваційних стратегій, модернізація спрямована на поступове, але комплексне удосконалення існуючих процесів і засобів виробництва [40, с. 108].

Сутність стратегії модернізації полягає у впровадженні прогресивних технологій, оновленні обладнання, автоматизації операцій, оптимізації організаційної структури та підвищенні продуктивності праці. Головною її метою є адаптація підприємства до сучасних технологічних тенденцій та ринкових вимог без кардинальної зміни профілю діяльності. Стратегія наступального інноваційного розвитку орієнтована на активне,

випереджувальне впровадження інновацій, що дозволяє підприємству займати провідні позиції на ринку, формувати нові стандарти галузі та випереджати конкурентів за рахунок високої інноваційної динаміки. Її сутність полягає у систематичному створенні та комерціалізації радикально нових продуктів, технологій або бізнес-моделей, які здатні змінювати структуру ринку або створювати абсолютно нові сегменти.

Наступальна стратегія відрізняється високим рівнем ризику, але водночас забезпечує потенційно найбільший економічний ефект. Вона передбачає інвестиції у наукові дослідження, технологічні розробки, експериментальні продукти, а також активне застосування інтелектуальних технологій, цифрових інновацій та новітніх управлінських підходів [35, с. 282].

Стратегія імітаційних інновацій передбачає запозичення технологічних інновацій та адаптацію до вже існуючих технологічних рішень, що довели свою ефективність на ринку. Підприємство не виступає першовідкривачем, а використовує найкращі практичні інноваційні інструменти, що уже перевірені в бізнес-середовищі модифікуючи їх з урахуванням власних ресурсів, виробничих потужностей та попиту.

Розглянуті інноваційні стратегії відображають різні підходи до формування інноваційного потенціалу підприємства, що відрізняються рівнем ризику, ресурсними потребами та швидкістю реалізації. У комплексі ці стратегії створюють гнучку інноваційну систему, здатну оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати стабільний розвиток підприємства та формувати стійкі конкурентні переваги. Раціональне комбінування цих підходів дозволяє підвищити ефективність управління інноваційними процесами та забезпечити тривале зростання в умовах глобальної цифровізації управління [32, с. 468].

Інноваційна стратегія є фундаментальним елементом сучасного управління підприємством, що забезпечує його стійкий розвиток, конкурентоспроможність та ефективне використання ресурсів у умовах

постійних змін ринкового та технологічного середовища. Інноваційна стратегія охоплює різноманітні аспекти впливу на діяльність організації, інтегруючи інноваційні процеси у всі сфери управління та виробництва. Отож за допомогою рис. 1.2. було узагальнено основні аспекти та роль інноваційних стратегій в управлінні підприємством.



Рис. 1.2. Роль інноваційної стратегії підприємства [30, с. 88]

Аналізуючи рис. 1.2 було визначено, що інноваційна стратегія є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства. Вона визначає пріоритети інноваційної діяльності, спрямовує ресурси на перспективні напрями та інтегрує інноваційні процеси у всі сфери управління.

1.2. Методи та інструменти стратегічного управління інноваціями

Стратегічне управління інноваціями передбачає системний підхід до планування, організації та контролю інноваційної діяльності підприємства, що дозволяє забезпечити її ефективність та досягнення стратегічних цілей. У процесі стратегічного управління інноваціями важливу роль відіграє узгоджена система методів та інструментів. Саме такий взаємозв'язок продемонстровано на рис 1.3, який відображає інноваційний потенціал підприємства та послідовність елементів, що забезпечують системність інноваційного менеджменту.



Рис. 1.3. Етапи стратегічного управління інноваціями підприємства [28, с. 134]

Аналізуючи рис. 1.3 на якому відображені етапи стратегічного управління інноваціями, який ілюструє взаємозв'язок методів та інструментів стратегічного управління інноваціями. Дана схема відображає взаємозв'язок основних та допоміжних методів і інструментів, що формують систему стратегічного управління інноваціями на підприємстві [23, с. 172].

Основна частина етапів включає аналітичні, проєктні, організаційні та маркетингові методи, які забезпечують розроблення, впровадження та підтримку інноваційних рішень. Допоміжні інструменти – інноваційна інфраструктура, управління персоналом та технологічна база – створюють необхідні умови для реалізації інноваційних процесів [25].

Розглядаючи один із представлених компонентів було що Agile-підхід це різновид інновацій до управління проєктами, спрямований на швидке реагування на зміни, постійний зворотний зв'язок та поетапне створення цінності для клієнта. Agile базується на принципах адаптивності та безперервного вдосконалення, що робить його одним із ключових інструментів інноваційного менеджменту. Даний підхід дозволяє команді швидко змінювати план, враховуючи нові дані, результати тестування чи зміни ринку. Це особливо важливо для інновацій, де кінцевий результат часто уточнюється в процесі роботи [28, с. 137].

Узгоджена дія цих елементів забезпечує досягнення таких ключових результатів як підвищення конкурентоспроможності та оптимізацію бізнес-процесів підприємства. Наведена схема демонструє, що ефективно стратегічне управління інноваціями базується на поєднанні основних методів і інструментів з відповідними підтримувальними ресурсами. Аналітичні, проєктні, організаційні та маркетингові методи формують ядро інноваційного процесу, тоді як інноваційна інфраструктура, кадровий потенціал та технологічна база забезпечують необхідні умови для їх реалізації. Взаємодія цих компонентів сприяє досягненню ключових результатів, таких як підвищення конкурентоспроможності підприємства та оптимізація бізнес-процесів.

Таким чином, схема відображає цілісну модель стратегічного управління інноваціями, яка дозволяє підприємству адаптуватися до змінного ринкового середовища та забезпечувати сталий інноваційний розвиток [45].

Стратегічне управління інноваціями є ключовим елементом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства та ґрунтується на системі принципів, які забезпечують узгодженість інноваційної діяльності з довгостроковими цілями підприємства. Ці принципи визначають підходи до формування інноваційної політики, організації процесів розробки та впровадження нововведень, а також підсилюють здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Тому на рис. 1.4. показані основні принципи стратегічного управління інноваціями підприємства.



Рис. 1.4. Принципи стратегічного управління інноваціями підприємства [48, с. 49]

Аналізуючи рис. 1.4 можна побачити, що принципи стратегічного управління формують методологічний фундамент для побудови ефективної інноваційної системи підприємства. Вони забезпечують цілеспрямованість, гнучкість, стратегічну узгодженість та результативність процесів інноваційного розвитку.

Принцип системності є одним із базових у стратегічному управлінні інноваційною діяльністю підприємства. Його сутність полягає в розгляді інновацій як взаємопов'язаного комплексу елементів, процесів і рішень, що функціонують у межах єдиної організаційної та стратегічної системи. Це означає, що інновації не можуть бути ізольованими або випадковими; вони повинні впливати на всі ключові сфери діяльності підприємства й бути інтегрованими в його загальну стратегію [47, с. 42].

Наступний принцип на якому базується управління інноваціями підприємства є принцип стратегічної узгодженості, який забезпечує гармонізацію інноваційної діяльності з довгостроковою стратегією підприємства. Він гарантує, що інноваційні ініціативи не є випадковими чи хаотичними, а формують цілеспрямовану систему дій, спрямовану на досягнення стратегічних результатів і створення сталих конкурентних переваг. Завдяки цьому інноваційна діяльність стає важливим елементом стратегічного розвитку підприємства [43, с. 196].

Важливим принципом управління інноваціями підприємства це орієнтація на ринок і споживача, що відіграє ключову роль у стратегічному управлінні інноваціями, оскільки саме потреби, поведінка та очікування споживачів формують попит на нові продукти, послуги та технології. Створені інноваційного продукту без урахування реальних запитів ринку, мають низькі шанси на успішну комерціалізацію, тому ринкова спрямованість є фундаментальною умовою результативності інноваційної діяльності [39, с. 70].

Фундаментальним принципом у стратегічному управлінні інноваціями це випереджальний розвиток, оскільки він спрямований на формування

довгострокових конкурентних переваг шляхом прогнозування майбутніх тенденцій і створення інновацій, які не лише відповідають сучасним вимогам ринку, а й задають нові стандарти. Підприємство, що дотримується цього принципу, прагне не наздоганяти конкурентів, а випереджати їх шляхом випуску нових продуктів, технологій, бізнес-моделей або організаційних рішень.

Принцип адаптивності та гнучкості є одним із визначальних для стратегічного управління інноваціями, оскільки інноваційна діяльність здійснюється в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, технологічних змін та непередбачуваних ринкових коливань. Реалізація цього принципу забезпечує здатність підприємства швидко реагувати на зовнішні впливи, своєчасно коригувати інноваційну стратегію та підтримувати високу конкурентоспроможність [24, с. 137].

Принцип безперервності інноваційного процесу є одним із ключових у стратегічному управлінні інноваціями, оскільки він забезпечує сталість, ритмічність та послідовність інноваційної діяльності підприємства. У сучасних умовах швидких технологічних змін інновації не можуть бути разовими або епізодичними. Ефективний розвиток підприємства можливий лише тоді, коли інноваційний процес є постійним, відтворюваним та стратегічно спрямованим [26, с. 102].

Принцип оптимального використання ресурсів є одним із ключових у системі стратегічного управління інноваціями, оскільки він визначає ефективність функціонування інноваційного процесу та впливає на результативність інноваційної діяльності підприємства. У контексті зростання конкуренції, обмеженості матеріальних, фінансових і людських ресурсів, а також високої вартості інноваційних проєктів, раціональне використання ресурсів стає критично важливим чинником успіху [27, с. 35].

Управління інноваціями вимагає від підприємства переходу від інтуїтивних рішень до структурованого ризик-орієнтованого мислення. Це означає, що при розробленні інноваційної стратегії необхідно враховувати не

лише можливості та ресурси підприємства, а й потенційні бар'єри, загрози, технологічні зміни, невизначеність попиту та конкурентні ризики. Таким чином, принцип ризик-орієнтованості забезпечує підвищення якості стратегічного планування та запобігає нераціональному використанню капіталу.

Важливим елементом реалізації принципу відкритості та кооперації є створення відповідної організаційної та інформаційної інфраструктури, що забезпечує прозорість комунікацій, обмін знаннями та підтримку партнерських зв'язків. Розвиток цифрових платформ, корпоративних порталів, CRM та ERP систем прискорює коопераційні процеси. Підприємства, які активно інтегрують цифрові інструменти співпраці, отримують конкурентну перевагу у швидкості прийняття рішень, якості проєктної комунікації та можливості оперативно залучати експертів чи партнерів до інноваційних ініціатив [29, с. 32].

Ключовим аспектом реалізації принципу інтелектуалізації та управління знаннями є цифрова трансформація, адже сучасні технології створюють нові можливості для накопичення, структуризації, аналізу та використання великих масивів даних. Використання інтелектуальних інформаційних систем, систем машинного навчання, експертних платформ сприяє переходу підприємства до більш високого рівня розвитку [31, с. 126].

Принцип результативності та вимірюваності передбачає побудову системи вимірювання результативності, яка охоплює як кількісні, так і якісні показники [33, с. 240]. До кількісних можна віднести темпи зростання продуктивності, скорочення витрат, збільшення обсягів продажів інноваційної продукції, підвищення рентабельності, зменшення часу розробки чи впровадження нової технології. Якісні показники охоплюють рівень задоволеності клієнтів, підвищення якості продукції, розвиток компетентностей персоналу, покращення організаційних процесів тощо. Така комплексність дозволяє оцінити інноваційний розвиток не лише з економічної позиції, а й з позиції стратегічного впливу на підприємство.

Узагальнюючи розгляд принципів стратегічного управління інноваціями підприємства, можна стверджувати, що саме вони формують цілісну методологічну основу для ефективної організації інноваційної діяльності та забезпечують системний характер інноваційного розвитку. Кожен принцип відіграє окрему, але взаємопов'язану роль у формуванні інноваційної стратегії та визначає якість управлінських рішень [40, с. 109].

Таким чином, принципи стратегічного управління інноваціями виступають не лише теоретичними орієнтирами, а й практичними інструментами, що визначають якість інноваційних процесів, сприяють підвищенню результативності підприємства та забезпечують стратегічні передумови для його сталого інноваційного розвитку.

Висновок до розділу 1

1. Отже, узагальнюючи теоретико-методологічне дослідження управління інноваційним потенціалом, можна стверджувати, що інноваційна стратегія є ключовим інструментом формування довгострокових конкурентних переваг підприємства в умовах турбулентного та непередбачуваного ринкового середовища. Сучасні умови господарювання характеризуються високою швидкістю технологічних змін, нестабільністю попиту, жорсткою конкуренцією та зростанням рівня ризиків, що вимагає від підприємств переходу від традиційних моделей управління до гнучких та науково обґрунтованих підходів до інноваційного розвитку.

2. Проведено аналіз визначення «інноваційна стратегія», що надало можливість сформулювати власну думку щодо даного поняття. Отже, інноваційна стратегія підприємства – це довгостроковий комплекс управлінських рішень та заходів, спрямованих на створення нових продуктів, технологій, управлінських підходів або бізнес-моделей, що забезпечують стійкі конкурентні переваги та підвищення ринкової вартості підприємства.

Вона визначає напрями інноваційного розвитку, пріоритети інвестування у нововведення, способи реагування на зміни у зовнішньому середовищі та механізми управління інноваційним потенціалом.

3. Розглянуто етапи стратегічного управління інноваціями, який ілюструє взаємозв'язок методів та інструментів стратегічного управління інноваціями. Дана схема відображає взаємозв'язок основних та допоміжних методів і інструментів, що формують систему стратегічного управління інноваціями на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство спеціалізується на виробництві продукції рослинництва й тваринництва, та прагне йти в ногу з часом, використовуючи новітні інноваційні інструментами. Головною метою підприємства є збереження кращих аграрних практик, водночас орієнтуючись на розвиток як провідного, інноваційного та конкурентоспроможного виробника сільськогосподарської продукції північного регіону.

Головною перевагою підприємства є повне та своєчасне задоволення потреб споживачів у високоякісній сільськогосподарській продукції, а також отримання стабільного прибутку шляхом її виробництва, переробки та своєчасного збуту. Поряд із цим підприємство здійснює низку додаткових видів діяльності, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності, продовольчого забезпечення населення та розширення власних можливостей на ринку. Підприємство ставить перед собою завдання забезпечувати споживачів екологічно безпечною й якісною продукцією, формувати стабільні фінансові показники та підвищувати підприємницьку стійкість, що відповідає інтересам власників і партнерів.

Стратегічна мета господарства передбачає не лише нарощення обсягів виробництва, а й послідовне підвищення його ефективності, розвиток суміжних напрямів діяльності та забезпечення продовольчих потреб населення. У центрі уваги перебуває модернізація виробничих процесів і оптимізація управління, що дозволяє підприємству зміцнювати свої ринкові позиції та народжувати виробничі потужності.

Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-

функціональним принципом, який поєднує чітку вертикаль управління з підтримкою спеціалізованих функціональних служб. Така модель дає можливість забезпечити узгоджену роботу всіх структурних підрозділів, підвищити якість управлінських рішень і водночас зберегти компетенцію та відповідальність лінійних керівників (додаток А).

Усі виробничі та допоміжні підрозділи, а також функціональні служби підзвітні заступнику директора, який здійснює оперативне керівництво та координацію їх роботи. Водночас директор підприємства зосереджений на стратегічних аспектах управління, формуванні та підтриманні зовнішніх зв'язків на місцевому й регіональному рівнях, що забезпечує розвиток підприємства та його взаємодію з ключовими стейкхолдерами.

Земельний фонд господарства має визначену структурну організацію, яка відображає співвідношення його основних елементів та тенденції їхнього змінювання. Раціональне та ефективне використання земельних ресурсів відіграє провідну роль у зміцненні виробничого потенціалу підприємства, розширенні обсягів діяльності та підвищенні соціально-економічного рівня працівників аграрного сектору. Для детального розуміння рівня забезпеченості земельними ресурсами на підприємстві доцільно проаналізувати її динаміку протягом 2020-2024 рр. за допомогою табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2020–2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальна земельна площа, га	1201,0	1199,0	1190,0	1190,0	1120,0	93,3
Всього сільськогосподарських угідь, га	1102,0	1079,0	1068,0	1068,0	1045,9	94,9
з них: рілля	1096,0	1072,0	1057,3	1057,3	1036,5	94,6
питома вага, %	99,5	99,4	99,0	99,0	99,1	99,6
пасовища	6,0	7,0	10,7	10,7	9,4	156,7
питома вага, %	0,5	0,6	1,0	1,0	0,9	165,1

Проаналізувавши показники складу земельних ресурсів, що відображені в табл. 2.1 було визначено, що у 2024 році площа сільськогосподарських угідь,

які знаходяться в користуванні підприємством, зменшилася порівняно з 2020 роком на 56,1 га. Це зумовлено скороченням площі ріллі до 1036,5 га, що пов'язано зі зниженням кількості орендованих земельних ділянок. Водночас площа пасовищ зросла на 3,4 га, або на 56,7 %, що може бути пов'язано з необхідністю розширення кормової бази для тваринництва.

Загалом отримані результати свідчать, що підприємство зберігає високий рівень інтенсивності землеробства, оскільки переважна частина земель залишається ріллею. Водночас скорочення загальної площі земель та сільськогосподарських угідь потребує управлінської уваги, адже може зумовити зменшення виробничих можливостей у майбутньому. Для підтримання стабільності та зростання ефективності господарської діяльності підприємству доцільно здійснювати оцінку причин скорочення земельного фонду, проводити оптимізацію структури угідь та забезпечувати ефективне використання наявних земельних ресурсів.

Отже, динаміка земельних ресурсів у 2020–2024 рр. свідчить про необхідність стратегічного підходу до землекористування, що передбачає збереження продуктивних угідь, раціональний перерозподіл земель і розвиток напрямів діяльності, які забезпечуватимуть стійке функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах ведення бізнесу трудові ресурси виступають одним із визначальних факторів результативності діяльності підприємства, оскільки саме персонал є рушійною силою розвитку підприємства та передумовою його подальшого функціонування. Виходячи з цього система управління персоналом має ґрунтуватися на гармонійному поєднанні соціальних та економічних інтересів працівників і підприємства, забезпечуючи при цьому неухильне дотримання вимог трудового законодавства.

Процес залучення кадрів у господарстві здійснюється у відповідності зі стратегічними пріоритетами підприємства та не порушує трудових прав співробітників. Це сприяє формуванню комфортних умов праці, підвищенню

мотивації персоналу та зростанню його продуктивності.

За допомогою табл. 2.2, доцільно провести аналіз середньооблікової чисельності працівників підприємства та їх оплати праці за 2020-2024 рр.

Таблиця 2.2

Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства та їх оплати праці, 2020–2024 рр., осіб

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+, -)	%
	Середньорічна кількість працівників	44	41	41	45	34	-10
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	38	36	36	39	30	-8	78,9
у т. ч. в рослинництві	30	28	29	31	25	-5	83,3
у тваринництві	8	8	7	8	5	-3	62,5
Матеріальні витрати, тис. грн	9 800	10 200	10 500	11 300	12 100	2 300	123,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	2 750	2 880	3 050	3 320	3 400	650	123,6
Оплата праці 1 працівника на рік, тис. грн	62,5	70,2	74,4	73,8	100,0	37,5	160,0
Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства, %	28,1	28,2	29,0	29,4	28,1	0,0	100,0

Аналізуючи табл. 2.2 в якій наведено аналіз середньооблікової чисельності працівників підприємства та показників оплати праці за 2020–2024 рр., було виявлено суттєві структурні та економічні зміни у кадровому забезпеченні.

Визначено, що загальна чисельність працівників за аналізований період скоротилася на 22,7%. Особливо помітним є зменшення на 20% зайнятих у сільському господарстві, зокрема у рослинництві на 16,7% та тваринництві на 37,5%. Водночас фінансові показники демонструють протилежну тенденцію: матеріальні витрати зросли на 23,5%, витрати на оплату праці зросли на 23,6%, а оплата праці на одного працівника підвищилася на 60%.

Це свідчить про посилення мотиваційних стимулів персоналу, зростання інвестицій у людський капітал та необхідність утримання кваліфікованих кадрів в умовах скорочення штату. Було визначено питому вагу витрат на оплату праці, зокрема показник матеріальних витрат залишається стабільним та становить 28 %, що свідчить про збалансовану структуру витрат і раціональне використання трудових ресурсів. Підводячи підсумки було визначено, що діяльність підприємства характеризується економічним зростанням показників і поступовим підвищенням ефективності праці при зменшенні чисельності персоналу.

Одним із важливих показників кадрового потенціалу підприємства є його вікова структура, яка характеризує співвідношення працівників різних вікових груп і дає змогу оцінити рівень стабільності трудового колективу, наявність трудових резервів та перспективи кадрового оновлення. Для оцінки динаміки вікової структури підприємства доцільно використати табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка вікової структури персоналу підприємства, 2020–2024 рр.

Вікові категорії	Роки										Відхилення (+; -) у % 2024 р. від 2020 р.	
	2020		2021		2022		2023		2024		Відносне	Абсолютне%
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %		
До 30 років	8	18,2	7	17,1	6	16,7	7	17,9	5	14,7	-3	-3,5
30–50 років	24	54,5	23	56,1	20	55,6	22	56,4	19	55,9	-5	1,4
Понад 50 років	12	27,3	11	26,8	10	27,7	10	25,7	10	29,4	-2	2,1
Разом	44	100	41	100	36	100	39	100	34	100	x	x

Аналіз динаміки вікової структури персоналу підприємства що відображена в табл. 2.3. свідчить про поступове зменшення чисельності працівників на 22,7 %. Найчисленнішою віковою групою протягом усього періоду залишаються працівники віком 30–50 років, частка яких коливається

в межах 54–56 %, що свідчить про наявність стабільного ядра кваліфікованих кадрів. Частка молодих працівників до 30 років має тенденцію до скорочення з 18,2 % до 14,7 %, що вказує на проблеми із залученням молоді до роботи в сільському господарстві. Натомість зростає питома вага працівників віком понад 50 років коливається та варіюється з 27,3 % до 29,4 %, що є ознакою старіння трудових ресурсів. Загалом вікова структура підприємства характеризується домінуванням середнього віку персоналу та певним дисбалансом між молодими й старшими працівниками.

Спеціалізація підприємства формується відповідно до структури його грошових надходжень та обсягів реалізованої продукції. Проте, враховуючи те, що сільськогосподарські підприємства виробляють значну частку неринкової продукції, для визначення їх спеціалізації застосовують також додаткові критерії: загальну виробничу структуру, витрати на виробництво, оплату праці та обсяг основних засобів. Основною є галузь із найбільшою часткою товарної номенклатури табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2020	2021	2022	2023	2024			
Продукція рослинництва	15414,3	12452,2	12205,0	21131,5	28999,9	18040,6	99,8	х
Культури зернові та зернобобові	7845,2	6714,3	6424,4	14883,1	19161,6	11005,7	60,9	1
Соя	7203,2	3896,2	2321	650,5	2009,1	3216,0	17,8	3
Соняшник	365,9	1841,7	3459,6	4074,2	6726,6	3293,6	18,2	2
Продукція тваринництва	26,4	26,7	61,5	-	62,9	35,5	0,2	х
вівці	1,1	2,4	1,9	-	53,9	11,9	0,1	5
Мед	25,3	24,3	54,8	-	9,0	22,7	0,1	4
Всього	15440,7	12478,9	12266,5	21131,5	29062,8	18076,1	100,0	х

Аналізуючи дані табл. 2.4, можна зробити висновок, що коефіцієнт

спеціалізації підприємства становить 0,28, що свідчить про середній рівень спеціалізації. Основним виробничим напрямом є зерно-технічний, тобто підприємство зосереджується на вирощуванні зернових та технічних культур.

У межах галузі рослинництва найбільше значення мають зернові та зернобобові культури, частка яких становить 60,9 % у середньому за п'ять років, що визначає їх як провідний напрям виробничої діяльності. Значними залишаються також обсяги вирощування сої – 17,8 % та соняшнику – 18,2 %, що забезпечує диверсифікацію рослинницького напрямку та підвищує стійкість підприємства до коливань ринку окремих культур.

Структура виробництва є раціональною та відповідає природно-кліматичним умовам і ринковим можливостям господарства, а рослинництво залишається основним генератором доходів і ключовою конкурентною перевагою підприємства.

Проведена організаційно-економічна оцінка підприємства надало можливість охарактеризувати підприємство як багатопрофільне аграрне господарство, діяльність якого зорієнтована на виробництво високоякісної рослинницької та, меншою мірою, тваринницької продукції. Підприємство має раціональну організаційну структуру лінійно-функціонального типу, що забезпечує ефективну взаємодію між управлінськими та виробничими підрозділами, сприяє координації роботи та оперативному прийняттю рішень.

Аналіз основних показників діяльності свідчить про наявність достатнього виробничого потенціалу, сформованого завдяки збалансованому використанню трудових, земельних та матеріально-технічних ресурсів. Водночас структура виробництва підтверджує домінування рослинництва, що визначає основний стратегічний напрям розвитку підприємства та забезпечує найбільшу частку його доходів. Узагальнюючи, можна стверджувати, що підприємство має стабільні передумови для подальшого розвитку, однак потребує підвищення ефективності управління ресурсами й адаптації до сучасних умов аграрного ринку.

2.2. Діагностика інноваційного потенціалу підприємства

Інноваційний потенціал підприємства є ключовим чинником забезпечення його конкурентоспроможності та здатності до сталого розвитку підприємства. Він відображає рівень готовності до впровадження нових технологій, продуктів, процесів та управлінських рішень в діяльність підприємства. Діагностика інноваційного потенціалу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства у сфері інноваційної діяльності, визначити резерви для розвитку та окреслити стратегію підвищення ефективності інноваційних процесів.

В межах дослідження підприємства було визначено, що на його функціонування істотно впливають різноманітні зовнішні й внутрішні чинники, що підсилюють ризики ведення господарської діяльності та створюють додаткову невизначеність щодо майбутніх умов роботи. Найбільш значущим серед таких факторів є воєнний стан, який спричиняє скорочення логістичних можливостей, обмеження експорту, збільшення транспортних і страхових витрат. Це зумовлює цінові коливання, ускладнює реалізацію продукції та трансформує структуру ринку.

У таких умовах ключовим завданням стає підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності, що включає оптимізацію витрат, пошук альтернативних каналів збуту, удосконалення системи постачання та посилення конкурентних переваг продукції підприємства. Ефективна діагностика інноваційного потенціалу є основою для формування стратегії інноваційного розвитку підприємства та забезпечує довгострокову стабільність його діяльності в умовах динамічного ринкового середовища.

Для визначення ефективності функціонування підприємства варто проаналізувати показники його виробничо-комерційної діяльності, що відображені в табл. 2.5. Дане дослідження показників надає можливість простежити основні тенденції розвитку, оцінити раціональність використання

ресурсів і визначити можливі напрямки подальшого удосконалення роботи підприємства.

Таблиця 2.5

**Динаміка результатів виробничо–комерційної діяльності підприємства,
2020–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+, –)	%
Чистий дохід, тис. грн	21156,0	19179,0	25557,0	26400,0	35579,0	14423,0	168,2
Чистий дохід на 1 середньорічного працівника, тис. грн	480,8	467,8	623,3	586,7	808,6	327,8	168,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	15711,0	12822,0	12800,0	22283,0	30201,0	14490,0	192,2
Операційний прибуток, тис. грн	2398,0	3704,0	9482,0	2009,0	38170,0	35772,0	1591,7
Чистий прибуток, тис. грн	1042,0	2497,0	8414,0	165,0	135,0	907,0	13,0
Поточні зобов'язання, тис. грн	5771,0	5817,0	14480,0	19288,0	19361,0	13590,0	335,5
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,252	2,432	2,038	1,587	1,597	0,655	70,9
Власний капітал, тис. грн	20407,0	22904,0	31318,0	31453,0	31588,0	11181,0	154,8
Сума пасивів, тис. грн	31345,0	31474,0	47302,0	51247,0	50949,0	19604,0	162,5
Коефіцієнт автономії	0,651	0,728	0,662	0,614	0,62	0,031	95,2
Рівень рентабельності, %	6,6	19,5	65,7	0,7	0,4	6,2	x
Норма прибутку, %	5,1	10,9	26,9	0,5	0,4	4,7	x

Аналіз показників, наведених у табл. 2.5, свідчить про значні зміни у результатах діяльності підприємства впродовж 2020–2024 рр. За досліджуваний період чистий дохід збільшився на 68,2 %. Аналогічна динаміка спостерігається у розрахунках на одного середньорічного працівника, цей показник зріс на 68,2 %, що свідчить про підвищення продуктивності трудових ресурсів.

Водночас чистий прибуток за досліджуваний період зменшився на 87,0 %, що є негативною тенденцією та вказує на суттєве погіршення

фінансових результатів. Рівень рентабельності зменшився на 6,2 % та у 2024 р. становив 0,4 %, а норма прибутку – на 4,7 % та у 2024 р. становила 0,4 %.

Попри те, що підприємство залишається прибутковим і продовжує працювати з позитивною рентабельністю, рівень ефективності його діяльності помітно знизився. Визначальним фактором такого погіршення стали наслідки воєнного стану, які зумовили ускладнення логістичних маршрутів та зростання витрат на виробництво. Ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від стану та раціонального використання основних засобів, які становлять основу його матеріально-технічного забезпечення. Тому важливим завданням є регулярний аналіз ефективності використання основних фондів, що дає змогу своєчасно визначати чинники, які впливають на зміну їх продуктивності, та приймати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення результативності виробничої діяльності. За допомогою табл. 2.6 було проведено аналіз забезпеченості основними виробничими засобами підприємства та ефективність їх використання.

Таблиця 2.6

Динаміка забезпеченості основними виробничими засобами підприємства та ефективність їх використання, 2020–2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+, –)	%
Наявність основних засобів на початок року, тис. грн	23070,0	23629,0	23840,0	25118,0	31357,0	8287,0	135,9
Наявність основних засобів на кінець року, тис. грн	23629,0	23840,0	25118,0	31357,0	32229,0	8600,0	136,4
Фондоозброєність праці, тис. грн/осіб	524,32	576,32	581,46	558,18	712,66	188,34	135,9
Фондовіддача, грн	0,92	0,81	1,07	1,05	1,13	0,22	123,7
Фондомісткість, грн	1,09	1,23	0,93	0,95	0,88	0,21	80,8
Одержано на 100 грн вартості основних засобів, грн товарної продукції	90,61	80,81	104,40	93,49	111,91	170,82	123,5
чистого прибутку	4,46	10,52	34,37	0,58	0,42	10,74	x

Аналізуючи дані табл. 2.6, було визначено, що ефективність використання основних фондів у 2020–2024 роках зросла, що свідчить про раціональне використання матеріально-технічних ресурсів та покрокове підвищення результативності господарської діяльності. Отож протягом досліджуваного періоду зросли показники фондоозброєності праці – на 35,9 %, показники фондівіддачі – на 23,7 %. В свою чергу на спад пішли показники фондомісткості – на 19,2 % а вартість основних засобів зменшилася на 90,5 %. Позитивною динамікою є ріст показника товарної продукції на 23,5 %.

Розвиток інноваційної стратегії підприємства залежить від багатьох факторів – економічних, соціальних, технологічних, політичних, демографічних та екологічних. Керівництво підприємства постійно відстежує зміни у цих напрямках і своєчасно вносить корективи до кадрової стратегії, орієнтуючись на поточні та перспективні виклики. На рис. 2.1 відображені основні фактори, які впливають на розвиток інноваційної стратегії.



Рис. 2.1 Фактори, які впливають на розвиток інноваційної стратегії підприємства, 2020–2024 рр.

Аналізуючи рис. 2.1 було визначено, що на розвиток та удосконалення інноваційної стратегії підприємства впливають численні фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Зокрема, активний розвиток цифрових технологій та автоматизації виробничих процесів формує нові підходи до управління бізнесом, знижує потребу у традиційних видах праці, але водночас підвищує попит на висококваліфікованих фахівців у сфері ІТ, аналітики даних, штучного інтелекту та кібербезпеки.

Впровадження сучасних технологій також сприяє цифровій трансформації підприємства, розширює можливості для дистанційної взаємодії, електронного документообігу та використання хмарних сервісів. Це дає змогу підвищити гнучкість бізнес-процесів і швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Водночас демографічні зміни та старіння населення значно впливають на кадровий потенціал, що потребує розроблення нових підходів до залучення, навчання та мотивації працівників різних поколінь. Економічні умови відіграють важливу роль у реалізації інноваційної стратегії, як от у періоди спаду показників діяльності підприємства, обмежують інвестиції у дослідження та розробки, тоді як у фазі зростання – активізують інноваційні програми, розширюють фінансування та стимулюють підвищення кваліфікації персоналу.

Отже, формування ефективної інноваційної стратегії потребує постійного моніторингу зовнішнього середовища, адаптації до технологічних змін і розвитку компетенцій працівників, здатних забезпечити конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки.

Досліджуване підприємство завдяки цілеспрямованій господарській діяльності досягло помітних позитивних результатів у господарюванні та володіє необхідними ресурсами й потенціалом для зміцнення своїх позицій на конкурентному ринку. Порівняльний аналіз свідчить, що у 2024 році ключові економічні показники підприємства покращилися порівняно з 2020 роком, що

підтверджує стабільну динаміку його розвитку та ефективність фінансово-господарської діяльності.

Для більш ґрунтовного оцінювання впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на розвиток кадрової стратегії підприємства доцільно провести LONGPEST-аналіз, який дозволяє комплексно розглянути логістичні, операційні, нормативно-правові, глобальні, політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що формують інноваційний потенціал підприємства. Результати такого аналізу відображено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

LONGPEST– аналіз діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Логістичні фактори	Операційні фактори	Нормативні фактори	Глобальні фактори
<ul style="list-style-type: none"> – розвиток транспортної та складської інфраструктури; – доступність логістичних послуг та рівень автоматизації обліку й відстеження поставок; – впровадження цифрових логістичних систем 	<ul style="list-style-type: none"> – ефективність управління виробничими процесами та ресурсами; – впровадження систем управління якістю; – здатність підприємства швидко адаптувати виробничі потужності до технологічних нововведень 	<ul style="list-style-type: none"> – законодавчі обмеження та регулювання трудових відносин; – податкові пільги, державні програми підтримки інновацій, гранти; – стандарти екологічної безпеки та сертифікації продукції 	<ul style="list-style-type: none"> – міжнародна конкуренція за таланти; – цифровізація робочих процесів; – зміна демографічної структури; – зростання рівня глобальних міграцій
Політичні фактори	Економічні фактори	Соціальні фактори	Технологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> – політична стабільність; – вплив воєнних дій на економічну активність, інвестиційну привабливість і ризику ведення бізнес; – державна політика у сфері підтримки інновацій та підприємництва 	<ul style="list-style-type: none"> – рівень інфляції, валютна стабільність, доступність кредитних ресурсів; – інвестиційний клімат у країні; – загальний рівень платоспроможного попиту на інноваційну продукцію 	<ul style="list-style-type: none"> – освітній рівень працівників; – готовність персоналу до інновацій та змін; – освітні рівні працівників; – кадровий потенціал у галузі: наявність ІТ-спеціалістів, інженерів, дослідників; – сприйняття технологічних інновацій 	<ul style="list-style-type: none"> – темпи розвитку науково-технічного прогресу; – використання інформаційних технологій аналітики даних, штучного інтелекту; – рівень доступу до сучасного обладнання, програмного забезпечення та наукових розробок

Аналізуючи табл. 2.7 в якій відображено LONGPEST – аналіз інноваційної діяльності підприємства на 2020-2024 рр. було виявлено різноманітні фактори, які впливають на діяльність підприємства, охарактеризуємо кожен детально.

Логістичні фактори відіграють важливу роль у формуванні та реалізації інноваційної стратегії, оскільки забезпечують ефективність руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків між усіма ланками виробничо-збутового процесу. Від рівня розвитку логістичної системи залежить швидкість упровадження інновацій, своєчасність постачання ресурсів та конкурентоспроможність готової продукції на ринку.

Операційні фактори визначають ефективність використання ресурсів, організацію виробничих процесів і рівень управління діяльністю підприємства. Саме вони безпосередньо впливають на можливість упровадження інновацій, підвищення продуктивності праці та зниження собівартості продукції. Високий рівень операційної ефективності дозволяє підприємству зменшити витрати, скоротити виробничий цикл і підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Нормативно-правові фактори формують зовнішні умови, у межах яких підприємство здійснює інноваційну діяльність. Вони визначають правові засади створення, впровадження та комерціалізації інновацій, а також рівень державної підтримки інноваційного розвитку.

Політичні фактори формують загальне середовище функціонування підприємства та визначають рівень стабільності, передбачуваності й безпеки інноваційної діяльності. До них належать державна політика у сфері науки, технологій та підприємництва, а також ступінь політичної стабільності в країні. Для українських підприємств особливо актуальними є вплив воєнних дій, санкційної політики, державних реформ та інституційної підтримки бізнесу. Державні програми стимулювання інновацій, грантова підтримка, пільгове оподаткування наукових розробок і створення технопарків сприяють активізації інноваційного розвитку. Натомість політична нестабільність та

зміни у законодавстві можуть стримувати реалізацію довгострокових інноваційних проектів.

Економічні фактори визначають фінансові можливості підприємства реалізувати інноваційну стратегію. До них належать темпи економічного зростання, рівень інфляції, доступність кредитних ресурсів, інвестиційний клімат та платоспроможність споживачів. У періоди економічної нестабільності підприємства, навпаки, схильні скорочувати фінансування інновацій, віддаючи перевагу короткостроковим заходам з мінімальним ризиком.

Соціальні фактори охоплюють демографічну структуру, рівень освіти, професійну кваліфікацію працівників, суспільні цінності та ставлення до інновацій. Високий рівень освіти й цифрової грамотності населення створює сприятливе підґрунтя для інноваційного розвитку. Особливе значення має мотивація працівників до навчання і професійного зростання, адже інновації потребують кваліфікованого персоналу, здатного працювати з новими технологіями. Водночас старіння трудових ресурсів і міграція молодих фахівців за кордон знижують кадровий потенціал підприємств. Формування корпоративної культури, орієнтованої на відкритість до нововведень і командну роботу, є важливою умовою ефективного реалізації інноваційної стратегії.

Технологічні фактори мають вирішальне значення для розроблення та впровадження інновацій. Підприємства, які активно впроваджують технологічні інновації, отримують конкурентні переваги, скорочують витрати, підвищують якість продукції та адаптивність до змін ринкових умов. Водночас недостатній рівень технічного оснащення чи обмежений доступ до сучасного обладнання може стати істотним бар'єром на шляху реалізації інноваційної стратегії. Таким чином, результати аналізу свідчать, що розвиток інноваційної стратегії підприємства значною мірою залежить від впливу зовнішнього середовища. Ефективна інноваційна стратегія можлива лише за умови постійного моніторингу факторів впливу на неї і гнучкої адаптації.

2.3. Оцінка ефективності діючої інноваційної стратегії підприємства

На сучасному етапі розвитку економіки інновації стають не лише засобом підвищення ефективності діяльності, а й головним чинником забезпечення стійкого зростання та адаптації підприємства до умов невизначеності. Поширення цифрових технологій, автоматизація виробничих процесів, розвиток штучного інтелекту та аналітики даних суттєво змінюють підходи до організації праці, управління ресурсами.

Ефективне управління інноваційною стратегією є одним із ключових чинників успішного розвитку підприємства в умовах постійних змін і жорсткої конкурентної боротьби. У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується швидкими економічними, технологічними та соціальними трансформаціями, підприємства повинні гнучко адаптувати свої інноваційні підходи до нових викликів, тенденцій ринку та потреб споживачів.

В умовах зростаючої конкуренції, підвищених вимог до якості продукції та переходу до принципів сталого розвитку вдосконалення інноваційної стратегії стає необхідною умовою ефективного функціонування підприємств аграрного сектору. Її реалізація сприяє раціональному використанню ресурсів, підвищенню продуктивності праці, скороченню витрат і впровадженню новітніх технологій, що формує основу для довгострокової конкурентоспроможності.

Реалізація ефективної інноваційної стратегії охоплює комплекс заходів, спрямованих на впровадження нових технологій, удосконалення організаційних процесів, розвиток інтелектуального потенціалу працівників та формування конкурентних переваг. Її ефективна реалізація вимагає наявності глибоких знань ринку, сучасного технічного забезпечення, високої культури управління, а також готовності персоналу до сприйняття змін і нововведень.

Для більш глибокого дослідження стану та перспектив розвитку інноваційної діяльності підприємства доцільно провести SWOT-аналіз інноваційного потенціалу табл. 2.8, який дає змогу визначити сильні й слабкі

сторони підприємства, а також можливості та загрози, що впливають на ефективність реалізації його інноваційної стратегії.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз інноваційного потенціалу підприємства, 2020-2024 рр.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність кваліфікованого персоналу з досвідом роботи в галузі	Обмежені фінансові ресурси для впровадження інноваційних проєктів.
Власна виробнича база та технічне оснащення, яке може бути модернізоване	Низький рівень цифровізації бізнес-процесів і відсутність єдиної ІТ-платформи управління.
Позитивна ділова репутація на ринку	Недостатня мотивація персоналу до участі в інноваційній діяльності.
Потенціал для впровадження екологічних та енергозберігаючих технологій.	Слабка система внутрішніх комунікацій і обміну знаннями між підрозділами.
Гнучкість та адаптивність	Відсутність чіткої інноваційної стратегії
Можливості	Загрози
Отримання державної та міжнародної підтримки інноваційних проєктів (гранти, пільги, програми розвитку).	Економічна нестабільність та високий рівень інфляції, що ускладнює інвестиційну діяльність.
Розширення ринку збуту завдяки використанню цифрових каналів продажу та інтернет-маркетингу.	Високі витрати на впровадження сучасних технологій та довгий термін окупності інвестицій.
Можливість кооперації з науково-дослідними установами та технологічними партнерами.	Активізація конкуренції з боку інноваційно активних підприємств.
Використання ІТ-рішень, штучного інтелекту, аналітики даних для оптимізації процесів.	Кадровий дефіцит висококваліфікованих спеціалістів у сфері ІТ та інженерії.
Зростання попиту на екологічну та високотехнологічну продукцію.	Вплив воєнних дій і нестабільності зовнішнього середовища на інвестиційну привабливість.

Проаналізувавши табл. 2.8 SWOT-аналіз інноваційного потенціалу досліджуваного підприємства було виявлено, що підприємство має достатній потенціал для розвитку інноваційної діяльності, зокрема завдяки кваліфікованому персоналу, гнучкій системі управління та позитивному іміджу на ринку. Водночас реалізація інноваційної стратегії ускладнюється фінансовими обмеженнями, недостатнім рівнем цифровізації та слабкою мотивацією персоналу.

До сильних сторін інноваційного потенціалу підприємства належать ті характеристики, які забезпечують йому конкурентні переваги та створюють

основу для ефективної реалізації інноваційної стратегії.

Насамперед, підприємство володіє кваліфікованим персоналом, який має достатній професійний досвід, знання галузевих технологій і здатність до освоєння нових методів роботи. Високий рівень фахової підготовки працівників сприяє ефективному впровадженню сучасних технологічних рішень та оптимізації виробничих процесів.

Важливою перевагою є також наявність власної матеріально-технічної бази, що забезпечує можливість модернізації виробництва та адаптації до нових технологічних вимог. Гнучка система управління, орієнтована на швидке прийняття рішень, дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринкових умов і впроваджувати інновації без значних організаційних бар'єрів.

Крім того, підприємство має позитивну ділову репутацію та налагоджені партнерські зв'язки з постачальниками, споживачами і науковими установами, що створює сприятливі умови для розвитку кооперації в інноваційній сфері. Додатковою сильною стороною є потенціал для впровадження екологічних та енергозберігаючих технологій, що відповідає сучасним тенденціям сталого розвитку та дозволяє зменшити виробничі витрати у довгостроковій перспективі.

Попри наявність значного потенціалу для розвитку, підприємство має низку слабких сторін, які стримують реалізацію інноваційної стратегії та знижують ефективність упровадження нововведень.

Однією з основних проблем є обмежені фінансові ресурси, що ускладнює фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, оновлення обладнання та впровадження сучасних технологій. Недостатній доступ до інвестиційних і кредитних ресурсів знижує можливості підприємства у розширенні масштабів інноваційної діяльності.

Відчутним недоліком є низький рівень цифровізації управлінських і виробничих процесів. Відсутність єдиної інформаційної системи та автоматизованих інструментів аналізу даних призводить до втрати

оперативності управлінських рішень і зниження ефективності комунікацій між підрозділами.

Ще однією слабкою стороною є недостатня мотивація персоналу до участі в інноваційній діяльності. Відсутність матеріального та морального стимулювання ініціативності, а також обмежені можливості для професійного розвитку знижують рівень залученості працівників до процесів інноваційних змін.

Також варто відзначити слабку систему внутрішніх комунікацій, що ускладнює обмін знаннями, досвідом і результатами між структурними підрозділами. Це негативно впливає на швидкість адаптації до нових технологій і створення інноваційного середовища в колективі. Крім того, відсутність чіткої системи оцінювання ефективності інноваційних проєктів не дозволяє своєчасно визначати їхню результативність і коригувати напрямки розвитку.

Можливості інноваційного розвитку підприємства визначаються як зовнішні умови та фактори, які можуть бути використані для посилення конкурентних переваг, підвищення ефективності виробництва та забезпечення довгострокового зростання. Вони створюють сприятливе середовище для розширення інноваційної діяльності, залучення інвестицій і впровадження нових технологій.

Однією з ключових можливостей є державна підтримка інноваційної діяльності, яка реалізується через різноманітні програми стимулювання, гранти, податкові пільги, фінансування наукових досліджень та розвиток технопарків. Це дає підприємству змогу зменшити фінансові ризики та залучати додаткові ресурси для реалізації інноваційних проєктів.

Важливим напрямом розвитку є співпраця з науково-дослідними установами, університетами та технологічними компаніями, що дозволяє отримати доступ до нових знань, сучасних методів дослідження, а також розробляти спільні інноваційні продукти.

Загрози інноваційному потенціалу підприємства формуються під

впливом зовнішніх факторів, які можуть негативно позначатися на реалізації інноваційної стратегії, знижувати конкурентоспроможність та обмежувати можливості розвитку. Вони мають як економічну, так і політичну, технологічну та соціальну природу, тому їх вчасне виявлення є важливою умовою ефективного управління інноваційною діяльністю.

Однією з головних загроз є економічна нестабільність, що проявляється у високих темпах інфляції, коливаннях валютного курсу, зростанні цін на ресурси та енергоносії. Такі умови ускладнюють планування інвестицій, підвищують ризики інноваційних проєктів та зменшують доступ підприємства до зовнішнього фінансування.

Суттєвим дестабілізуючим чинником виступає висока вартість впровадження сучасних технологій та тривалий період їх окупності. Це стримує активність підприємств, особливо у сфері аграрного виробництва, де рівень прибутковості є залежним від сезонності та природних умов.

До вагомих загроз також належить посилення конкуренції з боку інноваційно активних компаній, які швидше адаптуються до технологічних змін і мають кращу матеріальну базу. Внаслідок цього підприємство може втратити частину ринку або зіткнутися з необхідністю суттєвого оновлення свого продуктового портфеля.

Крім того, кадровий дефіцит висококваліфікованих спеціалістів у сферах ІТ, інженерії, біотехнологій та управління інноваціями обмежує можливість підприємства формувати команди для реалізації нових проєктів. Відтік молодих фахівців за кордон або в інші, більш привабливі галузі посилює цю проблему. Негативний вплив мають і політичні та воєнні чинники, що створюють ризики для інвестицій, порушують логістичні ланцюги, знижують довіру інвесторів та ускладнюють доступ до міжнародних технологічних ринків.

Досліджуючи діяльність підприємства, на основі спостережень було побудовано технологічний ланцюг управління інноваційною стратегією підприємства через поетапну організацію всіх процесів, які забезпечують

планування, реалізацію, контроль та вдосконалення інноваційної діяльності. Його ефективне функціонування дає змогу підприємству системно впроваджувати нововведення, мінімізувати ризики та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Основою даного ланцюга є інтеграція управлінських, науково-технічних, фінансових та організаційних процесів, спрямованих на створення, освоєння та комерціалізацію інновацій, що відображено на рис. 2.2.

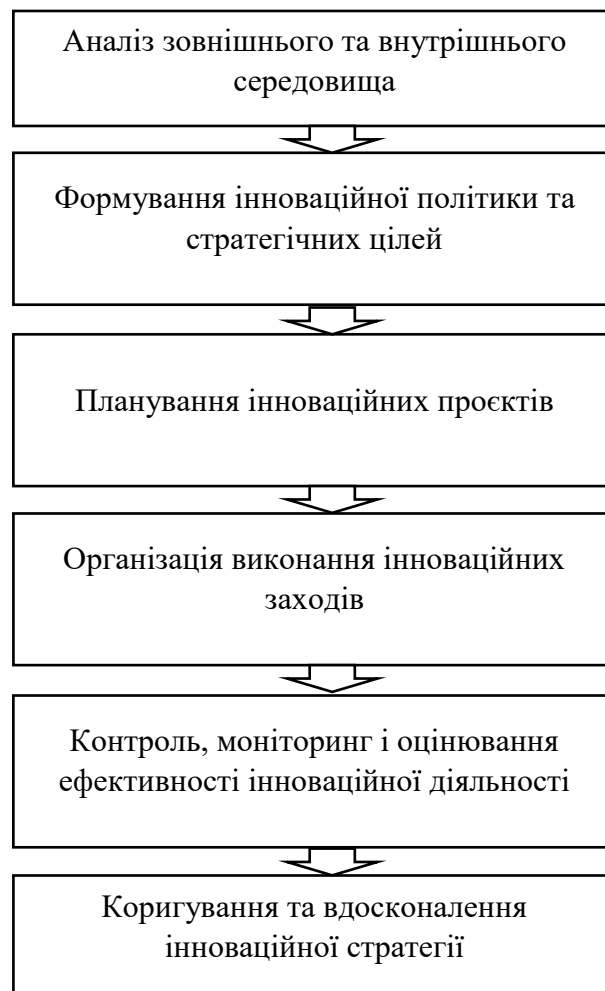


Рис. 2.2. Технологічний ланцюг управління інноваційною стратегією підприємства, 2020–2024 рр.

Аналізуючи рис. 2.2 технологічний ланцюг управління інноваційною стратегією досліджуваного підприємства 2020 – 2024 рр. було виявлено, що

кожен з етапів взаємопов'язаний. Технологічний ланцюг управління інноваційною стратегією є цілісною системою взаємопов'язаних процесів, що охоплює всі етапи – від аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища до контролю й удосконалення реалізованих інноваційних заходів. Він забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів підприємства, ефективне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку.

Розглянута послідовність етапів дозволяє підприємству своєчасно виявляти перспективні напрями інновацій, планувати їх упровадження, оцінювати результати та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Використання сучасних інформаційних систем управління сприяє підвищенню прозорості процесів, покращенню комунікації між підрозділами та зниженню ризиків невдалих інноваційних рішень.

Висновок до розділу 2

1. Отже, головною перевагою підприємства є повне та своєчасне задоволення потреб споживачів у високоякісній сільськогосподарській продукції, а також отримання стабільного прибутку. Поряд із цим підприємство здійснює низку додаткових видів діяльності, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності, розширення власних можливостей на ринку.

2. Проаналізувано показники складу земельних ресурсів та було визначено, що у 2024 році площа сільськогосподарських угідь, які знаходяться в користуванні підприємством, зменшилася порівняно з 2020 роком на 56,1 га. Це зумовлено скороченням площі ріллі до 1036,5 га, що пов'язано зі зниженням кількості орендованих земельних ділянок. Водночас площа пасовищ зросла на 3,4 га, або на 56,7 %, що може бути пов'язано з необхідністю розширення кормової бази для тваринництва.

3. Визначено, що загальна чисельність працівників за аналізований період скоротилася на 22,7%. Особливо помітним є зменшення на 20% зайнятих у сільському господарстві, зокрема у рослинництві на 16,7% та тваринництві на 37,5%. Водночас фінансові показники демонструють протилежну тенденцію: матеріальні витрати зросли на 23,5%, витрати на оплату праці зросли на 23,6%, а оплата праці на одного працівника підвищилася на 60%.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Формування інноваційної стратегії підприємства в умовах нестабільності

В умовах постійних змін і зростаючої нестабільності зовнішнього середовища підприємства стикаються з необхідністю швидко реагувати на нові виклики, адаптувати бізнес-моделі та впроваджувати ефективні управлінські рішення. В таких обставинах особливої актуальності набуває формування інноваційної стратегії, яка дає змогу підприємству забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, знизити ризики та підвищити стійкість до кризових явищ.

Інноваційна стратегія в умовах нестабільності передбачає поєднання гнучкості та системності у прийнятті рішень, орієнтацію на швидке впровадження технологічних, організаційних і управлінських нововведень. Її формування має спиратися на всебічний аналіз ринку, тенденцій науково-технічного прогресу, ресурсних можливостей підприємства та потенційних загроз зовнішнього середовища.

Рекомендовано до використання в роботі підприємства стратегічної карти інноваційної діяльності підприємства, що є інструментом, який відображає логічний взаємозв'язок між цілями у сфері інновацій та ключовими факторами розвитку підприємства. Вона дозволяє системно визначити, яким чином інвестиції у персонал, процеси, технології та інфраструктуру забезпечують досягнення стратегічних результатів підвищення конкурентоспроможності.

За допомогою табл. 3.1 було сформульовано стратегічну карту

інноваційної діяльності підприємства, що дає можливість узгодити інноваційні проекти з довгостроковими цілями та пріоритетами вигідними для підприємства, забезпечуючи прозорість управління та підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

Таблиця 3.1

Стратегічна карта інноваційної діяльності підприємства, 2026-2030 рр.

№	Перспектива	Стратегічні цілі	Інструменти реалізації	Очікувані результати
1	Фінансова	Збільшення прибутковості інновацій та зниження витрат	Інвестиції в нові технології та закупівля енергоефективного обладнання	Зростання доходу, підвищення рентабельності
2	Клієнтська	Підвищення лояльності споживачів, розширення ринків збуту	Розробка нових продуктів та впровадження інноваційного маркетингу	Збільшення частки ринку, підвищення репутації та ділового іміджу
3	Внутрішні процеси	Оптимізація виробництва	Впровадження автоматизованих-систем, що допоможе в автоматизації бізнес-процесів	Скорочення часу розробки та підвищення ефективності
4	Навчання та розвиток	Підготовка кадрів до роботи з інноваціями	Тренінги, програми навчання, мотиваційні системи	Зростання компетенцій персоналу, інноваційна культура

Аналізуючи табл. 3.1 було визначено, що рекомендована стратегічна карта інноваційної діяльності підприємства демонструє комплексний підхід до впровадження інновацій, що охоплює фінансову, клієнтську, внутрішньовиробничу перспективи. Кожна з них формує власний набір інструментів реалізації та результатів, створюючи цілісну модель інноваційного розвитку, тому проаналізуємо детально кожен з них.

Фінансова перспектива зосереджується на досягненні зростання прибутковості підприємства шляхом зниження витрат і залучення інвестицій у нові технології та обладнання. Інноваційні вкладення дають змогу

підвищити ефективність виробництва, що, своєю чергою, забезпечує зростання доходів та підвищення рентабельності діяльності. Це підкреслює важливість інновацій як ключового драйвера фінансової стабільності та конкурентоспроможності.

Клієнтська перспектива акцентує увагу на підвищенні лояльності споживачів і розширенні ринкових позицій. Розробка нових продуктів, активізація інноваційного маркетингу та впровадження сучасних підходів до просування дозволяють підприємству зміцнити свій ринковий імідж. Очікуваними результатами є зростання частки ринку та покращення репутації підприємства, що забезпечує його довгостроковий розвиток і стійкість.

Перспектива внутрішніх процесів спрямована на оптимізацію виробничої діяльності. Упровадження автоматизованих систем, цифрових рішень та засобів автоматизації бізнес-процесів сприяє скороченню часу розробки та виробництва продукції, а також зменшенню кількості помилок. Це забезпечує зростання загальної ефективності підприємства та підвищення його гнучкості в умовах динамічного ринку.

Навчання та розвиток персоналу підкреслює значення людського капіталу у впровадженні інновацій. Підготовка персоналу, організація тренінгів, мотиваційних програм та стимулювання інноваційної культури формують основу для сталого розвитку підприємства. Зростання професійної компетентності працівників стає передумовою для реалізації сучасних інноваційних проектів.

Узагальнюючи, стратегічна карта демонструє, що ефективна інноваційна діяльність підприємства базується на взаємодії всіх його ключових підсистем. Карта поєднує та фінансові інвестиції в інновації, орієнтація на потреби споживачів, оптимізація внутрішніх процесів та розвиток персоналу, що формує взаємопов'язану систему, яка забезпечує стабільне зростання та конкурентні переваги.

Формування та реалізація ефективної стратегії інноваційного розвитку

потребує системного підходу, що охоплює модернізацію технологічної бази, оновлення управлінських підходів, розвиток кадрового потенціалу та активізацію науково-дослідної діяльності. Успішне впровадження інноваційних рішень можливе лише за умови визначення пріоритетних напрямків розвитку та конкретних заходів, спрямованих на адаптацію підприємства до змін ринкової кон'юнктури, технологічних тенденцій та потреб споживачів. Рекомендується до впровадження модель підвищення ефективності інноваційної стратегії підприємства, що візуалізована на рис. 3.1



Рис. 3.1. Рекомендована модель напрямів підвищення ефективності інноваційної стратегії підприємства, 2026-2030 рр.

Аналізуючи рис. 3.1 на якому відображена рекомендована модель напрямів підвищення ефективності інноваційної стратегії підприємства, 2026-2030 рр. було виокремлено ключові складові, які забезпечують розвиток та удосконалення інновацій на досліджуваному підприємстві. Ефективна інноваційна стратегія не обмежується впровадженням окремих технологічних рішень – вона передбачає формування комплексної моделі управління, яка охоплює організаційні, технологічні, фінансові та кадрові аспекти діяльності.

Отже, формування сприятливого нормативно-управлінського середовища є однією з головних передумов успішної реалізації інноваційної стратегії підприємства так як ефективне нормативне забезпечення створює чіткі правила, процедури та регламенти, що визначають порядок організації інноваційних механізмів прийняття рішень, а також відповідальність структурних підрозділів за їх реалізацію. Наявність узгоджених стандартів дозволяє мінімізувати ризики, уникати організаційних бар'єрів та забезпечувати прозорість управління інноваціями.

Створення сприятливого нормативно-управлінського середовища передбачає формування системи стимулювання інновацій, яка заохочує працівників до генерування та впровадження нових ідей. Важливим є також забезпечення підтримки з боку керівництва, що формує позитивний клімат для інноваційної активності та сприяє розвитку корпоративної культури інновацій.

Розвиток інноваційної інфраструктури підприємства є одним із ключових чинників підвищення його інноваційної активності та забезпечення конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку. Інноваційна інфраструктура передбачає сукупність організаційних, інформаційних та фінансових елементів, які забезпечують підтримку та реалізацію інноваційних проєктів. Ефективна інфраструктура створює для підприємства сприятливі умови для генерації нових ідей, проведення експериментів, тестування рішень та впровадження технологічних новацій у виробництво. Це забезпечує

скорочення часу від ідеї до готового продукту, оптимізацію ресурсів та підвищення якості інноваційних рішень. Важливим аспектом є інтеграція цифрових технологій, таких як системи автоматизації, аналітичні платформи та інтелектуальні інструменти підтримки прийняття рішень, що значно підвищують ефективність інноваційних процесів.

Інноваційна культура персоналу допомагає формувати та тримати на високому рівні конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової трансформації. Визначальним фактором інноваційної культури є здатність працівників відкрито сприймати нові ідеї, використовувати сучасні технології, генерувати пропозиції щодо вдосконалення бізнес-процесів та брати участь у реалізації інноваційних проєктів підприємства. Високий рівень інноваційної культури дозволяє формувати в персоналу такі навички як ініціативність, робота в команді, гнучкість, готовність до експериментів, навички роботи з цифровими рішеннями та орієнтація на постійний професійний розвиток. Для цього підприємству необхідно створити внутрішнє середовище, яке стимулює креативність, сприяє ефективній комунікації та забезпечує доступ до сучасних знань.

Отже, підвищення рівня інноваційної культури персоналу є стратегічно важливим завданням, від реалізації якого залежить спроможність підприємства адаптуватися до ринкових змін, впроваджувати сучасні технології та забезпечувати стаке інноваційне зростання. Запропоновані напрями й заходи дозволяють сформувати активне, мотивоване та технологічно орієнтоване середовище, у якому працівники не лише підтримують упровадження інновацій, а й виступають їхніми ініціаторами. Розвиток інноваційної культури забезпечує конкурентні переваги, підвищує ефективність управління та сприяє реалізації довгострокової інноваційної стратегії підприємства. Впровадження запропонованої моделі в діяльність підприємства сприятиме підвищенню ефективності інноваційної стратегії підприємства, але вимагатиме комплексного та системного.

3.2. Напрями підвищення ефективності інноваційної стратегії підприємства

На сучасному етапі розвитку одним із найбільш ефективних механізмів підвищення адаптивності та інновацій є впровадження Agile-підходів, які передбачають швидке реагування на зміни, орієнтацію на результат, активну взаємодію між підрозділами та постійне вдосконалення процесів.

Рекомендується до впровадження на підприємстві Agile-підхід, що трансформує традиційну модель управління інноваціями на більш гнучку систему, де ключова роль належить командній роботі та постійному зворотному зв'язку. Процес адаптації Agile до інноваційної діяльності досліджуваного підприємства передбачає кілька етапів, які схематично відображені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Рекомендовані етапи впровадження Agile-підходів для підприємства, 2026-2030 рр.

Представлені на рис. 3.2. рекомендовані етапи Agile-підходів, що доцільно впровадити у систему управління підприємством сприятиме підвищенню гнучкості, адаптивності та інноваційної активності підприємства. На відміну від традиційних методів управління, орієнтованих на жорстке планування та лінійну структуру виконання завдань, Agile забезпечує динамічний перехід до розвитку, активної командної взаємодії та швидкого ухвалення рішень.

Узагальнивши основні етапи Agile-підходу, було продемонстровано їх практичне значення для управління інноваційними проєктами на підприємстві. В процесі дослідження було доведено, що використання гнучких підходів, зокрема Agile, дозволяє розподіляти масштабні інноваційні ініціативи на короткі робочі цикли, що забезпечує оперативне коригування завдань відповідно до змін виробничих умов і технологічних потреб. У процесі реалізації проєктів особливе значення має взаємодія між агрономічною службою, технічним відділом, відділом цифровізації та економічною службою, що сприяє своєчасному обміну інформацією та ухваленню обґрунтованих управлінських рішень.

Створення кросфункціональних команд є доцільним під час реалізації інноваційних проєктів, пов'язаних із впровадженням нових агротехнологій, цифрових рішень, модернізації технічного парку чи оптимізації виробничих процесів. До складу кросфункціональних команд можуть входити агрономи, інженери, спеціалісти IT-відділу, економісти, працівники служби якості та менеджери проєктів. Дана співпраця забезпечує всебічний аналіз проблеми, швидке виявлення ризиків та ефективну розробку інноваційних рішень без залучення зовнішніх фахівців.

Залучення внутрішніх фахівців різного профілю сприяє формуванню спільного бачення цілей проєкту, що зменшує ймовірність інформаційних бар'єрів і підвищує рівень відповідальності персоналу за кінцевий результат. У результаті кросфункціональні команди стають важливим інструментом

підвищення ефективності інноваційної діяльності та зміцнення його конкурентних позицій. Застосування системи постійного зворотного зв'язку дозволяє швидко реагувати на зміни у виробничих умовах, агротехнологічних процесах чи зовнішніх факторах. Завдяки регулярній комунікації між агрономічною службою, технічним відділом, ІТ-фахівцями, керівниками полів та управлінським персоналом, підприємство може своєчасно коригувати інноваційні проєкти, запобігати помилкам та оптимізувати використання ресурсів.

Налагоджений механізм зворотного зв'язку сприяє підвищенню відповідальності працівників, формуванню довіри між підрозділами, швидкому поширенню знань та накопиченню корпоративного досвіду, що є важливою передумовою для успішного впровадження інноваційної стратегії підприємства. Орієнтація на результат є центральним принципом Agile-методології, що визначає ефективність реалізації інноваційних проєктів. Замість акценту на процес чи формальні етапи, пріоритет надається створенню реальної цінності для підприємства – підвищенню продуктивності, оптимізації ресурсів, впровадженню технологічних рішень або покращенню економічних показників.

Орієнтуючись на результат означає фокусування команди на досягненні конкретних, вимірюваних і практично значущих інноваційних результатів, таких як підвищення урожайності, оптимізація витрат на виробництво, скорочення простоїв техніки чи впровадження цифрового моніторингу полів. Такий підхід сприяє мінімізації зайвих операцій, забезпечує раціональне використання ресурсів і дозволяє швидко оцінити ефективність упроваджених рішень. Забезпечення прозорості процесів дозволяє підвищити контроль за реалізацією інноваційних рішень, покращити координацію між агрономічною службою, технічним відділом, відділом цифровізації та фінансово-економічним блоком. Відкрита комунікація сприяє швидкому виявленню проблем, підвищує точність планування та знижує кількість управлінських

помилки. Такий підхід створює умови для підвищення довіри всередині колективу та формує основу для стабільного впровадження інноваційної стратегії.

Впровадження Agile-підходу у процес реалізації інноваційної стратегії надає підприємству низку суттєвих організаційних переваг, які забезпечують підвищення гнучкості, ефективності та результативності управління. Впровадження Agile-підходу в аграрний сектор має значний потенціал для підвищення ефективності управління інноваціями, проте, як і будь-яка управлінська технологія, Agile має як переваги, так і певні недоліки, які відображені на рис. 3.3.

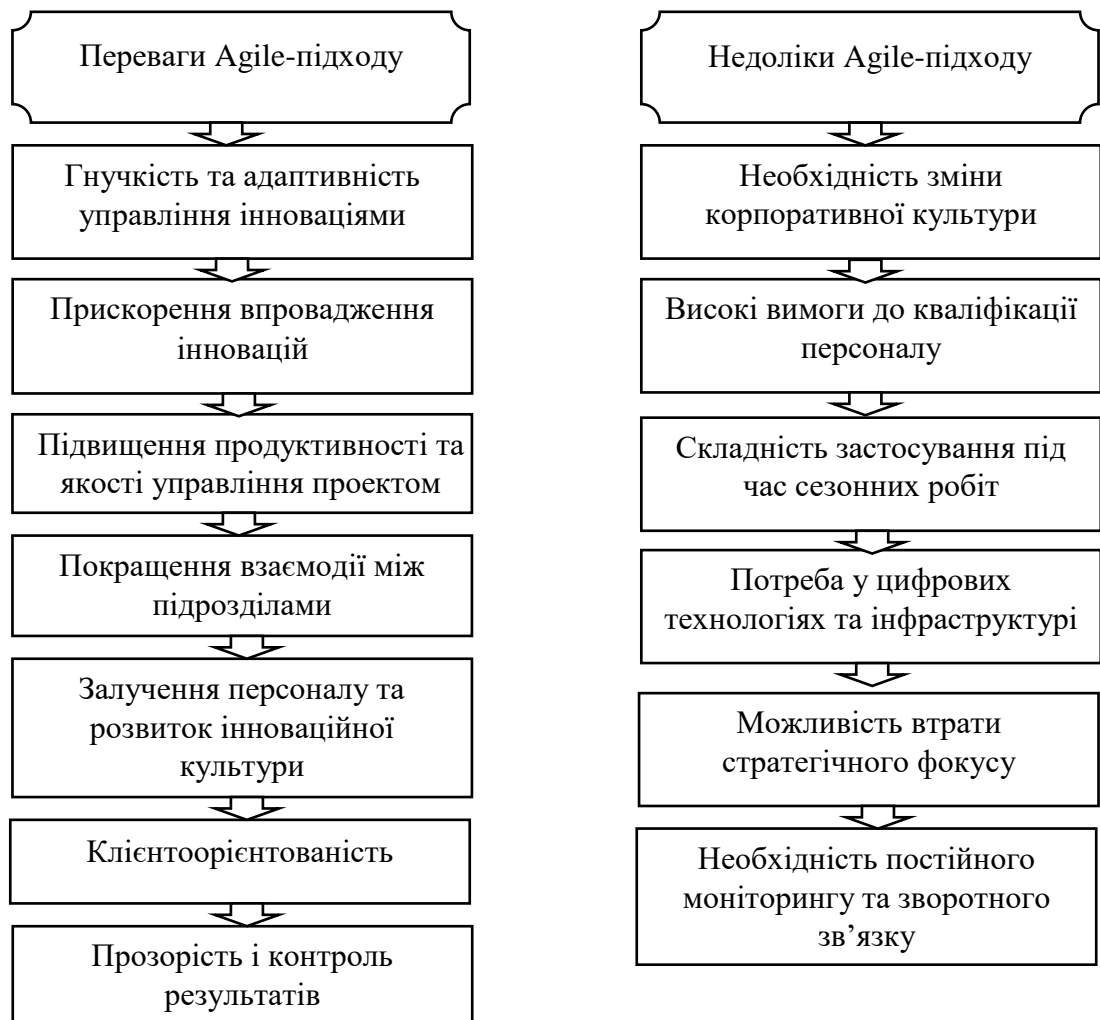


Рис. 3.3. Переваги та недоліки Agile-підходу в управлінні інноваційною стратегією підприємства 2026-2030 рр.

Отже, аналізуючи рис. 3.3 було визначено, що Agile-підхід є ефективним інструментом удосконалення управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства, оскільки сприяє підвищенню гнучкості, скороченню циклу впровадження інновацій, розвитку командної взаємодії та формуванню інноваційної культури. Для детального розуміння сукупності витрат для реалізації рекомендованого підходу доцільно розраховувати кошторис на впровадження Agile-підходу. В табл. 3.2 наведений рекомендований кошторис витрат на впровадження Agile-підходу в діяльність аграрного підприємства.

Таблиця 3.2

Рекомендований кошторис витрат на впровадження Agile-підходу в діяльність підприємства, 2026-2030 рр.

№	Стаття витрат	Зміст витрат	Орієнтовна сума тис. грн
1	Навчання персоналу	Проведення тренінгів і семінарів з Agile, Scrum, Kanban для керівників середньої ланки та командних лідерів	45
2	Залучення консультанта з Agile-трансформації	Розробка дорожньої карти впровадження, аудит поточних процесів, супровід протягом 3 місяців	50
3	Створення крос-функціональних команд	Організаційна реструктуризація, формування команд з агрономів, інженерів, ІТ-спеціалістів, економістів	20
4	Впровадження цифрових інструментів управління проектами	Ліцензії або підписка на програмні продукти (MS Teams, Google Workspace)	15
5	Оновлення комп'ютерної техніки та мережевої інфраструктури	Закупівля 2 ноутбуків, маршрутизатора, підключення корпоративної хмарної системи	50
6	Інформаційна підтримка персоналу	Створення внутрішніх інструкцій, шаблонів завдань, системи обміну знаннями (створення внутрішньої вікіпедії)	10
7	Моніторинг і оцінка ефективності Agile-процесів	Розробка показників ефективності, аналіз результатів після 6 місяців роботи	8
8	Резерв на непередбачувані витрати	Може бути використано на додаткові консультації, коригування процесів, бонуси командам	20
Всього			218

Аналізуючи табл. 3.2 було визначено, що орієнтовні витрати на впровадження Agile-підходу становлять 218 тис. грн, що є прийнятною

інвестицією для досліджуваного аграрного підприємства. З урахуванням очікуваного підвищення ефективності управління, оптимізації процесів і зростання прибутковості, термін окупності витрат прогнозується на рівні 1,5–2 років. Найбільшу частку витрат понад 40% займають заходи, пов’язані з навчанням персоналу та залученням консультанта з Agile-трансформації, що зумовлено необхідністю формування компетенцій і підготовки управлінського персоналу до роботи за новими принципами. Значні витрати також передбачено на оновлення технічної бази та цифрову інфраструктуру, а саме 23% загальної суми. Після впровадження Agile-підходу, чистий доходу підприємства матиме динаміку зростання. Для прогнозування рівня чистого доходу підприємства в майбутньому доцільно використовувати економіко-статистичний підхід, зокрема трендові моделі. Для аналізу лінії регресії необхідно побудувати діаграму на основі даних таблиці (див. додаток Б) за допомогою MS Excel і додати до неї лінію тренду. Проаналізувавши отримані оцінки параметрів рівняння лінійного тренду (додаток Б), можна зробити висновок, що найбільш точно моделює рівняння поліноміальна функція функція $R^2= 0,9317$ при умові, що:

$$y = 1198,4 x^2 - 3583,4 x + 23143, \quad (3.1)$$

Порівнюючи загальний рівень чистого доходу, спрогнозуємо приблизну їх кількість на короткостроковий період:

$$y = 1198,4 \cdot 25 - 3583,4 \cdot 5 + 23143, \quad (3.2)$$

Отже, найбільш відповідною для аналізу моделей тренду є поліноміальна функція. В відповідності з прогнозом, в результаті впровадження Agile-підходу чистий дохід підприємства в майбутньому зросте на 35 186 тис. грн, що вказує на позитивну динаміку для діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

1. Отже, для удосконалення управління інноваційною стратегією досліджуваного підприємства рекомендується використовувати у практичній діяльності стратегічну карту інноваційної діяльності, яка виступає ефективним інструментом візуалізації та узгодження цілей у сфері інновацій з ключовими факторами розвитку організації. Застосування такої карти дає змогу системно визначити взаємозв'язок між інвестиціями у персонал, технології, бізнес-процеси та інфраструктуру, що, у свою чергу, забезпечує досягнення стратегічних результатів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2. Доведено, що впровадження Agile-підходу потребує адаптації до специфічних умов сільськогосподарського виробництва, зокрема врахування сезонності, багаторівневої організаційної структури, технічних обмежень і рівня цифрової зрілості підприємства. Застосування Agile у діяльності досліджуваного аграрного підприємства створює передумови для інноваційного оновлення виробничих процесів і підвищення ефективності управління.

3. Встановлено, що процес упровадження Agile в аграрному секторі супроводжується низкою організаційних та технологічних викликів. Серед них – необхідність зміни корпоративної культури, розвитку цифрових компетенцій працівників, удосконалення системи комунікацій, а також складність поєднання ітераційного підходу з сезонним характером агровиробництва.

4. Розраховано орієнтовний кошторис витрат на реалізацію Agile-підходу, який становить 218 тис. грн. Враховуючи прогнозоване підвищення ефективності управління, оптимізацію бізнес-процесів і зростання прибутковості, термін окупності зазначених інвестицій очікується на рівні 1,5–2 роки. Найбільшу частку (понад 40%) у структурі витрат займають заходи, пов'язані з навчанням персоналу та залученням консультанта з Agile-трансформації.

ВИСНОВКИ

1. Отже, підводячи підсумки дослідження було узагальнено результати теоретико-методологічного дослідження управління інноваційним потенціалом підприємства, можна зробити висновок, що інноваційна стратегія виступає ключовим інструментом формування довгострокових конкурентних переваг в умовах турбулентного, нестабільного та висококонкурентного ринкового середовища. Сучасні економічні умови характеризуються високими темпами технологічних змін, нестабільністю споживчого попиту, зростанням ризиків та невизначеністю, що зумовлює необхідність переорієнтації підприємств від традиційних моделей управління до гнучких, адаптивних і науково обґрунтованих підходів до інноваційного розвитку.

2. Проведено аналіз існуючих наукових підходів до трактування поняття «інноваційна стратегія» та сформовано власне узагальнене визначення. Отож інноваційна стратегія підприємства – це довгостроковий комплекс управлінських рішень і заходів, спрямованих на створення, впровадження та комерціалізацію нових продуктів, технологій, управлінських підходів або бізнес-моделей, що забезпечують формування стійких конкурентних переваг і підвищення ринкової вартості підприємства. Вона визначає основні пріоритети інноваційного розвитку, напрями інвестування у нововведення, механізми реагування на зміни зовнішнього середовища та інструменти реалізації інноваційного потенціалу підприємства.

3. Проаналізовано етапи стратегічного управління інноваційною діяльністю, які відображають логічну послідовність процесів формування, реалізації та контролю інноваційної стратегії. Розроблено схему, що наочно демонструє взаємозв'язок основних і допоміжних методів та інструментів стратегічного управління інноваціями, що в комплексі формують цілісну систему управління інноваційним розвитком підприємства, орієнтовану на досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

4. Визначено, що головною перевагою підприємства є повне та своєчасне задоволення потреб споживачів у високоякісній сільськогосподарській продукції, а також отримання стабільного прибутку. Поряд із цим підприємство здійснює низку додаткових видів діяльності, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності, розширення власних можливостей на ринку.

5. Проаналізувано показники складу земельних ресурсів та було визначено, що у 2024 році площа сільськогосподарських угідь, які знаходяться в користуванні підприємством, зменшилася порівняно з 2020 роком на 56,1 га. Це зумовлено скороченням площі ріллі до 1036,5 га, що пов'язано зі зниженням кількості орендованих земельних ділянок. Водночас площа пасовищ зросла на 3,4 га, або на 56,7 %, що може бути пов'язано з необхідністю розширення кормової бази для тваринництва.

6. Визначено, що загальна чисельність працівників за аналізований період скоротилася на 22,7%. Особливо помітним є зменшення на 20% зайнятих у сільському господарстві, зокрема у рослинництві на 16,7% та тваринництві на 37,5%. Водночас фінансові показники демонструють протилежну тенденцію: матеріальні витрати зросли на 23,5%, витрати на оплату праці зросли на 23,6%, а оплата праці на одного працівника підвищилася на 60%.

7. Рекомендовано до використання в роботі підприємства стратегічної карти інноваційної діяльності підприємства, що є інструментом, який відображає логічний взаємозв'язок між цілями у сфері інновацій та ключовими факторами розвитку підприємства. Вона дозволяє системно визначити, яким чином інвестиції у персонал, процеси, технології та інфраструктуру забезпечують досягнення стратегічних результатів підвищення конкурентоспроможності.

8. Доведено, що впровадження Agile-підходу вимагає адаптації до специфіки сільськогосподарського виробництва – сезонності, структурної ієрархії, технічних обмежень та рівня цифровізації. Визначено, що

застосування Agile у діяльності досліджуваного аграрного підприємства відкриває широкі можливості для інноваційного оновлення.

9. Визначено, що впровадження Agile-підходу в аграрній сфері супроводжується і певними труднощами. Зокрема, це потреба у зміні корпоративної культури, розвитку цифрових компетенцій персоналу, перебудові комунікаційних процесів, а також складність адаптації ітераційних підходів до сезонного характеру агровиробництва. Висока залежність галузі від природних факторів та обмеженість у часі польових робіт можуть ускладнювати застосування коротких спринтів або регулярних ретроспектив. Більшість цих обмежень можуть бути подолані шляхом поступової адаптації Agile до аграрного підприємства за допомогою впровадження елементів гібридного управління, де поєднуються переваги гнучких методів із стабільністю традиційних планових підходів.

10. Розраховано орієнтовний кошторис витрат на впровадження Agile-підходу та становлять 218 тис. грн. З урахуванням очікуваного підвищення ефективності управління, оптимізації процесів і зростання прибутковості, термін окупності витрат прогнозується на рівні 1,5–2 років.

11. Доведено, що найбільшу частку витрат понад 40% займають заходи, пов'язані з навчанням персоналу та залученням консультанта з Agile-трансформації, що зумовлено необхідністю формування компетенцій і підготовки управлінського персоналу до роботи за новими принципами. Значні витрати також передбачено на оновлення технічної бази та цифрову інфраструктуру, а саме 23% загальної суми, адже ефективне функціонування гнучких команд потребує сучасних інформаційних інструментів і програмного забезпечення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О.І., Саломатіна Л.Н. Інноваційний розвиток промислових підприємств у регіонах. *Економіка України*. 2017. №3 (664). С. 20–34.
2. Бедик О., Бобров Є. Управління інноваційною активністю газовидобувних підприємств в умовах зміни ринкової динаміки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2(70). С. 123–130.
3. Близнюк А. О., Кудрявцева О.В. Сучасні методи інноваційного управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 41. С. 32–38.
4. Бордаєв В.В. Стратегічне забезпечення інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств в умовах глобальної конкуренції. *Академічні візії*. 2025 № 45. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/2064/1943> (дата звернення 04.11.2025).
5. Буняк Н. М. Інноваційна стратегія в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: https://www.researchgate.net/publication/388571313_INNOVACIJNA_STRATEGIA_V_SISTEMI_MENEDZMENTU_SUCASNOGO_PIDPRIEMSTVA (дата звернення 05.11.2025).
6. Бутко М., Абакумов Д. Еволюція розвитку інноваційного потенціалу підприємств України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025 № 3 (43). С. 121–129.
7. Волкова М., Подвігін А. Стратегічний підхід управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024 № (64). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4365/4294> (дата звернення 08.10.2025).
8. Вороніна В.Л., Зюкова М.М., Артеменко А.Є. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства як засіб ефективного управління його розвитком. *Економічний простір*. 2020. № 162. С. 57–62.
9. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством:

навчальний посібник. Київ: КНЕУ. 2000. 360 с.

10. Горбатенко М.І., Ярошенко О.О. Методичні підходи до визначення доцільності інвестицій в інноваційні проєкти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 3. С. 17–22. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2023/5.pdf (дата звернення 07.11.2025).

11. Горященко Ю.Г. Оцінка стану бізнес-середовища України у контексті інноваційної діяльності. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 1. С. 57–63.

12. Готра В.В., Синявська Я.М., Організаційно-економічні аспекти формування інтегрованого інноваційного підприємництва в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2019. № 5 (139). С. 59–66.

13. Григорян О.О. Сукупність елементів управління інноваційною діяльністю. *Агроекологічний журнал*. 2022. № 4. С. 53–65.

14. Гринькевич О.С., Квак С.А. Аналіз інноваційної діяльності підприємств з використанням міжнародних і національних індикаторів. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2020. № 42. С.27–39

15. Дорошкевич К., Колінко Н., Дзвоник Р. Інноваційний розвиток підприємства: сутність, значення та візуалізація складових. 2024. *Економічний простір*. № 190. С. 8–14.

16. Дунська А.Р., Письмена У.Є. Формування інноваційного механізму підприємства на засадах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/14.pdf (дата звернення 01.11.2025).

17. Ємельянов О.Ю., Данилович О.Т. Подолання перешкод на шляху інноваційного розвитку підприємств завдяки покращенню компетенцій їх персоналу. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. №. 13(27). С. 485–496.

18. Зарічна О.В. Стимулювання розвитку інноваційного

підприємництва на засадах транскордонного партнерства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2018. № 5 (127). С. 31–40.

19. Квасницька Р.С., Ардашкіна Н. С. Особливості інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. С. 247–251.

20. Коваленко О. М., Станіславик О. В., Моргунова Т. І. Особливості управління інноваційним процесом на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018, № 8. С. 4–8.

21. Компанець К.А., Литвишко Л.О., Артемчук В.О. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. *Інтелект XXI*. 2021. № 1. С. 82–86.

22. Кононова О.Є. Сучасні підходи до використання інноваційних стратегій розвитку підприємств: зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. № 36. С. 91–95.

23. Кравчук І. Вплив інноваційної діяльності на фінансову ефективність підприємства. *Економічний форум*. 2022. № 3. С. 172–178.

24. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Бездітко О.Є. Менеджмент інноваційного підприємництва: стратегічний розвиток бізнес-процесів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6. С. 134–140.

25. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. К.: «Академвидав». 2003. 416 с.

26. Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 37. С. 99–102.

27. Марова С.Ф., Ложачевська О.М., Лемещенко Н.М., Чайка М.О. Розробка конкурентної стратегії розвитку інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації, глобалізації та активізації безпекових механізмів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 1. С. 32–37.

28. Марчук Ю.М. Особливості стратегічного управління інноваціями на сучасному етапі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип. 48. С. 134–138. URL: <https://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/274432> (дата звернення 06.11.2025).
29. Музиченко-Козловська О.В. Стратегія покращення інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2024. №. 2(72). С. 30–38.
30. Насад Н.В. Інноваційні стратегії управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4. С. 88–92.
31. Огренич Ю. Особливості формування та використання механізму управління інвестиційно-інноваційною діяльністю промислових підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія Економіка*. 2022. № 13. С. 123–134.
32. Панкова А., Вельможко К. Вплив інноваційного розвитку промисловості на економічне зростання України. *Сталий розвиток економіки*. 2025 №. 1(52). С. 468–472.
33. Патук С.Ф. Формування та управління системи інноваційного розвитку на промислових підприємствах України. *Економічний простір*. 2025 № 202. С.237–241.
34. Петрович Й.М., Новаківський І.І. Методологічне та інвестиційне забезпечення розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2022. №. 1(9). С. 106–118.
35. Піжук О.І., Багнюк В.І., Оцінювання реалізації інноваційного потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. №15. 2017. С. 282– 287.
36. Помаз О.М, Гончаренко А.С., Малишко В.Ю., Стрілець В.В. Адаптація системи менеджменту аграрного підприємства до операційного інновінгу та стратегування креативного бренду. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 5.
37. Помаз О.М, Малишко В.Ю., Стрілець В.В. Брендинг як складова

інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»*. Полтава. 13 листопада 2025 року.

38. Помаз О.М, Малишко В.Ю., Стрілець В.В. Операційний менеджмент як драйвер брендингу та кадрового розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство»* (23 вересня 2025 року). Полтава. Том 1. С. 154–157.

39. Рудь Н. Креативність в управлінні інноваційною діяльністю підприємства. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 69–79.

40. Саврас І.З., Фединець Н.І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2023. № 74. С. 108–114.

41. Савченко В.М., Смірнова І.В., Смірнова Н.В. Інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2022. № 8. С. 75–86.

42. Савчук В.С. Інформаційна підтримка процесів управління інноваційною діяльністю. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 8. С. 21–26.

43. Снітко Є.О., Бурда Н.В., Платонов С.М. Інструментарій інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах управління проектами, адаптивного маркетингу та смарт-економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). С. 195–202.

44. Струтинська Л.Р. Ефективність інноваційних заходів у діяльності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2022. Т. 32. № 3. С. 49–54.

45. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством *Економічні науки*. 2020. №2(52). С. 287–291.

46. Тацій І.В., Сафронська І.М., Водяник Р.В. Дослідження факторів, що забезпечують стійкість підприємства під час реалізації інноваційних

стратегій. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2. С. 119–123.

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

48. Філіппова С.В., Сааджан В.А., Васильєва В.Ю. Інноваційні стратегії та інноваційні технології. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2018. № 1(3). С. 49–61.

49. Халіна О., Боярчук С. Інноваційні стратегії управління підприємствами як ключовий фактор сталого розвитку в умовах циркулярної економіки. *Підприємництво та інновації*. 2025. № (35). С. 103–107.

50. Хмизова О.В., Сисан О.М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці. Економіка*. 2016. № 273. С. 83–88.

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

52. Чернишов О., Скібіцька Л., Школенко О. Управління інноваційною діяльністю фірми щодо визначення пріоритетних цілей та завдань. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. [URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6106/6047](https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6106/6047) (дата звернення 04.11.2025).

53. Шацька З.Я., Когут А.Л. Інноваційне відновлення промислового комплексу України на засадах стратегії смарт-спеціалізації. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 6. С. 12–17.