

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ І ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри д.е.н., професор
_____ Олена КНЯЗЬОВА
«_____» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
Освітньої програми «Економіка»
За спеціальністю 051 «Економіка»

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: РОЗВИТОК ТА СТИМУЛЮВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Науковий керівник: к.е.н., доцент
_____ Аліса ШЕВЧЕНКО

Рецензент: д.е.н., професор
_____ Віктор ЗАМЛИНСЬКИЙ

Виконала здобувач заочної форми навчання
_____ Ольга ЦВЕТКОВА - ПОПСУЙКО

*Засвідчую, що кваліфікаційна робота містить
результати власних досліджень. Використання
ідей і текстів інших авторів має посилання
на відповідне джерело.*

_____ Ольга ЦВЕТКОВА - ПОПСУЙКО

ОДЕСА – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади інноваційної діяльності підприємств в контексті кризових умов	8
1.1. Економічна сутність, класифікація та роль інновацій в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	8
1.2. Методичний інструментарій оцінки інноваційного потенціалу та ефективності інноваційної діяльності	16
1.3. Концептуальні підходи до формування інноваційної політики та стимулювання інноваційних процесів в умовах воєнного стану	27
РОЗДІЛ 2. Аналіз інноваційної діяльності СВК «Родина» в умовах воєнного стану	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика СВК «Родина»	36
2.2. Діагностика ключових чинників впливу воєнного стану на інноваційну активність підприємства	44
2.3. Аналіз поточного стану та результативності інноваційної діяльності	51
РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення та стимулювання інноваційного розвитку СВК «Родина»	60
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку інноваційної діяльності з урахуванням регіональних особливостей	60
3.2. Розробка організаційно-економічних механізмів стимулювання інновацій	67
3.3. Економічний ефект від впровадження інновацій	78
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ	107

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра економічної теорії і економіки підприємства

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Олена КНЯЗЄВА

«__» _____ 202__р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Ользі Цвєтковій - Попсуйко

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

1. Тема роботи: «Інноваційна діяльність підприємства: розвиток та стимулювання в умовах воєнного стану»

науковий керівник роботи: к.е.н., доцент Аліса ШЕВЧЕНКО

(науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «30» грудня 2024 року № 350

2. Строк подання здобувачем кваліфікаційної роботи 07 грудня 2025 р.

3. Об'єкт дослідження: процеси розвитку та стимулювання інноваційної діяльності в СВК «Родина» Білгород – Дністровського району Одеської області.

4. Предметом дослідження є економічні відносини, організаційно-управлінські механізми, інструменти стимулювання та показники, що визначають ефективність і напрями інноваційної діяльності підприємства в умовах воєнного стану.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

визначити економічну сутність, класифікацію та роль інновацій в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах; узагальнити методичний інструментарій оцінки інноваційного потенціалу та ефективності інноваційної діяльності; систематизувати концептуальні підходи до формування інноваційної політики та стимулювання інноваційних процесів в умовах воєнного стану; надати організаційно-економічну характеристику СВК «Родина» як суб'єкта інноваційної діяльності; здійснити діагностику ключових чинників впливу воєнного стану на інноваційну активність підприємства; провести аналіз поточного стану та результативності інноваційної діяльності СВК «Родина» з використанням обраного методичного інструментарію; обґрунтувати стратегічні напрями розвитку інноваційної діяльності з

урахуванням регіональних особливостей та викликів воєнного часу; розробити організаційно-економічні механізми стимулювання інновацій на підприємстві для підвищення його стійкості; сформулювати практичні рекомендації щодо удосконалення інноваційного розвитку СВК «Родина».

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

До теоретико - методичного розділу: таблиці і рисунки, що розкривають сутність і логіку взаємозв'язку базових понять теорії інновацій в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства; графічне відображення методичних інструментарію оцінювання інноваційного потенціалу та ефективності інноваційної діяльності підприємства; концептуальних підходів до формування інноваційної політики та стимулювання інноваційних процесів в умовах воєнного стану.

До дослідницько-аналітичного розділу: рисунки і таблиці, що розкривають організаційно-економічну характеристику СВК «Родина»; діагностику ключових чинників впливу воєнного стану на інноваційну діяльність підприємства; дані з оцінки поточного стану та результативності інноваційної діяльності.

До проектно-рекомендаційного розділу: рисунки і таблиці, що дають змогу розробити напрями удосконалення та стимулювання інноваційного розвитку СВК «Родина»; деталізація організаційно – економічних механізмів стимулювання інновацій; обґрунтування ефективності реалізації запропонованих інноваційних напрямів на перспективу.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність аграрного сектору, навчальні матеріали, статистичні дані, річні фінансові документи СВК «Родина» за період 2022–2024 років, наукові праці та публікації вітчизняних і зарубіжних учених, спеціалізована література з питань стратегічного управління підприємствами в умовах економічної нестабільності.

8. Перелік публікацій за напрямом досліджень: наукові результати було висвітлено в трьох наукових працях загальним обсягом 1,1 друк. арк.

9. Дата видачі завдання: «03»березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	к виконання етапів іфікаційної роботи	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	Березень 2025р.	Виконано
2.	Отримання завдання і складання змісту кваліфікаційної роботи	Березень 2025р	Виконано
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	Квітень 2025р.	Виконано
4.	Написання I розділу - теоретико-методичні основи економічного зростання підприємства	Квітень - травень 2025р.	Виконано
5.	Вивчення матеріалів базового підприємства	Червень 2025р.	Виконано
6.	Написання другого (дослідницько-аналітичного) розділу роботи	Червень-серпень 2025р.	Виконано
7.	Підготовка публікацій за напрямком дослідження кваліфікаційної роботи	Серпень - вересень 2025р.	Виконано
8.	Написання третього (проектно-рекомендаційного) розділу роботи	Вересень - жовтень 20245р.	Виконано
9.	Написання висновків, списку використаних джерел	Листопад 2025р.	Виконано
10.	Перевірка роботи науковим керівником	Листопад 2025р.	Виконано
11.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	Листопад 2025р.	Виконано
12.	Підготовка до захисту: доповідь, презентація.	Грудень 2025р.	Виконано
13.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	Грудень 2025р.	Виконано
14.	Перевірка роботи на оригінальність	Грудень 2025р.	Виконано
15.	Попередній захист на кафедрі	Грудень 2025р.	Виконано
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	Грудень 2025р.	Виконано
17.	Захист кваліфікаційної роботи	Грудень 2025р.	Виконано

Здобувач ОС «магістр» _____ Ольга ЦВЕТКОВА - ПОПСУЙКО
 (підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Керівник: _____ Аліса ШЕВЧЕНКО
 (підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

до кваліфікаційної роботи на тему:

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: РОЗВИТОК ТА СТИМУЛЮВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

ЦВЕТКОВА – ПОПСУЙКО ОЛЬГА МИКОЛАЇВНА

Кваліфікаційна робота містить 93 сторінки, 30 таблиць, 18 рисунків, 1 формулу, список використаних джерел з 82 найменувань, 6 додатків.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку та стимулювання інноваційної діяльності в СВК «Родина» Білгород – Дністровського району Одеської області.

Предметом дослідження є економічні відносини, організаційно-управлінські механізми, інструменти стимулювання та показники, що визначають ефективність і напрями інноваційної діяльності підприємства в умовах воєнного стану.

Період дослідження 2022-2024 роки.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних засад інноваційної діяльності підприємств та розробка практичних рекомендацій і організаційно-економічних механізмів стимулювання інноваційного розвитку аграрного підприємства СВК «Родина» в умовах воєнного стану.

Завданнями роботи є визначення економічної сутності, класифікацій та ролі інновацій в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах; узагальнення методичного інструментарію оцінки інноваційного потенціалу та ефективності інноваційної діяльності; систематизація концептуальних підходів до формування інноваційної політики та стимулювання інноваційних процесів в умовах воєнного стану; оцінка організаційно-економічної характеристики СВК «Родина» як суб'єкта інноваційної діяльності; здійснення діагностики ключових чинників впливу

воєнного стану на інноваційну активність підприємства; проведення аналізу поточного стану та результативності інноваційної діяльності СВК «Родина» з використанням обраного методичного інструментарію; обґрунтування стратегічних напрямів розвитку інноваційної діяльності з урахуванням регіональних особливостей та викликів воєнного часу; розробка організаційно-економічних механізмів стимулювання інновацій на підприємстві для підвищення його стійкості; формулювання практичних рекомендації щодо удосконалення інноваційного розвитку СВК «Родина».

За результатами дослідження було розроблено конкретні рекомендації щодо удосконалення розвитку та стимулювання інноваційної діяльності в СВК «Родина».

Одержані результати можуть бути впроваджені для стимулювання розвитку інноваційної діяльності в СВК «Родина» в умовах воєнного стану.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2024-2025 рр. Рік захисту роботи 2025 р.

Ключові слова: інновація, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, інноваційна політика, аграрне виробництво, виробництво продукції рослинництва, соняшник, ріпак, льон олійний, виробництво олії, кооперація та інтеграція, ефективність.

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю забезпечення стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств України в умовах повномасштабної агресії та економічної нестабільності. Воєнний стан спричинив кризові виклики, які вимагають від аграрного сектору не лише адаптації виробничих процесів, але й інноваційного відновлення та пошуку нових стратегічних детермінант розвитку. Впровадження інновацій у сьогоденних реаліях є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та гарантування продовольчої безпеки держави.

Незважаючи на ризики, технологічні інновації (наприклад, штучний інтелект у рослинництві) та цифровізація бізнес-процесів стають рушійною силою для прискореного розвитку аграрного бізнесу та адаптації до змін у навколишньому середовищі. Особливої уваги потребує механізм стимулювання інноваційної активності, оскільки класичні методи його формування вимагають адаптації до нових військово-економічних умов. Таким чином, дослідження розвитку та стимулювання інноваційної діяльності аграрних підприємств в умовах воєнного стану набуває стратегічного значення для повоєнного відновлення та забезпечення економічної безпеки України.

Значний внесок у вивчення проблематики інноваційної діяльності підприємств та її розвитку в умовах воєнного і повоєнного стану зробили вітчизняні науковці. Дослідження у сфері організації інноваційної діяльності підприємств в умовах воєнного стану здійснювала Власюк Н.І. Питання адаптації інноваційної політики підприємства до викликів воєнного стану розглядали Котвицька Н.М. та Скорохід С.Г. Науковці Шевченко А.А. та Петренко О.П. акцентували на інноваційному відновленні аграрного бізнесу як стратегічній детермінанті повоєнного відновлення та досліджували технологічні інновації в аграрному виробництві, а також застосування

штучного інтелекту в рослинництві. Суліма Н.М. та Савицький М.В. зосередилися на сутності інновацій та інноваційного розвитку підприємств, тоді як Жовнір В., Іщейкін Т., Орлюк І. розглядали управління інноваціями як фактор конкурентних переваг підприємства у кризових умовах. Питання ролі інновацій у формуванні конкурентоспроможності підприємств у контексті сталого розвитку висвітлювали Таранич О.В. та Бурківська Т.О. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Білоусов Є.Ю. досліджували роль технологічних інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. Гончарук І.В., Томашук І.В. вивчали вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, а Гончарук І.В., Охота Ю.В., Чіков І.А. розробили питання забезпечення інноваційної конкурентоспроможності підприємств АПК.

Значна увага приділена методичним підходам до оцінки ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності. Питання оцінки ефективності інноваційних проектів розробляли Гук О.В. та Старигіна Д.О. Дикий Ю.О. та Юрик Н.С. розглядали методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства в контексті формування та вибору стратегії інноваційного розвитку. Прохорова В. та Чобіток І. досліджували теоретико-методичний інструментарій оцінки інноваційної діяльності, а Ярмус С.С. – проектування системи моніторингу та оцінювання ефективності. Шкарубо М.Є. та Фоменков В.В. вивчали механізм управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах цифровізації. Питання активізації інноваційної діяльності аграрних підприємств розглядали Шевченко А.А. та Діордієв П. Г..

Висновки науковців підкреслюють на необхідності застосування комплексного підходу, що поєднує стратегічний розвиток та інноваційну активність аграрних підприємств як форму адаптації до змін в навколишньому середовищі.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних засад інноваційної діяльності підприємств та розробка практичних

рекомендацій і організаційно-економічних механізмів стимулювання інноваційного розвитку аграрного підприємства СВК «Родина» в умовах воєнного стану.

Для досягнення цієї мети були сформовані та вирішені наступні завдання:

- визначити економічну сутність, класифікацію та роль інновацій в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах;
- узагальнити методичний інструментарій оцінки інноваційного потенціалу та ефективності інноваційної діяльності;
- систематизувати концептуальні підходи до формування інноваційної політики та стимулювання інноваційних процесів в умовах воєнного стану;
- надати організаційно-економічну характеристику СВК «Родина» як суб'єкта інноваційної діяльності;
- здійснити діагностику ключових чинників впливу воєнного стану на інноваційну активність підприємства;
- провести аналіз поточного стану та результативності інноваційної діяльності СВК «Родина» з використанням обраного методичного інструментарію;
- обґрунтувати стратегічні напрями розвитку інноваційної діяльності з урахуванням регіональних особливостей та викликів воєнного часу;
- розробити організаційно-економічні механізми стимулювання інновацій на підприємстві для підвищення його стійкості;
- сформулювати практичні рекомендації щодо удосконалення інноваційного розвитку СВК «Родина».

Об'єктом дослідження є процеси розвитку та стимулювання інноваційної діяльності в СВК «Родина» Білгород – Дністровського району Одеської області.

Предметом дослідження є економічні відносини, організаційно-управлінські механізми, інструменти стимулювання та показники, що визначають ефективність і напрями інноваційної діяльності підприємства в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано різноманітні наукові методи, спрямовані на забезпечення об'єктивного та всебічного аналізу економічного стану та перспектив розвитку СВК «Родина» в умовах сучасних викликів: індукції та дедукції, абстрактно-логічний, балансовий, порівняльний, розрахунково-конструктивний та графічний. Ці методи дозволили отримати комплексне уявлення про діяльність підприємства та його перспективи розвитку.

Елементи наукової новизни полягають у розширенні теоретичних основ інноваційної діяльності підприємств в контексті кризових умов шляхом систематизації та поглиблення змістовного наповнення поняття «інновація», «адаптивна інновація»; адаптації методичного інструментарію оцінки інноваційного потенціалу із введенням підвищеної ставки дисконтування, що включає премію за військовий ризик; уточненням методів оцінювання ефективності інноваційної діяльності з доповненням на кліматичні та військові; розробки стратегії розвитку інноваційної діяльності СВК «Родина» з метою подальшого зростання та стимулювання діяльності в умовах воєнного стану.

Інформаційне забезпечення дослідження базується на широкому спектрі джерел, включаючи нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність аграрного сектору, навчальні матеріали, статистичні дані, річні фінансові документи СВК «Родина» 2022-2024 рр., а також публікації у науковій та спеціалізованій літературі з питань управління розвитком та стимулювання інноваційної діяльності підприємств в умовах воєнного стану.

Практична значущість дослідження полягає у розробці та фінансовому обґрунтуванні комплексної дорожньої карти інноваційної

діяльності для СВК «Родина», що має на меті підвищення його операційної стійкості, захисту прибутковості (через вертикальну інтеграцію та СОК), оптимізацію використання дефіцитних ресурсів та оборотного капіталу, а також слугує готовим інструментарієм для адаптації інших аграрних підприємств Півдня України до сучасних економічних та військових викликів.

Апробація матеріалів дослідження: Основні теоретичні положення і практичні результати кваліфікаційної роботи були оприлюднені на: V Міжнародній науково-практичній конференції НПП та молодих науковців «Актуальні аспекти розвитку науки і освіти» (3 жовтня 2025 р.), III Міжнародній науково-практичній конференції «Браславські читання. економіка XXI століття: національний та глобальний виміри» (06 листопада 2025). У співаторстві була опублікована наукова стаття:

1. Шевченко А.А., Петренко О.П, Ткачук І.Д., Цветкова – Попсуйко О.М. Вертикальна інтеграція як інструмент аграрного розвитку територіальних громад. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. №24. 2025. [URL:https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/675/632](https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/675/632)

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Основний текст роботи викладений на 93 сторінках друкованого тексту. У роботі містяться 30 таблиць, 18 рисунків, 1 формула, 6 додатків та 82 джерела літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ КРИЗОВИХ УМОВ

1.1. Економічна сутність, класифікація та роль інновацій в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Сучасна турбулентність функціонування вітчизняного бізнесу та глобальні процеси трансформації економічного простору вимагають кардинального перегляду ролі інновацій, оскільки вони є визначальною умовою для зміцнення конкурентних позицій будь-якого підприємства. В епоху динамічних змін та економічних викликів, саме інноваційна діяльність визнається ключовим каталізатором системного оновлення, що охоплює не лише технологічну модернізацію виробничих потужностей, але й вдосконалення внутрішніх організаційних структур та відкриття нових векторів на ринку.

Міжнародна практика демонструє беззаперечну необхідність та високу важливість інтеграції інноваційних рішень як на рівні окремих суб'єктів господарювання (мікроекономіка), так і для макроекономічного розвитку держави в цілому [18]. Існує чітке підтвердження того, що інноваційна діяльність є рушійною силою для прогресу у сфері науки, техніки та технологій, безпосередньо впливаючи на динаміку економічного зростання та зміцнення конкурентних позицій на всіх рівнях — від локального підприємства до глобальних економічних систем. Будь-який процес залучення інновацій стимулює загальний інноваційний розвиток і передбачає системне формування ефективного механізму втілення інноваційної стратегії, який повинен включати активну трансформацію бізнес-процесів на всіх ланках економіки. У контексті сучасних реалій, поняття інновації набуває особливої актуальності та стає вирішальним фактором успішності комерційної діяльності у багатьох секторах.

Незважаючи на очевидні переваги, усвідомлення справжньої сутності інновацій та забезпечення їх результативної інтеграції становить собою комплексний виклик, який вимагає ґрунтовного аналізу та методологічно обґрунтованого підходу. Всебічне дослідження інноваційної діяльності та її кумулятивного впливу на економічну систему дозволяє сформувати чітке уявлення про потенційні вигоди та ризики, пов'язані з реалізацією новітніх проєктів. Окрім того, такий аналіз є підґрунтям для розробки оптимальних стратегій прогресивного розвитку як для суб'єктів аграрного сектора, так і для держави загалом. Отже, вивчення інноваційного імперативу є безумовною передумовою в сучасних умовах для забезпечення сталості економічного зростання та поліпшення соціальних стандартів.

Економічна сутність інновації – це багатогранна категорія, що відображає процес і результат цілеспрямованої інтелектуальної, науково-технічної та виробничо-господарської діяльності, кінцевою метою якої є комерціалізація нових або значно вдосконалених рішень і отримання стійкого економічного ефекту.

На відміну від простого винаходу чи відкриття, інновація завжди має практичну та економічну спрямованість. Це не просто створення чогось нового, а успішне впровадження цієї новизни у виробничий, управлінський чи збутовий процес, що дозволяє підприємству вирішувати критичні завдання.

По-перше, інновація виступає як основне джерело конкурентних переваг. Вона дозволяє аграрному суб'єкту господарювання пропонувати продукцію з кращими споживчими властивостями, знижувати собівартість або створювати абсолютно нові ринки. Ця роль детально обґрунтована у роботах, що досліджують інновації як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств [57].

Водночас, в умовах воєнного стану, до традиційних факторів конкурентоспроможності додаються чинники, які забезпечуються інноваційними рішеннями у сфері безпеки та стійкості: надійність

логістичного ланцюга (інноваційна логістика, що мінімізує простої та прокладає безпечні маршрути), енергонезалежність (впровадження автономних та відновлюваних джерел енергії), а також безпека даних та кіберзахист (цифрова інновація, спрямована на захист критично важливої інформації та систем управління). Ці нові аспекти формують так звану інституційну та логістичну стійкість, яка є фундаментом для відновлення традиційної цінової конкуренції у повоєнний період.

По-друге, в умовах воєнного стану економічна сутність інновації значно розширюється. Вона стає критичним механізмом адаптації аграрного підприємства до кризових викликів – розриву логістичних ланцюгів, дефіциту ресурсів чи зміни географії ринків. Необхідність організації інноваційної діяльності підприємств в умовах воєнного стану глибоко досліджена Власюк Н.І., яка наголошує на значенні інновації для гнучкості, стійкості і здатності до швидкого відновлення виробничого процесу [16]. Ця ж ідея провідною ниткою проходить через дослідження, які акцентують на важливості інновацій для забезпечення не лише фінансової, але й продовольчої безпеки держави [69].

Таким чином, інновація – це капіталізація знань, що перетворює інтелектуальний та ресурсний потенціал у економічну цінність, формуючи тим самим матеріально - технічну та організаційну базу для сталого інноваційного розвитку підприємства.

З урахуванням опрацьованих наукових позицій та специфіки аграрного сектора в умовах значної зовнішньої турбулентності, інновацію для аграрного підприємства доцільно трактувати як результативний, швидко-впроваджуваний процес адаптивної трансформації, спрямований на мінімізацію ризиків, забезпечення продовольчої безпеки та збереження операційної стійкості в умовах обмежених ресурсів. Сформоване авторське трактування підкреслює не стільки комерційний результат, скільки життєво необхідну функцію адаптації та стійкості в умовах кризових викликів. Ця функція набуває особливого значення в контексті воєнного стану, коли

ключовим пріоритетом стає збереження матеріально-технічної бази та безперервність виробничого циклу.

Актуальним є виділення трьох ключових підходів у трактуванні інновації, кожен з яких фокусується на окремому аспекті інноваційної діяльності та її впливу, що є важливим для формування теоретико-методологічної основи дослідження.

Багато дослідників зосереджують увагу на інновації як процесі, розглядаючи її через призму послідовності дій, механізмів та управління, необхідних для створення та впровадження нового. Такий підхід чітко простежується у працях Антонюк Л. Л. та Пелих В. А., Шкарубо М. Є. та Фоменкова В. В. [13, 81]

Інша група авторів трактує інновацію як результат (кінцевий продукт чи технологію), акцентуючи на її здатності підвищувати економічну ефективність та конкурентоспроможність. Цей погляд домінує у дослідженнях, що стосуються оцінки економічних наслідків інновацій. Зокрема, Гончарук І.В., Охота Ю.В. та Чіков І.А. розглядають інновації як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств АПК, а Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю. та Білоусов Є.Ю. досліджують роль технологічних інновацій як основи конкурентоспроможності аграрних підприємств [18, 26].

Нарешті, низка науковців фокусується на інновації як зміні або трансформації, що відображає здатність підприємств адаптуватися до динамічних зовнішніх умов, особливо в умовах кризи чи воєнного стану. Цей підхід є ключовим для розуміння адаптаційної функції інновацій. Його підтримують Райчева Л. І. та Горбаньова В. О., вивчаючи цифрову трансформацію бізнес-процесів як елемент стратегії розвитку , а також Власюк Н.І., яка досліджує організацію інноваційної діяльності підприємств в умовах воєнного стану, що передбачає глибокі структурні зміни та адаптацію[54, 16].

Обґрунтування необхідності дослідження ключових класифікацій інновацій є фундаментальним кроком для забезпечення наукової глибини та методологічної чіткості роботи. Це дозволяє правильно структурувати об'єкт дослідження та вибрати адекватний інструментарій для аналізу.

Розглянемо як інновації класифікуються за низкою ознак (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація інновацій

Критерій класифікації	Вид інновацій	Сутність та відмінності
за змістом сферою діяльності	Продуктові	Створення та впровадження нових або значно вдосконалених товарів чи послуг (наприклад, нові гібриди культур, екологічна продукція).
	Технологічні	Впровадження нових або значно модернізованих методів виробництва, обладнання, технологій (наприклад, застосування штучного інтелекту в рослинництві, точне землеробство).
	Організаційні	Впровадження нових способів ведення бізнесу, організації робочих місць, управлінських структур (наприклад, вертикальна інтеграція, нові форми кооперації).
	Маркетингові	Реалізація нових методів просування продукції, ціноутворення, пакування та каналів збуту.
За ступенем новизни та впливу	Радикальні (базові)	Створюють нову галузь, ринок або змінюють існуючий технологічний уклад. Характеризуються високим ризиком і значними інвестиціями.
	Поліпшуючі (модифікаційні)	Невеликі вдосконалення, що оптимізують існуючі продукти, технології чи процеси. Вимагають менших витрат і мають швидший період окупності.
За масштабом поширення	Галузеві	Інновації, специфічні для аграрного сектору.
	Міжгалузеві	Інновації, що можуть бути використані в різних секторах (наприклад, ІТ-рішення, нові фінансові моделі).

Сформовано автором на основі: [13,16, 23, 27, 28, 53, 56,59,80]

Загальна риса, що об'єднує всі види інновацій (технологічні, продуктові, організаційні), полягає у їхній спільній економічній меті, тобто підвищенні конкурентоспроможності та забезпечення стійкості підприємства через комерціалізацію новизни. Всі вони є проявом інноваційної активності як форми адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Відмінності між видами інновацій проявляються насамперед у їхньому змісті та глибині впливу. Змістовні відмінності визначають, що саме є об'єктом змін. Наприклад, у технологічних інноваціях це методи виробництва (впровадження біотехнологій, нанотехнології, точне землеробство, розумна ферма), а в організаційних – внутрішня структура, управління та логістика (кооперація, перехід на вертикальну інтеграцію для контролю ланцюгів).

Відмінності інновацій за ступенем новизни полягають у співвідношенні ризику та потенційної віддачі. Радикальні інновації несуть найбільший ризик, але потенційно можуть створити нову нішу, тоді як поліпшуючі (модифікаційні) дозволяють швидко реагувати на потреби ринку та підвищувати поточну ефективність.

В умовах воєнного стану актуальність класифікаційних критеріїв суттєво змінюється, що відображено у сучасних дослідженнях [16, 65, 66, 67, 68, 71, 76, 79]

Суттєвими та критично актуальними інноваціями на нашу думку є саме технологічні та організаційні, а також поліпшуючі та модифікаційні.

Технологічні інновації необхідні для компенсації дефіциту ресурсів (пальне, людські ресурси) і мінімізації втрат, пов'язаних із замінованими територіями та ризиками обстрілів. Впровадження цифрових технологій та ІІІ забезпечує точність і ефективність, зберігаючи економічну безпеку [5,73]. Організаційні інновації (наприклад, зміна логістики, кооперація , вертикальна інтеграція) необхідні для адаптації до зруйнованих ланцюгів постачання та збереження безперервності діяльності [78, 70, 1, 21].

Однак, оцінюючи інноваційну активність, критично важливо враховувати супутні ризики. На нашу думку, в умовах нестабільності, інвестиційний ризик радикальних (базових) інновацій є менш доцільним для аграрних підприємств. Ця недоцільність полягає у високих капіталовкладеннях та довгому горизонті планування, які є неприйнятними в умовах фінансової нестабільності та ризиків руйнування, властивих

воєнному стану. Підприємства, в першу чергу, фокусуються на виживанні, а не на кардинальній зміні технологічного укладу, що підтверджується дослідженнями науковців [79, 80].

Окрім традиційних фінансових ризиків, в аграрному секторі зростає значення екологічного ризику інновацій. Навіть за умов загальної екологічної свідомості та відповідальності аграріїв [63], впровадження новітніх, але недостатньо перевірених технологій або інтенсифікація виробництва можуть нести приховані екологічні ризики [76]. Ці ризики, зокрема, пов'язані з порушенням екологічних норм або невідповідністю вимогам Європейського зеленого курсу [66], що може істотно вплинути на міжнародну конкурентоспроможність. Тому, стратегія інноваційного розвитку має бути збалансована між економічною ефективністю та мінімізацією як фінансових, так і екологічних загроз.

Поліпшуючі інновації є найбільш доцільними в умовах нестабільності. Вони вимагають менших капіталовкладень, мають швидший термін окупності та дозволяють підприємствам оперативно підвищувати ефективність наявних ресурсів, що є ключовим для виживання.

Менш суттєвими інноваціями для аграрних підприємств в умовах війни в Україні є саме за ступенем новизни. Недоцільність полягає у високих інвестиційних ризиках та довгому горизонті планування, які є неприйнятними в умовах війни, коли фінансова нестабільність та ризики руйнування дуже високі [79]. Підприємства фокусуються на виживанні, а не на зміні технологічного укладу.

Також на нашу думку менш суттєвими є маркетингові. Хоча маркетинг важливий, у пріоритеті аграрного бізнесу під час війни стоять питання збереження врожаю та логістики збуту (фізичний продаж), а не складні маркетингові кампанії чи відкриття нових екзотичних ринків [78].

Впровадження інноваційних рішень забезпечує суб'єктам господарювання низку стратегічних економічних переваг, які формують їхню довгострокову конкурентоспроможність. По-перше, прогресивні технології

дозволяють суттєво оптимізувати операційну діяльність, досягаючи значного ресурсозбереження та підвищення продуктивності виробничих факторів. Це реалізується через раціоналізацію робочих процесів і зниження собівартості. По-друге, генерація нових продуктів або послуг (продуктові інновації) критично важлива для адаптації до динамічних ринкових вимог, оскільки вона забезпечує гнучку відповідність очікуванням цільових споживачів та дозволяє сформувати нову споживчу цінність, що є необхідним в умовах швидких кон'юнктурних змін. По-третє, інноваційна активність є потужним інструментом для подолання існуючих ринкових бар'єрів, відкриваючи підприємству перспективи проникнення у раніше недоступні сегменти, що забезпечує диверсифікацію діяльності та зростання загальної частки ринку. Нарешті, статус інноваційно активного підприємства формує позитивний корпоративний імідж як рушія прогресу та стабільності. Це є важливим нематеріальним активом, який не лише приваблює нових клієнтів, але й значно підвищує інвестиційну привабливість з боку фінансових установ та стратегічних інвесторів [24].

Ефективне впровадження інноваційних процесів в умовах економічної нестабільності вимагає застосування чітко сформульованих управлінських стратегій. Серед найбільш дієвих підходів виокремлюють три ключові напрями. Підприємствам доцільно зосередитися на експансії на нові ринкові площини. Це охоплює як вихід на міжнародні арени з метою розширення географічного охоплення діяльності, так і адаптацію продуктового портфеля під потреби нових, не охоплених раніше сегментів споживачів на внутрішньому ринку. Важливим елементом подолання кризи є активний розвиток партнерських взаємовідносин. Кооперація з іншими суб'єктами господарювання дозволяє раціоналізувати витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) та забезпечує спільне мінімізування фінансових ризиків. Окрім того, ключове значення має диверсифікація господарської діяльності. Вона передбачає запуск нових видів продукції чи послуг, які не мають прямого зв'язку з базовим

асортиментом. Такий крок є дієвим механізмом для компенсації потенційних фінансових втрат та забезпечення загальної стійкості підприємства протягом кризових періодів.

1.2. Методичний інструментарій оцінки інноваційного потенціалу та ефективності інноваційної діяльності

Даний підрозділ є критично актуальним та науково обґрунтованим для формування методологічної бази магістерського дослідження. Актуальність визначається насамперед необхідністю об'єктивізації та вимірювання інноваційних процесів, що дозволяє перейти від теоретичних тверджень до конкретного кількісного аналізу їхньої результативності та потенціалу.

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності актуальність посилюється через необхідність адаптації традиційних методів оцінки для адекватного врахування зростаючих безпекових, фінансових та логістичних ризиків, з якими стикаються аграрні підприємства. Детальне вивчення інструментарію є ключовим для активізації інноваційної діяльності та забезпечення економічної безпеки підприємств, що є стратегічною детермінантою повоєнного відновлення. Дослідження, представлені в цьому підрозділі слугуватимуть фундаментальною методологічною основою для емпіричного та аналітичного розділів роботи, забезпечуючи наукову достовірність та практичну значущість подальших розрахунків та пропозицій щодо вдосконалення інноваційної діяльності.

Ключовою проблемою є глибинна невідповідність традиційних методів оцінки ефективності інноваційної діяльності її сучасній специфіці. На відміну від лінійних інновацій XX століття, сьогодні процеси є експоненціальними, мережевими та екосистемними моделями створення цінності. Традиційний фінансовий аналіз, наприклад, при оцінці інвестицій у штучний інтелект, фіксує лише економію витрат та зростання продуктивності. Проте він не здатен врахувати неявні додаткові ефекти: генерацію нових даних для подальших рішень, потенціал масштабування

технології на інші бізнес - одиниці, а також вплив на внутрішню мотивацію персоналу, зосередженого на творчих завданнях [31].

Ефективна інноваційна діяльність аграрного підприємства починається саме з об'єктивної оцінки його здатності до впровадження інновацій.

Інноваційний потенціал аграрного підприємства являє собою комплексну здатність до здійснення інноваційної діяльності та досягнення інноваційних цілей, охоплюючи сукупність взаємопов'язаних складових. Насамперед, це ресурсний компонент, який включає фінансові, матеріально-технічні ресурси, а також ключовий для агросектору земельний ресурс - якість ґрунтів та їхня здатність до відтворення. Друга важлива складова - кадровий та інтелектуальний компонент, що відображає кваліфікацію персоналу, його мотивацію та здатність освоювати та застосовувати нові технології, що є життєво необхідним для впровадження інновацій в аграрній сфері [80]. Третя складова - організаційно-управлінський компонент, який визначається гнучкістю системи управління, наявністю чіткої інноваційної стратегії та механізмів адаптації до змін в навколишньому середовищі [29, 79]. Додатково вагоме значення мають інформаційно - комунікаційний компонент, що передбачає доступ до ринкових та наукових даних, та ринковий компонент, який відображає конкурентні переваги та можливості збуту продукції.

У контексті кризових умов, ключового значення набуває безпековий компонент інноваційного потенціалу. Він відображає здатність підприємства не лише генерувати інновації, а й зберігати свої активи та забезпечувати безперервність діяльності в умовах підвищених ризиків. До цього компонента належить: стійкість ІТ-інфраструктури, наявність та відпрацьованість планів безперервності діяльності, а також здатність до швидкої релокації критичних виробничих потужностей чи захисту логістичних маршрутів. Оцінка цього компонента є обов'язковою для адекватної діагностики інноваційної активності в умовах воєнного стану.

Методичний інструментарій оцінки інноваційного потенціалу охоплює бальні (рейтингові) методи, індексні методи, а також комплексні методи, що поєднують кількісний та якісний аналіз. Загальні підходи до оцінки інноваційної діяльності та потенціалу підприємств активно розглядаються у працях багатьох науковців [29, 20, 22, 31, 16, 27 80].

Особливої уваги заслуговує методика Майстренко Н. В., Сердюк Б. М. [41], які пропонують розглядати вплив на рівень ефективності інноваційного потенціалу підприємства через призму таких ключових чинників. Серед економічних чинників головним чином виділяється фінансове забезпечення інноваційних проєктів, де домінуючою часткою залишаються власні кошти підприємства, в той час, коли частки іноземних інвестицій та державної підтримки є незначними. Також автори відзначають слабе поширення венчурного фінансування, яке, хоча й сприяє розвитку високотехнологічної продукції та формуванню конкурентного середовища, стримується високими ризиками втрат.

До політико - правових чинників відносять відсутність ефективної законодавчої бази у сфері регулювання, складність податкової системи, а також значну частку тіньового сектору, що є перешкодою для іноземних капіталовкладень.

Важливим організаційно-управлінським чинником виступає мікросередовище підприємства, яке безпосередньо впливає на активізацію інноваційної діяльності. До нього належать: організаційно - правова структура, рівень централізації управління, здібності керівника та стратегічні орієнтири діяльності. Автори наголошують, що для вчасного виявлення факторів, які знижують рівень ефективності, необхідно провести ґрунтовну оцінку ефекту [41].

Центральною ланкою в управлінні інноваціями є оцінка ефективності інноваційної діяльності, яка дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей. Ефективність інновацій ми пропонуємо розглядати не

лише як економічну категорію, а як синергію трьох видів ефективності: економічної, соціальної та екологічної (рис.1.1).

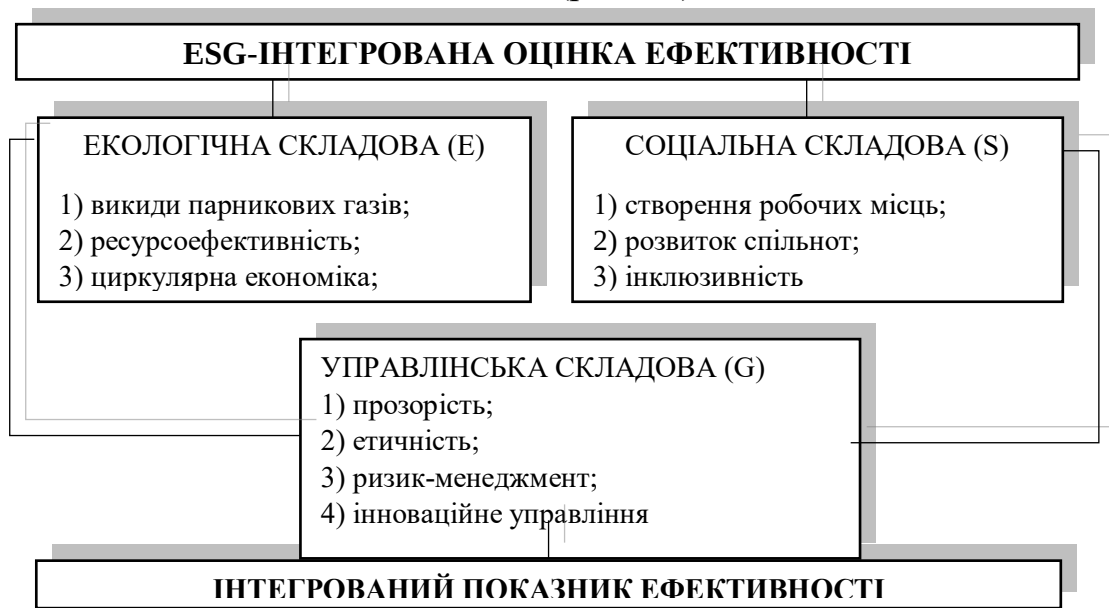


Рис.1.1. Система ESG-оцінювання інноваційної ефективності

Сформовано автором на основі: [31]

В умовах посилення глобальних вимог до сталого розвитку та євроінтеграції, екологічна та соціальна складові стають невід’ємною частиною оцінки ефективності інноваційної діяльності.

Екологічна ефективність охоплює зниження негативного впливу на навколишнє середовище та забезпечення екологічної безпеки інноваційних проєктів. Питання оцінки екологічності аграрного виробництва та його відповідності вимогам Європейського зеленого курсу є предметом наукових досліджень на сучасному етапі розвитку науки [66, 71]. Важливо в сучасних умовах мінімізувати також екологічний ризик інновацій і прораховувати настільки суттєвим є його зменшення [76]. Соціальна ефективність включає підвищення якості та безпеки продукції, покращення умов праці, створення нових робочих місць та зростання соціальної відповідальності підприємства [63].

В економічній літературі науковці виділяють окремі кваліфікаційні ознаки, за якими пропонуємо розглянути класифікацію методів оцінки економічної ефективності інновацій з поділом їх на кількісні та якісні (рис.1.2).

Кількісні методи включають дисконтування грошових потоків, такі як чиста теперішня вартість (NPV) та внутрішня норма прибутковості (IRR), що використовуються для оцінки прибутковості інвестицій, а також аналіз періоду оптимізації та витрат. Ці методи забезпечують детальний фінансовий аналіз.

Якісні методи базуються на експертних оцінках та анкетуванні фахівців і респондентів. Вони забезпечують глибше розуміння впливу інновацій на різні аспекти бізнесу.

Для ефективної оцінки інноваційного потенціалу підприємств важливо застосовувати системний та комплексний підходи. Системний підхід розглядає інноваційний потенціал як динамічну соціально - економічну систему, що є інтегрованою складовою загального потенціалу аграрного підприємства.

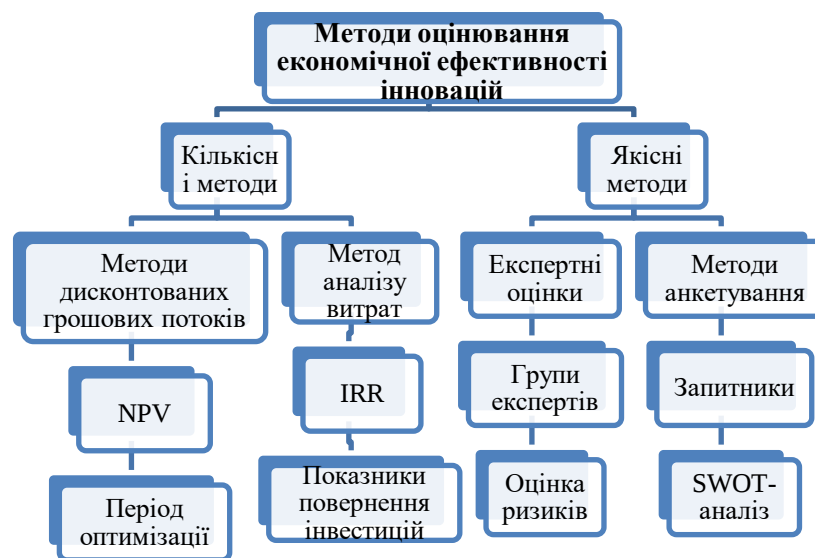


Рис.1.2. Класифікація методів оцінювання економічної ефективності інновацій

Сформовано автором на основі: [82]

Він включає взаємодію ключових елементів: людські ресурси (кваліфікація та мотивація), фінанси (доступ до інвестицій), матеріально-технічна база та інформаційні ресурси. Організаційна культура, що підтримує інноваційність, стимулює готовність персоналу до змін та впливає

на загальну ефективність підприємства в конкурентному середовищі [Ярмус С.С.]

У контексті впровадження новітніх технологій, зокрема, штучного інтелекту в рослинництві, економічна ефективність оцінюється через економію ресурсів та підвищення врожайності, що підтверджується дослідженнями [73, 5].

В умовах воєнного стану методичний інструментарій оцінки має бути адаптований. Зважаючи на високу турбулентність та непередбачуваність, методичний інструментарій оцінки ефективності інновацій має бути скоригований на військовий ризик. Для кількісних дисконтних методів (NPV, IRR) це вимагає застосування підвищеної ставки дисконтування, що включає премію за військовий ризик. Така премія є додатковою компенсацією для інвестора за можливість повних або часткових втрат активів та непередбачувані затримки.

$$D^c = D_{\text{база}} + D_{\text{премія}} + D_{\text{військовий}} \quad (1.1)$$

Модифіковано автором на основі: [13, 15, 10, 16]

, де D^c - скоригована ставка дисконтування;

$D_{\text{база}}$ - безризикова ставка, скоригована на ризики країни;

$D_{\text{військовий}}$ – додатковий коефіцієнт (премія), що відображає ймовірність руйнувань, логістичних збоїв та політичної нестабільності, характерних для воєнного часу.

Крім того, при якісній оцінці слід враховувати здатність інновації до швидкої адаптації до змін в навколишньому середовищі (наприклад, можливість переходу на альтернативні ресурси чи зміна ринку збуту), що стає ключовим критерієм життєздатності інноваційного проєкту.

Основна увага приділяється проєктам із максимально коротким терміном окупності, що мінімізує інвестиційні ризики. До оцінки обов'язково включаються коефіцієнти дисконтування, що враховують військові та фінансові ризики. Крім того, оцінка інноваційного потенціалу має

враховувати здатність підприємства до адаптації до змін в навколишньому середовищі та кризових умов [79].

Таблиця 1.2

Основні методи оцінювання ефективності інноваційної діяльності

Метод	Показники	Переваги	Недоліки
Фінансовий	Рентабельність, чистий прибуток, внутрішня норма доходності	Об'єктивність, зрозумілість, легкість вимірювання	Ігнорування нефінансових аспектів
Нефінансовий	Якість продукції, рівень задоволеності клієнтів, інноваційність	Рахування нефінансових факторів, повнота оцінки	Суб'єктивність, важкість кількісного вимірювання
Соціальний	Вплив на зайнятість, умови праці, соціальна відповідальність	Оцінка соціальних аспектів, суспільна значущість	Труднощі кількісного вимірювання, обмежена доступність даних
Екологічний	Енергоефективність, зменшення викидів, використання ресурсів	Врахування екологічних аспектів, відповідність екологічним стандартам	Висока вартість збору даних, складність оцінки екологічних ефектів
Кліматичний*	Карбоновий слід, адаптивність до зміни клімату, використання відновлюваних джерел енергії, збереження біорізноманіття	Комплексне врахування довгострокових кліматичних ризиків та можливостей, відповідність міжнародним зобов'язанням, підвищення конкурентоспроможності на світових ринках	Тривалий горизонт оцінки, невизначеність кліматичних моделей, високі початкові інвестиції у "зелені" технології та інновації
Інноваційний	Інноваційний потенціал, технологічний рівень	Оцінка технологічного розвитку, здатність до інновацій	Недостатня оцінка фінансової складової, складність вимірювання інноваційного потенціалу
Військовий*	Стійкість до кібератак, безпека критичної інфраструктури, ступінь залежності від імпорту критичних ресурсів, надійність постачання	Оцінка безпекової складової, підвищення стійкості бізнесу та держави, врахування ризиків воєнного часу	Конфіденційність даних, складність прямого кількісного вимірювання економічного ефекту від безпеки, мінливість військово-політичної ситуації

Удосконалено* автором на основі: [15]

Отже, пропонуємо на основі опрацьованих літературних джерел сформулювати основні методи оцінювання ефективності інноваційної діяльності, що використовуються на практиці. Кожен із них має свої переваги

та недоліки і може бути застосований у різних умовах залежно від специфіки підприємства та інноваційних проєктів (табл.1.2).

Зниження виробничих витрат в аграрному підприємстві через інноваційну діяльність є надзвичайно важливим, оскільки це безпосередньо впливає на його економічну життєздатність та конкурентоспроможність (табл.1.3).

В умовах нестабільного ринку та значної залежності від природно-кліматичних факторів, контроль над витратами стає основним інструментом управління прибутком.

Зазначимо, що інновації, спрямовані на зменшення витрат, ведуть до зниження собівартості продукції.

Таблиця 1.3

Ключові індикатори ефективності інноваційного зниження виробничих витрат

Показник	Опис
Зниження собівартості	Відсоткове зниження витрат на виробництво продукції
Збільшення прибутку	Додатковий дохід, отриманий внаслідок упровадження інновацій
Рентабельність інвестицій	Співвідношення чистого прибутку до вартості інвестицій
Період окупності	Час, за який інвестиції окупляться за рахунок отримання прибутків
Збільшення продуктивності	Відсоткове зростання обсягу виробництва за рахунок оптимізації процесів
Зниження енерговитрат	Економія енергоресурсів, пов'язана з упровадженням нових технологій

Сформовано автором на основі: [15, 37, 49, 51, 72, 75]

Наприклад, впровадження систем точного землеробства (GPS-навігація, сенсори) дозволяє оптимізувати внесення добрив, насіння та засобів захисту рослин, мінімізуючи їх перевитрати. Це означає, що підприємство може виробляти ту ж кількість продукції, витрачаючи менше ресурсів, що забезпечує більшу маржу прибутку при незмінній ціні реалізації.

Підкреслимо, що зниження витрат прямо збільшує чистий прибуток. Оскільки аграрний бізнес часто має високу частку матеріальних і

енергетичних витрат, навіть невелике їх відсоткове зменшення в абсолютному вимірі дає значний приріст фінансового результату. Це забезпечує підприємству фінансову стійкість і дозволяє накопичувати кошти для подальших інвестицій у модернізацію або розширення.

Зауважим, що інновації у сфері витрат, такі як впровадження енергоощадних технологій або перехід на альтернативні джерела енергії, знижують залежність підприємства від зростання цін на енергоносії та інші зовнішні фактори. Це підвищує його операційну надійність.

Важливо розуміти, що успішні інновації зі зниження витрат скорочують період окупності інвестицій та підвищують їх рентабельність. Кожен додатковий прибуток, отриманий за рахунок економії, швидко повертає початкові вкладення у нові технології, роблячи підприємство більш привабливим для зовнішніх інвесторів і полегшуючи доступ до кредитів.

Таким чином, інноваційна діяльність, сфокусована на зниженні виробничих витрат, є фундаментальною умовою для забезпечення не просто виживання, а й сталого економічного зростання аграрного підприємства в довгостроковій перспективі.

На рисунку 1.3. представлено інтеграційну модель комплексної оцінки інноваційної діяльності, яка є ієрархічною структурою для всебічного аналізу ефективності інноваційних процесів і проєктів.

Модель побудована на принципі послідовної оцінки, починаючи з технічного рівня, через економічні та соціальні аспекти, і завершуючи формуванням єдиної інтегральної оцінки.

Вона відображає необхідність розгляду інновацій не лише з точки зору їхньої новизни та прибутковості, але й з урахуванням їхнього впливу на працівників і суспільство. Таким чином, модель слугує основою для прийняття зважених рішень щодо доцільності впровадження інновацій та розробки відповідних стратегій.

На основі інтегральної оцінки всіх цих аспектів можна сформулювати обґрунтовані рекомендації та стратегії. Це гарантує, що впроваджувані

інновації будуть не лише прибутковими, але й технологічно досконалими та соціально відповідальними.



Рис.1.3. Інтеграційна модель комплексної оцінки інноваційної діяльності

Сформовано автором на основі: [15, 16, 22]

На рисунку 1.4. продемонстровано комплексну методику оцінювання ефективності інноваційної діяльності, яка є послідовним, багатокроковим процесом. Ця методика починається з визначення цілей та завдань оцінювання, що задає рамки всьому процесу. Наступним критичним кроком є ідентифікація ключових показників, які будуть використовуватися для вимірювання успіху інновацій, що відповідає за кількісне вираження цілей. Після цього відбувається збір та аналіз даних - етап, де фактичні результати зіставляються з ідентифікованими показниками.

Далі слідує інтеграція та інтерпретація результатів, на якому відбувається об'єднання та осмислення отриманих даних. Завершується методика оцінкою ефективності та стратегічним плануванням, де на основі зроблених висновків приймаються рішення щодо коригування інноваційної політики або планування подальших дій.

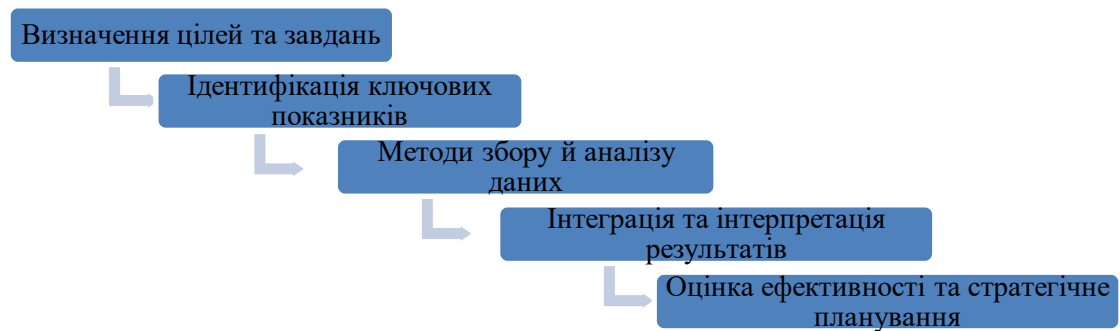


Рис.1.4. Комплексна методика оцінювання ефективності інноваційної діяльності

Сформовано автором на основі: [15, 27]

Необхідно ще зазначити, що застосування графічних методів та засобів візуалізації є необхідним елементом у процесі оцінки інноваційного потенціалу, що відповідає вимогам наукової методології та забезпечує високий рівень наочності й аналітичності отриманих результатів. Візуалізація дозволяє комплексно представити багатофакторну структуру інноваційного потенціалу. Одним із найбільш ефективних графічних інструментів є радарні (пелюсткові) діаграми. Вони використовуються для відображення рівня розвитку кожного компонента потенціалу, що дозволяє миттєво оцінити його збалансованість і виявити лідируючі чи відстаючі ланки. Крім того, гістограми та лінійні графіки є незамінними для проведення динамічного та порівняльного аналізу. Лінійні графіки ілюструють тренди зміни ключових показників інноваційної діяльності (наприклад, обсягу фінансування досліджень і розробок або показників рентабельності інвестицій) за певні періоди, що дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень у часі. Гістограми використовуються для зіставлення інноваційного потенціалу підприємства з показниками конкурентів або середньогалузевими орієнтирами. Матричні діаграми дозволяють візуалізувати портфель інноваційних проєктів, позиціонуючи їх за двома основними осями, наприклад, ризик / потенційна прибутковість або технологічна новизна / ринковий потенціал. Це забезпечує керівництву

можливість прийняття стратегічних рішень щодо розподілу ресурсів та формування збалансованого інноваційного портфеля.

1.3. Концептуальні підходи до формування інноваційної політики та стимулювання інноваційних процесів в умовах воєнного стану

Формування інноваційної політики підприємства є вирішальним етапом, що забезпечує перетворення теоретичного інноваційного потенціалу на реальні конкурентні переваги. У контексті економіки, яка функціонує в умовах військової агресії та значної нестабільності, концептуальні підходи до розробки цієї політики зазнають кардинальних змін. Традиційні довгострокові стратегії, орієнтовані на максималізацію прибутку, замінюються моделями, що базуються на принципах оперативної стійкості, мінімізації ризиків та швидкої адаптації. Інноваційна політика в умовах воєнного стану перетворюється на критичний механізм виживання та підтримки продовольчої безпеки, фокусуючись на негайній комерціалізації та ефективному ресурсозбереженні. Це вимагає розробки адаптивного алгоритму формування політики та стимулювання процесів, який враховує високу волатильність зовнішнього середовища, дефіцит фінансових ресурсів та наявність військових загроз.

Функціонування економічних суб'єктів в умовах воєнного стану, який визначається як особливий правовий режим, генерує принципово нові виклики для управління [38]. Ця ситуація вимагає від підприємств радикального перегляду та зміщення акцентів у формуванні інноваційної політики (рис.1.5). На противагу усталеним, лінійним підходам, що домінували в періоди стабільності, сучасна інноваційна стратегія повинна бути базована на концепціях адаптивності, гнучкості та забезпечення стійкості.



Рис.1.5. Виклики та можливості інноваційного розвитку підприємств в умовах воєнного стану

Сформовано автором на основі: [16, 24, 38, 40, 46]

Інноваційна політика в кризовому контексті детермінується низкою ключових факторів воєнного стану, що обмежують можливості та водночас стимулюють швидкі рішення: надзвичайна волатильність та непрогнозованість зовнішнього операційного середовища; гострий дефіцит ресурсів (фінансових, матеріальних, кадрових) та ускладнення логістичних процесів їх забезпечення; імперативна необхідність оперативної трансформації бізнес-процесів відповідно до стрімких змін умов господарювання; абсолютний пріоритет підтримки безпеки життєдіяльності персоналу та збереження критично важливих виробничих активів; критична

потреба у форсованому впровадженні цифрових та ІТ-технологій для підтримання віддаленої взаємодії, управління та безпеки інформації.

Внаслідок дії цих детермінант, традиційна інерційна модель інноваційної політики, заснована на тривалому плануванні та послідовному впровадженні, втрачає свою ефективність. Натомість, актуалізується завдання концептуалізації та імплементації адаптивної інноваційної стратегії. Її фундаментальна характеристика полягає у здатності миттєво реагувати на зовнішні шоки та оперативно реконфігурувати інноваційні цикли відповідно до нових, непередбачуваних викликів.

Інноваційна політика є ключовим стратегічним інструментом, який використовується для регулювання та спрямування процесів впровадження нововведень (інновацій). Вона реалізується як механізм управління на різних рівнях: від державного масштабу чи окремої економічної галузі до конкретного господарюючого суб'єкта (підприємства) [30].

Обґрунтування необхідності розгляду класичних та розширених принципів під час написання кваліфікаційної роботи полягає в тому, що ці принципи формують методологічний каркас та нормативну базу для всієї стратегії (рис.1.6).

Класичні принципи, такі як принцип формування умов для інноваційного розвитку підприємства, орієнтації на потреби ринку, цілеспрямованості, комплексності, плановірності та інформаційної забезпеченості, забезпечують системність і логіку управління нововведеннями, доводячи, що інноваційна політика є упорядкованим, а не хаотичним процесом. Вони дають змогу обґрунтувати, як саме інноваційні рішення будуть інтегровані в діяльність підприємства та відповідатимуть ринковим вимогам.

Водночас, в умовах війни, необхідно включити специфічні, актуалізовані принципи, які надають роботі наукової новизни та практичної значущості. Серед них - принцип резилієнтності та адаптивності, що забезпечує здатність підприємства швидко відновлюватися; принцип

цифрової безпеки та децентралізації даних, критично важливий для захисту агробізнесу від кіберзагроз; принцип ресурсної ефективності та дефіцитозаміщення, що є відповіддю на дорогі логістичні та ресурсні проблеми; принцип соціальної інновації та кадрової безпеки, що враховує втрату персоналу; а також принцип екологічної відновлюваності, необхідний для рекультивації земель, пошкоджених бойовими діями.



Рис. 1.6. Принципи формування інноваційної політики аграрного підприємства

Удосконалено автором на основі: [30]*

Таким чином, поєднання класичних і нових, трансформованих принципів дозволяє розробити цілісну, науково обґрунтовану та життєздатну інноваційну стратегію, спрямовану на виживання, стійкість та відновлення аграрного підприємства в умовах військової агресії.

Отже, на нашу думку, інноваційна політика аграрного підприємства в умовах війни – це стратегічний механізм управління нововведеннями, який, базуючись на плановірності та інформаційній забезпеченості, створює умови для розвитку, орієнтованого на потреби ринку, але з пріоритетом на

резилієнтність та адаптивність, ресурсну ефективність, цифрову безпеку, кадрову безпеку та екологічну відновлюваність, забезпечуючи при цьому цілеспрямованість і комплексність усіх заходів.

Інноваційна політика аграрного підприємства реалізується через низку взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує свою ключову функцію в забезпеченні стійкості та розвитку (рис.1.7).

Політика антикризового збуту та диверсифікації ринку відповідає за стратегічне планування реалізації продукції, пошук та формування нових, безпечних каналів збуту, а також за гнучку зміну асортименту культур чи товарів відповідно до непередбачуваних ринкових і логістичних обмежень.



Рис.1.7. Елементи інноваційної політики аграрного підприємства в умовах війни

Розроблено автором на основі [30, 38, 29,]

Політика досліджень та впровадження критичних технологій є ядром створення знань, зосереджуючись на швидкому пошуку, адаптації та впровадженні інноваційних рішень, які є критичними для виживання — від імпортозаміщення насіння та засобів захисту рослин до технологій відновлення ґрунтів. Політика кадрової та цифрової трансформації охоплює інновації в організаційній структурі та управлінні персоналом, включаючи заходи з автоматизації виробничих і управлінських процесів та розробку ефективних програм перекваліфікації працівників для забезпечення

безперервності роботи. Політика технологічної адаптації та ресурсозбереження визначає напрямки модернізації технічної бази, надаючи перевагу інноваційним, ресурсозберігаючим технологіям (наприклад, точне землеробство) та модульним, енергонезалежним рішенням, які підвищують автономність виробництва. Інвестиційна політика координує фінансові потоки, визначаючи пріоритетні напрямки капіталовкладень, зокрема, у відновлення інфраструктури, забезпечення безпеки та залучення зовнішніх джерел фінансування (гранти, міжнародна допомога). Політика безпеки та децентралізації є критично важливою для забезпечення стійкості, включаючи інноваційні заходи із захисту цифрових даних, резервного копіювання інформації та фізичного захисту критичних виробничих об'єктів. Політика співпраці та партнерства спрямована на мінімізацію ризиків шляхом об'єднання зусиль, сприяючи інноваційним кластерним ініціативам та налагодженню стратегічної взаємодії з міжнародними партнерами та науковими установами для трансферу технологій та обміну досвідом.

Стимулювання інноваційних процесів в аграрному секторі України в умовах воєнного стану здійснюється в рамках чинного законодавства [25], де визначено загальні правові, економічні та організаційні засади регулювання інноваційної діяльності, створюючи таким чином законодавче підґрунтя для всіх форм державної підтримки. В цьому законодавчому акті встановлено механізми стимулювання інноваційних процесів у державі, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності економіки. Він є базовою рамкою, у межах якої мають бути адаптовані та реалізовані всі сучасні інструменти підтримки агроінновацій (пільгове кредитування, гранти та спеціальні програми).

Стимулювання інноваційних процесів в аграрному секторі України в умовах воєнного стану вимагає комплексного, багаторівневого підходу, який поєднує державну підтримку, міжнародну допомогу та адаптивні внутрішні механізми підприємств. Стимулювання фокусується не лише на зростанні, а й на забезпеченні критичної стійкості агровиробництва.

Інноваційна політика України (2020–2025) має позитивні зрушення завдяки зростанню ролі грантового фінансування та активності підприємств, проте її ефективність обмежена через фрагментарність заходів, відсутність системності та нестабільне регуляторне середовище [47].

Ключовими бар'єрами залишаються високі витрати на НДДКР, відтік кваліфікованих кадрів, дефіцит інфраструктури підтримки (інкубаторів, технопарків) та слабка координація між наукою, бізнесом і державою.

Доцільним є впровадження світових практик: моделі координації Німеччини (Fraunhofer), ранньої підтримки стартапів Ізраїлю (Yozma), досвіду цифровізації Естонії та грантової системи США (SBIR/STTR). Необхідне формування передбачуваної екосистеми з адаптивним податковим законодавством, довгостроковим фінансуванням та підтримкою інноваційних кластерів на регіональному рівні.

Проведений аналіз показує, що підприємства, які змогли швидко адаптувати свою інноваційну політику до умов воєнного стану, демонструють значно кращі економічні показники порівняно з тими, що продовжували використовувати традиційні підходи. Серед ключових переваг такої адаптивної політики є підвищення стійкості бізнесу, оскільки гнучкі інноваційні процеси дозволяють швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зберігати конкурентні позиції, про що свідчить зростання стійкості до кризових явищ на 35% [3]. Крім того, адаптивна політика сприяє оптимізації витрат завдяки раціональному використанню ресурсів і фокусуванню на найбільш перспективних напрямках, що дозволяє знизити загальні витрати на інноваційну діяльність на 20–30% при збереженні її ефективності. Важливим ефектом є прискорення інноваційних циклів, оскільки гнучкі процеси та використання цифрових технологій дозволяють скоротити час впровадження нововведень на 40–50% [9], що критично важливо в умовах швидкої мінливості. Нарешті, адаптивність забезпечує розширення інноваційних можливостей, надаючи підприємствам доступ до

нових технологій та ідей через активну співпрацю із зовнішніми джерелами інновацій.

Отже, модель адаптивної інноваційної політики (рис. 1.8) аграрного підприємства в умовах воєнного стану представляє собою цілісну, ризико-орієнтовану концептуальну рамку, необхідну для забезпечення критичної стійкості та відновлення бізнесу. Вона функціонує через взаємопов'язані блоки, які синхронізуються з розширеними елементами інноваційної політики та принципами воєнного часу.

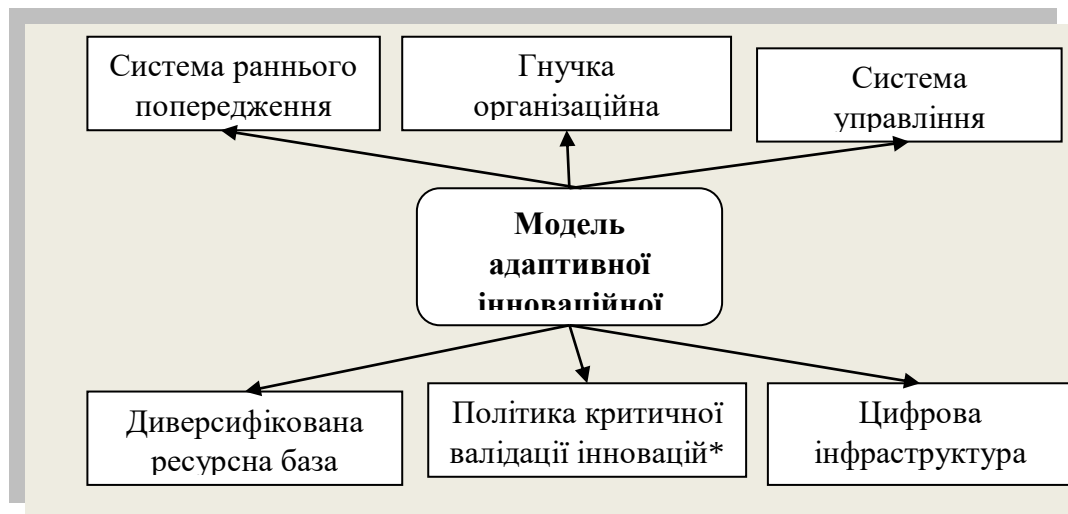


Рис.1.8. Модель адаптивної інноваційної політики

Удосконалено автором на основі: [38]*

Система раннього попередження та система управління ризиками забезпечують реалізацію принципу резилієнтності та адаптивності. Гнучка організаційна структура є інструментом політики кадрової та цифрової трансформації, що дозволяє швидко переформатовувати команди та мінімізувати залежність від людського фактора, реалізуючи принцип соціальної інновації та кадрової безпеки. Цифрова інфраструктура необхідна для забезпечення принципу цифрової безпеки та децентралізації даних через захищені хмарні рішення та автономні режими роботи, підтримуючи політику безпеки та децентралізації. Диверсифікована ресурсна база є прямим втіленням принципу ресурсної ефективності та дефіцитозаміщення, фокусуючись на енергонезалежності та локалізації постачання. Ключовим елементом, який забезпечує ефективність та цілеспрямованість усієї моделі, є

політика критичної валідації інновацій. Вона виступає внутрішнім фільтром для оцінки інноваційних рішень за критеріями безпеки, швидкості впровадження та мультифункціональності, гарантуючи, що всі інновації відповідають стратегічним пріоритетам виживання, екологічної відновлюваності та збереження конкурентних позицій у воєнний час. Таким чином, ця модель забезпечує системний та комплексний підхід до управління інноваціями, необхідний для стійкості аграрного підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СВК «РОДИНА» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика СВК «Родина»

Сільськогосподарський виробничий кооператив «Родина» є багатопрофільним аграрним підприємством, створеним 27 березня 2000 року в селі Плахтіївка Білгород-Дністровського району Одеської області. Підприємство зареєстроване в Саратській районній державній адміністрації та діє відповідно до чинного законодавства України. Керівником і офіційним представником кооперативу є Мандриченко Віталій Єфимович (рис. 1.1) - фахівець із багаторічним досвідом роботи в аграрній сфері, який розпочав професійну діяльність у рідному селі після закінчення Одеського сільськогосподарського інституту.

Кооператив «Родина» об'єднує велику кількість засновників - мешканців села Плахтіївка, що свідчить про колективну форму господарювання, характерну для кооперативного руху в Україні. Така організаційна модель сприяє раціональному використанню землі, спільному фінансуванню технічних засобів і розвитку соціальної інфраструктури громади.

Село Плахтіївка розташоване в південно-західній частині Одеської області, за 12 км від колишнього районного центру - селища Сарата та близько 125 км від обласного центру - міста Одеса (рис. 1.2). Місцевість належить до південного степового агрокліматичного району України, який характеризується високим рівнем сонячної радіації, низькою вологістю повітря та дефіцитом опадів.

Клімат Плахтіївки - помірно континентальний із жарким і посушливим літом та короткою, відносно м'якою зимою.

Незважаючи на складні кліматичні умови, кооператив ефективно використовує природний потенціал регіону. Розташування підприємства

поблизу транспортних шляхів Білгород-Дністровського району сприяє оперативній логістиці, забезпеченню ринків збуту та взаємодії з партнерами.

СВК «Родина» - це приклад ефективного сільськогосподарського підприємства кооперативного типу, що поєднує традиційні форми господарювання з елементами сучасного агровиробництва, зберігаючи тісний зв'язок із місцевою громадою та природним середовищем.

Основним видом діяльності СВК «Родина» є вирощування зернових, бобових і олійних культур, зокрема пшениці, ячменю, соняшнику, кукурудзи та озимого ріпаку. Додатковими напрямками є тваринництво, виробництво хлібобулочних виробів, комбікормів.

З метою оцінки напрямів діяльності та визначення ступеня зосередження виробництва окремих видів продукції доцільно проаналізувати рівень спеціалізації господарства (табл. 2.1). Це дозволяє встановити, наскільки діяльність підприємства орієнтована на певні галузі сільськогосподарського виробництва та виявити головні джерела формування товарної продукції.

Рівень спеціалізації аграрного підприємства визначається за допомогою коефіцієнта спеціалізації (K_c), СВК «Родина» має вищий за середній рівень спеціалізації. Тобто діяльність господарства зосереджена переважно на виробництві продукції рослинництва, зокрема зернових і технічних культур, які формують основну частину товарної продукції підприємства. У структурі рослинництва провідне місце займають пшениця озима, ріпак озимий і соняшник, частка яких у середньому за 2022-2024 роки становить понад 80 % від загального обсягу реалізації продукції.

Кооператив виконує важливу соціально-економічну функцію у розвитку територіальної громади: створює робочі місця, забезпечує сплату податків до місцевого бюджету, підтримує розвиток інфраструктури села Плахтіївка. Крім того, кооператив сприяє збереженню традиційного укладу сільського життя та формуванню сталих економічних відносин у сільській місцевості.

Таблиця 2.1

Склад і структура чистого доходу від реалізації с.-г. продукції СВК

«Родина»

Види продукції	2022р.		2023р.		2024р.		В середньому за 2022-2024 роки	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Всього по рослинництву	209524,8	98,7	181732,8	98,30	260614,9	98,56	217290,8	98,52
Зернові та зернобобові - всього	87622,8	41,3	64947,8	35,13	174692,5	66,07	109087,7	49,46
- пшениця озима	61055,2	28,7	49147,2	26,58	127613,4	48,26	79271,9	35,94
- кукурудза на зерно	895,6	0,42	3402,4	1,84	250,1	0,09	1516,0	0,69
- ячмінь	23413,5	11	12389,1	6,70	34918,4	13,21	23573,7	10,69
- горох	895,6	0,42	-	-	11353,4	4,29	4083,0	1,85
- просо	2257,6	1,06	9,2	0,00	557,2	0,21	941,3	0,43
Технічні - всього	121902	57,4	116785	63,17	85922,4	32,49	108203,1	49,06
- соняшник	31095,6	14,6	31455,2	17,01	58768,5	22,23	40439,8	18,34
- ріпак озимий	90359,8	42,5	85206,1	46,09	25799,3	9,76	67121,7	30,43
- насіння льону-кудряшу (олійного)	446,6	0,2	-	-	-	-	148,9	0,07
Всього по тваринництву	2859,8	1,3	3144,7	1,70	3802,6	1,44	3269,0	1,48
Приріст живої маси свиней	2830,5	1,3	3137,5	1,70	3802,6	1,44	3256,9	1,48
Інша продукція тваринництва	29,3	0,01	7,2	0,004	-	-	12,2	0,01
Разом по господарству	212384,6	100	184877,5	100	264417,5	100	220559,9	100

Джерело: сформовано автором на основі форм статистичної звітності СВК «Родина»

Важливою характеристикою діяльності СВК «Родина» є активна співпраця з міжнародними структурами аграрного бізнесу. Господарство налагодило взаємодію з провідними компаніями, що займаються селекцією й виробництвом насіння, та бере участь у випробуваннях нових сортів і гібридів сільськогосподарських культур. На демонстраційних ділянках кооперативу висіваються зразки соняшнику, кукурудзи, сорго та інших культур - загалом понад дві сотні сортів, які проходять тестування на адаптивність до кліматичних умов південного степу, врожайність, стійкість до хвороб і технологічні якості.

У 2021 році підприємство вперше об'єднало на одній платформі 11 компаній - як міжнародних лідерів (Groupe Limagrain, TM Pioneer, Syngenta Global AG), так і українських виробників, серед яких Агрофірма «Сади України». На базі кооперативу регулярно проводяться «Дні поля», під час яких фермери з усієї Бессарабії обмінюються досвідом, ознайомлюються з новітніми технологіями вирощування та результатами випробувань. Така діяльність сприяє утвердженню СВК «Родина» як інноваційного осередку та демонстраційного центру сучасного землеробства.

Для комплексної оцінки конкурентних позицій СВК «Родина» в умовах ринкових змін доцільно застосувати SWOT-аналіз - універсальний метод стратегічного планування, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози (табл. 2.2). Його результати допоможуть глибше зрозуміти поточний стан кооперативу, окреслити перспективи подальшого розвитку, мінімізувати ризики та зміцнити конкурентні переваги [36].

Таблиця 2.2

Аналіз можливостей та загроз СВК «Родина»

<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
1) Розширення ринків збуту органічної та нішевої сільськогосподарської продукції на міжнародному рівні. Зростання попиту на органічну продукцію	1) Енергетична нестабільність, відключення електроенергії, дефіцит пального, що ускладнює процеси виробництва й зберігання продукції
2) Активне використання цифрових технологій для управління господарською діяльністю, реалізації продукції та оптимізації виробничих процесів	2) Зростання цін на паливо, добрива та агрохімікати, що підвищує собівартість продукції
3) Залучення іноземного капіталу, участь у міжнародних грантових програмах і проектах підтримки аграрного сектору	3) Тривале збереження військового конфлікту, що створює ризики обстрілів, пошкодження виробничої та логістичної інфраструктури
4) Формування власного бренду та перехід від експорту сировини до виробництва продукції з більшою доданою вартістю	4) Відтік робочої сили із сільської місцевості, що призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів
5) Розвиток партнерства з науковими установами, інноваційними аграрними стартапами та освітніми центрами	5) Погіршення кліматичних умов і часті погодні аномалії, які негативно впливають на врожайність

Джерело: сформовано автором

Бачимо, що з одного боку існують значні можливості для розширення ринків, диверсифікації виробництва та залучення інвестицій, а з іншого -

наявні ризики, пов'язані з воєнною ситуацією, нестабільністю ресурсного забезпечення та кліматичними змінами. У поєднанні з вивченням внутрішнього потенціалу це створює підґрунтя для виявлення сильних і слабких сторін підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз сильних та слабких сторін СВК «Родина»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1) Наявність сучасної технічної бази та оновленого парку сільськогосподарської техніки	1) Низький рівень цифровізації управлінських і виробничих процесів, що обмежує ефективність контролю та планування
2) Різноманітна структура діяльності, що охоплює вирощування, зберігання, переробку та реалізацію сільськогосподарської продукції, забезпечуючи стабільність доходів	2) Відсутність розвинутого маркетингового відділу та системного підходу до просування власної продукції на ринку
3) Позитивна ділова репутація та статус надійного роботодавця серед місцевої громади	3) Висока залежність від кліматичних умов
4) Значний земельний фонд	4) Ускладнений доступ до фінансових ресурсів через воєнну ситуацію та високі кредитні ставки у банківському секторі.
5) Активна участь у партнерських програмах і аграрних проєктах, спрямованих на розвиток сільського господарства	5) Фінансова нестабільність, пов'язана з коливанням цін на сировину та сезонністю виробництва

Джерело: сформовано автором

Проведений аналіз дозволяє встановити взаємозв'язки між внутрішніми характеристиками підприємства та факторами зовнішнього середовища, визначити пріоритетні напрями розвитку й сформувати ефективну стратегію забезпечення його економічного зростання, на основі чого сформувати матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.4).

Отже, СВК «Родина» має значний потенціал розвитку завдяки виробничим ресурсам, досвідченій команді та міжнародним зв'язкам. Водночас підприємству необхідна модернізація інфраструктури, цифровізація й посилення маркетингу. Незважаючи на воєнні ризики, кооператив демонструє адаптивність і здатність утримувати стабільність, що дає підстави прогнозувати подальше зміцнення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Проведення аналізу активу та пасиву СВК «Родина» є критично актуальним в умовах воєнного стану, оскільки інноваційна діяльність потребує стабільного фінансового забезпечення. Фінансовий стан,

відображений у балансі, безпосередньо впливає на можливість фінансувати інновації та підтримувати економічну стійкість. Актив показує наявність ресурсів, необхідних для технологічних інновацій. Пасив відображає джерела фінансування; його структура в умовах війни може вказувати на обмеження доступу до довгострокових інвестицій.

Таблиця 2.4

Аналіз сильних та слабких сторін СВК «Родина»

	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<i>Можливості</i>	1) Виробничий потенціал дає змогу здійснювати переробку сировини безпосередньо на підприємстві та розвивати власну торговельну марку 2) Налагоджені партнерські відносини й наявна технічна інфраструктура забезпечують результативну взаємодію з іноземними інвесторами та аграрними компаніями	1) Запровадження цифрових рішень сприятиме подоланню нестачі маркетингової підтримки 2) Участь у грантових програмах може стати джерелом фінансування для модернізації виробництва
<i>Загрози</i>	1) Зручне логістичне розташування знижує ймовірність повної ізоляції у випадку транспортних обмежень 2) Земельні ресурси разом із технічним забезпеченням допомагають зменшити ризики втрат унаслідок кліматичних чи воєнних факторів	1) Зношена інфраструктура, кадровий дефіцит і енергетична нестабільність можуть спричинити падіння продуктивності 2) Залежність від погодних умов і відсутність сучасної системи зрошення становлять ризик недоотримання врожаю

Джерело: сформовано автором

За результатами діагностики активу СВК «Родина» за 2024 рік (Додаток А) можна зробити висновок, у структурі активів спостерігається позитивна тенденція: частка необоротних активів зросла, досягнувши на кінець періоду 29,07% від загального активу, при цьому відбулося значне зростання вартості основних засобів на 8,50%. Це свідчить про продовження інвестиційного процесу та формування сильного технологічного потенціалу для впровадження ресурсозберігаючих та точних агротехнологій, що є критично важливим для інноваційної готовності підприємства. Водночас, частка оборотних активів зменшилася, і їхня структура вказує на критичну фінансову вразливість та ризики. Найбільш тривожним є катастрофічне зниження ліквідних коштів (грошей та їх еквівалентів) на 84,80%, що

безпосередньо обмежує фінансову гнучкість та можливість оперативно фінансувати поточні інноваційні потреби.

Крім того, значне зростання незавершеного виробництва на 46,49% та збільшення дебіторської заборгованості на 55,55% свідчить про уповільнення обігу коштів та їх відволікання, що додатково дестимулює інноваційну діяльність. Отже, стимулювання інноваційної діяльності має бути спрямоване на пошук зовнішніх джерел фінансування, оскільки власних ліквідних коштів недостатньо, а також на впровадження управлінських та цифрових інновацій для прискорення обороту та вивільнення ресурсів, необхідних для підтримки технологічного розвитку.

Аналіз пасиву балансу СВК «Родина» демонструє зміцнення фінансової незалежності підприємства, що створює сприятливі, хоча й обмежені, передумови для стимулювання інноваційної діяльності в умовах воєнного стану (Додаток Б).

Ключовим позитивним чинником є значне зростання частки власного капіталу з 66,20% до 77,83%, що є винятково важливим показником фінансової стійкості у період високих ризиків. Основу цього зростання становить збільшення нерозподіленого прибутку на 73,86% (19376 тис. грн), що є прямим внутрішнім ресурсом для фінансування інноваційних проєктів (наприклад, цифровізації та диверсифікації). Водночас, хоча загальна частка зобов'язань суттєво зменшилася, що знижує боргове навантаження, підприємство демонструє відсутність довгострокових інвестиційних залучень, необхідних для великих капіталомістких інновацій.

Крім того, незмінна величина короткострокових кредитів банків, у поєднанні з нестачею ліквідних коштів (виявленою в аналізі активу), вказує на залежність від короткострокового фінансування поточних потреб, а не інноваційного розвитку. Отже, фінансовий аналіз пасиву підтверджує, що для стимулювання інноваційної діяльності в умовах воєнного стану необхідно сфокусуватись на мобілізації внутрішніх ресурсів шляхом чіткого планування використання нерозподіленого прибутку на конкретні

інноваційні проєкти та впровадженні інновацій для посилення управління ліквідністю.

Для більш наочного відображення змін у структурі активів і пасивів СВК «Родина» на рис. 2.1 і 2.2 представлено їх динаміку за 2022-2024 роки.

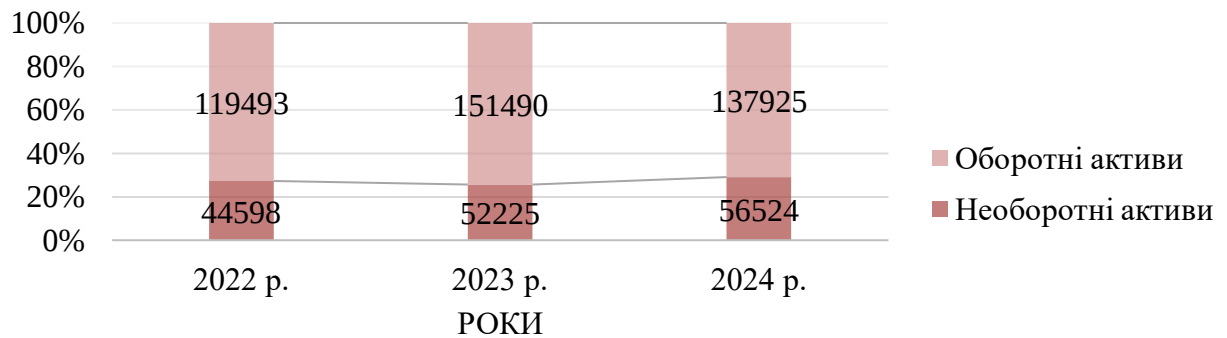


Рис. 2.1. Структурні зміни активу балансу СВК «Родина» у 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі форм статистичної звітності СВК «Родина»

Згідно з графіком динаміки активів, у 2022-2024 роках спостерігається зростання частки необоротних активів із 44598 тис. грн до 56524 тис. грн, що свідчить про поступове оновлення основних засобів і збільшення довгострокових інвестицій. Водночас обсяг оборотних активів, після зростання у 2023 році, у 2024 році зменшився, що може бути пов'язано зі скороченням запасів або грошових ресурсів у результаті зниження обсягів операційної діяльності.

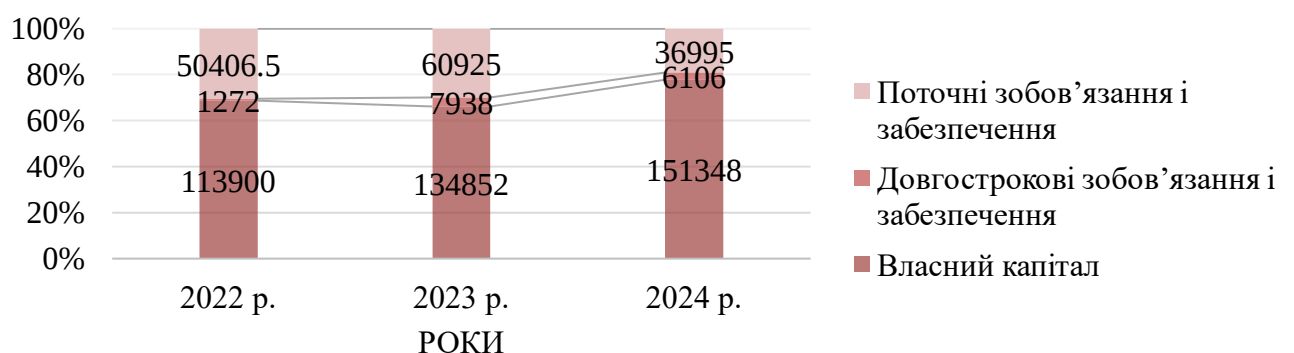


Рис. 2.2. Структурні зміни пасиву балансу СВК «Родина» у 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі форм статистичної звітності СВК «Родина»

На рис. 2.2 видно стабільну тенденцію зростання власного капіталу, а саме з 113900 тис. грн у 2022 році до 151348 тис. грн у 2024 році. Це свідчить

про зміцнення фінансової самостійності підприємства. Водночас довгострокові зобов'язання поступово збільшуються, а поточні коливаються в межах незначних відхилень, що вказує на відносну стабільність короткострокових фінансових ресурсів.

Загалом, динаміка балансових показників демонструє позитивну тенденцію до посилення інвестиційного потенціалу та фінансової стійкості підприємства. Збільшення частки власного капіталу та необоротних активів свідчить про стратегічну орієнтацію підприємства на розвиток і оновлення матеріально-технічної бази, що створює основу для підвищення ефективності його діяльності у наступних періодах.

2.2. Діагностика ключових чинників впливу воєнного стану на інноваційну активність підприємства

Аналіз фінансових результатів є необхідним кроком для діагностики впливу воєнного стану на інноваційну активність, тому що прибутковість підприємства є головним внутрішнім джерелом і стимулом для інноваційних інвестицій. В умовах війни, коли зростають ризики, порушуються логістичні ланцюги та підвищуються витрати, зміни у фінансових результатах чітко показують, наскільки суттєво ці чинники обмежують здатність підприємства генерувати достатній прибуток для фінансування досліджень, розробок та впровадження нових технологій.

Аналіз динаміки фінансових результатів СВК «Родина» підтверджує високу економічну стійкість підприємства та його здатність до оперативного відновлення після кризового 2023 року, спричиненого початком повномасштабної агресії. Чистий фінансовий результат (прибуток) у 2024 році не лише відновився, а й перевищив рівень 2022 року, склавши 22262 тис. грн. (табл. 2.5). Це є ключовим позитивним чинником стимулювання інноваційної діяльності, оскільки наявність значного чистого прибутку формує внутрішню фінансову базу для інвестицій у нові технології, мінімізуючи залежність від дорогих зовнішніх джерел. Водночас, скорочення

валового прибутку в динаміці на 2759 тис. грн при зростанні доходу свідчить про підвищення собівартості (військові ризики, логістика, інфляція), що є дестимулюючим чинником, який вимагає впровадження ресурсозберігаючих інновацій для оптимізації витрат.

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки фінансових результатів в СВК «Родина», тис.грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., (+/-)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	214281	186452	265855	51574
Собівартість реалізованої продукції	172887	157581	227220	54333
Валовий прибуток (+), збиток (-)	41394	28871	38635	-2759
Інші операційні доходи	229	616	757	528
Операційні витрати (адміністративні, витрати на збут та інші операційні витрати)	17756	20176	16801	-955
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток (+), збиток (-)	23867	9311	22591	-1276
Фінансові доходи	38	379	886	848
Фінансові та інші витрати	1695	1343	1215	-480
Фінансовий результат до оподаткування: - прибуток - збиток	22210	8347	22262	52
Чистий фінансовий результат: прибуток (+), збиток (-)	22210	8347	22262	52

Джерело: сформовано автором на основі форм статистичної звітності СВК «Родина»

Таким чином, фінансові результати підприємства створюють сприятливі стартові умови для інновацій, проте стратегія їхнього стимулювання має бути спрямована на захист прибутковості шляхом інвестування у виробничі та управлінські інновації, які здатні нівелювати підвищені воєнні ризики та витрати.

Діагностика показників рентабельності СВК «Родина» демонструє відновлення ефективності після значного падіння у 2023 році, що є ключовим чинником стимулювання інноваційної активності в умовах воєнного стану (рис. 2.3).

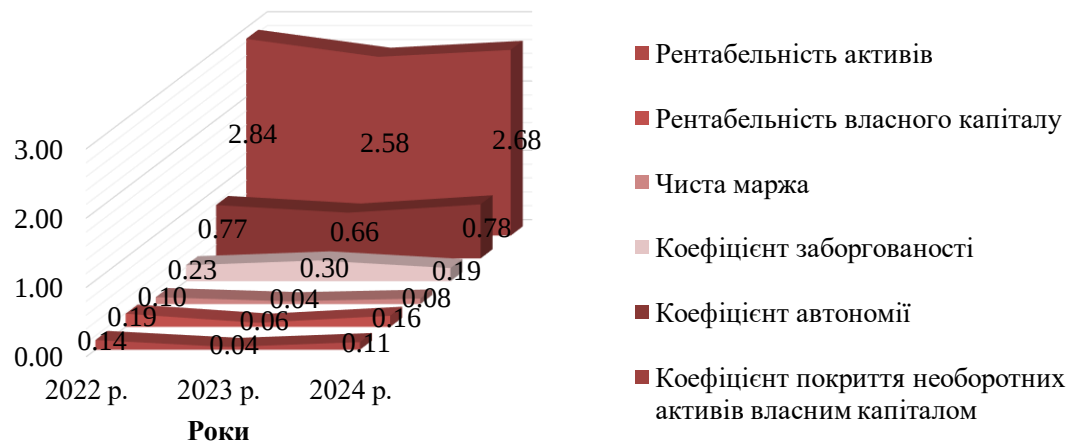


Рис. 2.3. Показники рентабельності СВК «Родина» за 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі форм статистичної звітності СВК «Родина»

Зокрема, рентабельність активів зросла до 0,78% у 2024 році, а рентабельність власного капіталу – до 2,68%, майже повернувшись на докризовий рівень. Це свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства (активів і власного капіталу) для генерування прибутку.

З точки зору інноваційної діяльності, зростання рентабельності є потужним внутрішнім стимулом, оскільки підтверджує економічну доцільність інвестицій та демонструє здатність підприємства генерувати достатній прибуток для самофінансування інноваційних проєктів. Однак, низьке значення чистої маржі (0,08%) вказує на те, що більша частина доходу поглинається собівартістю та операційними витратами, які зросли через військові ризики. Це вимагає негайного впровадження інновацій, спрямованих на зниження операційних витрат та підвищення ефективності виробничих процесів. Низький коефіцієнт заборгованості (0,11) підтверджує фінансову стійкість, але також свідчить про недостатнє використання зовнішніх інструментів фінансування, що може гальмувати масштабні інноваційні проєкти, для яких власних ресурсів може бути недостатньо.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом має стабільне значення в межах 2,5-2,8, що є позитивним показником: підприємство повністю фінансує свої необоротні активи за рахунок власного

капіталу, не залучаючи позикових коштів. А коефіцієнт заборгованості зменшився з 0,23 у 2022 році до 0,19 у 2024 році, що характеризує підвищення фінансової стійкості та зменшення ризику надмірної залежності від зовнішніх кредиторів.

Наступним кроком в дослідженні є оцінка рівня ліквідності підприємства, яку доцільно здійснити на основі аналізу відповідних фінансових коефіцієнтів, який відображено на рис. 2.4.

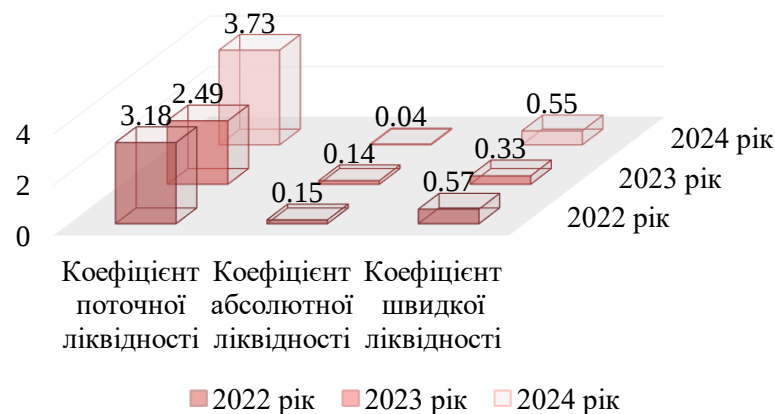


Рис. 2.4. Динаміка показників ліквідності СВК «Родина» за 2022-2024 рр.

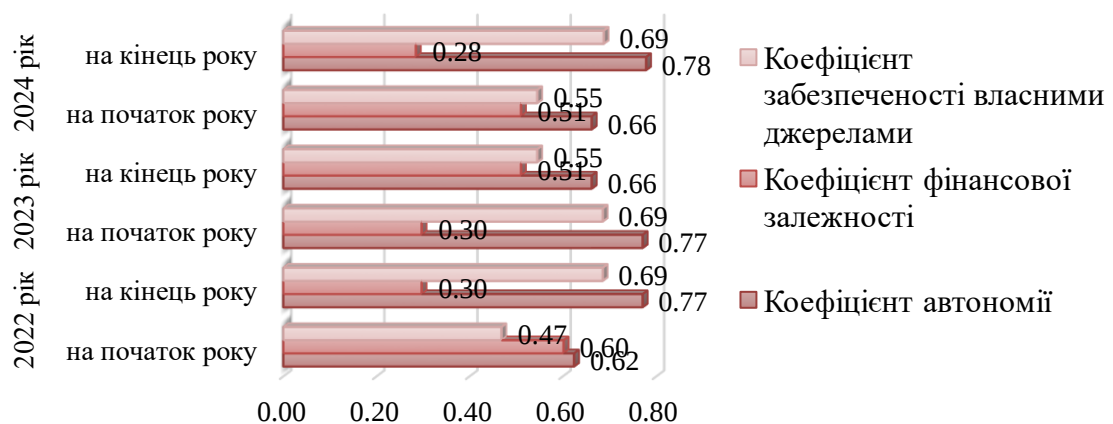
Джерело: сформовано автором на основі форм статистичної звітності СВК «Родина»

Діагностика показників ліквідності СВК «Родина» вказує на парадоксальну ситуацію фінансової стійкості, що має прямий вплив на стимулювання інноваційної діяльності в умовах воєнного стану. З одного боку, коефіцієнт поточної ліквідності значно зріс до 3,73 у 2024 році (при нормативі 1,5–2,0), що свідчить про надлишкову платоспроможність та значний обсяг оборотних активів, які можуть покрити поточні зобов'язання. Це створює позитивну фінансову передумову для інновацій, оскільки підтверджує здатність підприємства витримати короткострокові фінансові ризики, загострені війною.

З іншого боку, коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається критично низьким (0,04 у 2024 році), що підтверджує раніше виявлений дефіцит найбільш ліквідних активів (грошових коштів). Низьке значення коефіцієнта швидкої ліквідності (0,55) також вказує на те, що швидка

мобілізація коштів для інновацій є ускладненою, а значна частина оборотних активів заблокована у запасах та дебіторській заборгованості.

Далі важливо проаналізувати структуру капіталу підприємства, тобто співвідношення власних і залучених коштів у загальному обсязі фінансових ресурсів. Таке співвідношення визначає рівень фінансової незалежності підприємства, його здатність самостійно фінансувати господарську діяльність, а також ступінь ризику для інвесторів і кредиторів (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Динаміка показників структури капіталу
СВК «Родина» за 2022-2024 рр.**

Джерело: сформовано автором на основі форм статистичної звітності СВК «Родина»

Аналіз показників структури капіталу свідчить про загально позитивні тенденції у фінансовій стабільності підприємства. Коефіцієнт автономії у 2022-2024 рр. зріс із 0,62 до 0,78, що свідчить про підвищення частки власних коштів у фінансуванні діяльності та зменшення залежності від зовнішніх джерел. Це підтверджується зниженням коефіцієнта фінансової залежності з 0,60 до 0,28. Коефіцієнт забезпеченості власними джерелами протягом аналізованого періоду залишався стабільним (у межах 0,55-0,69), що свідчить про достатній рівень фінансової самостійності. Отже, підприємство має стійку структуру капіталу, орієнтовану на використання власних ресурсів, що позитивно впливає на його інвестиційну привабливість і фінансову надійність.

Також важливо дослідити структуру та динаміку грошових потоків СВК «Родина». Аналіз руху коштів за видами діяльності: виробничо-господарською, інвестиційною та фінансовою, дає змогу визначити джерела формування і напрями використання грошових ресурсів. Такий підхід дозволяє оцінити не лише прибутковість підприємства, а й його реальну здатність генерувати грошові потоки, необхідні для фінансування поточної діяльності, інвестиційних проєктів і виконання зобов'язань перед кредиторами. Розглянемо динаміку основних показників руху грошових коштів підприємства в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз грошових потоків СВК «Родина» за виробничою,
інвестиційною та фінансовою діяльністю**

Показники	Ум. позн.	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1. Виробничо-господарська діяльність (ВГД)				
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	ЧП	22210,0	8347,0	22262,0
Амортизація, тис. грн.	А	0,0	0,0	0,0
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	ДЗ	14257,0	10105,0	15718,0
Виробничі запаси, тис. грн.	ВЗ	98136,0	131146,0	117717,0
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	КЗ	37586,0	68863,0	43101,0
Необоротні активи, тис. грн.	НА	73299,0	85745,0	94882,0
Чистий грошовий потік від ВГД, тис. грн.	ЧГПвгд	-125896,0	-149786,0	-162954,0
2. Фінансова діяльність (ФД)				
Короткострокові фінансові інвестиції, тис. грн.	КФІ	0,0	0,0	0,0
Додатковий капітал, тис. грн.	ДК	73195,0	74845,0	69903,0
Чистий грошовий потік від ФД, тис. грн.	ЧГПфд	73195,0	74845,0	69903,0
Чистий грошовий потік підприємства, тис. грн.	ЧГП	-52701,0	-74941,0	-93051,0

Джерело: сформовано автором на основі форм статистичної звітності СВК «Родина»

Аналіз грошових потоків СВК «Родина» чітко діагностує критичні фінансові обмеження, що суттєво дестимулюють інноваційну діяльність в умовах воєнного стану. Незважаючи на позитивний чистий прибуток (22262 тис. грн у 2024 р.), чистий грошовий потік від виробничо-господарської діяльності залишається глибоко від'ємним і погіршується з року в рік (–162954 тис. грн у 2024 р.). Це свідчить про неефективне управління

оборотним капіталом та інтенсивне відволікання коштів у дебіторську заборгованість та виробничі запаси, що є прямим наслідком порушення логістичних і збутових процесів в умовах війни. Фактична відсутність грошових потоків від інвестиційної діяльності підтверджує відсутність довгострокових інвестицій та, відповідно, гальмування масштабних технологічних інновацій. Позитивний чистий грошовий потік від фінансової діяльності формується переважно за рахунок додаткового капіталу, а не цільових інноваційних залучень.

Продовжуючи діагностику ключових чинників впливу воєнного стану на інноваційну активність СВК «Родина», необхідно перейти від фінансових показників до аналізу нефінансових факторів. Ці фактори визначають організаційну та ресурсну здатність підприємства до інновацій. З огляду на комплексний характер впливу воєнних ризиків, для кількісної оцінки ступеня цього впливу використовується метод бальної експертної оцінки. Діагностика ґрунтується на ранжуванні ключових чинників (кадрові, логістичні, безпекові) за шкалою від 1 до 5, з урахуванням наявної динаміки площі ріллі та кількості працівників, а також типових ризиків, притаманних аграрному сектору України в умовах військової агресії. Результати цієї діагностики представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Діагностика впливу нефінансових чинників воєнного стану на інноваційну активність СВК «Родина»

Нефінансовий чинник	Напрямок впливу (стимул/бар'єр)	Оцінка впливу (1-5)	Обґрунтування в контексті СВК «Родина»
1. Кадрові обмеження	Бар'єр	4	Кількість працівників скоротилася зі 190 до 162 осіб у 2024 р. при зростанні площі ріллі, що свідчить про зростання навантаження та дефіцит робочої сили. Це критичний бар'єр для впровадження складних технологічних інновацій.
2. Логістичні ризики	Бар'єр	5	Як типове агропідприємство, СВК «Родина» критично залежить від імпортних ЗЗР/запчастин та експорту продукції. Порушення логістики призводить до зростання собівартості та заморожування коштів у запасах, що прямо

Нефінансовий чинник	Напрямок впливу (стимул/бар'єр)	Оцінка впливу (1-5)	Обґрунтування в контексті СВК «Родина»
			стримує інноваційні інвестиції.
3. Ризики безпеки	Бар'єр	5	С.-г. угіддя є високоризиковими територіями. Ризики втрати врожаю, техніки та загроза життю персоналу вимагають додаткових витрат на безпеку та різко знижують інвестиційну привабливість інноваційних проєктів.
4. Доступ до державного фінансування	Стимул	3	Хоча програми ("5-7-9%") та гранти доступні, ускладнений доступ до них через бюрократію та високу конкуренцію, а також нестача власної ліквідності для початкового внеску, обмежує їх використання. Це потенційний стимул, який використовується недостатньо.
5. Інформаційні технології та зв'язок	Стимул/Бар'єр	4	Необхідність дистанційного управління та обліку в умовах війни стимулює цифровізацію. Однак низький рівень цифровізації (виявлений у SWOT-аналізі) є істотним технологічним бар'єром.

Джерело: сформовано автором

Діагностика ключових нефінансових чинників підтверджує, що інноваційна діяльність СВК «Родина» в умовах воєнного стану зіштовхується з комплексом потужних бар'єрів. Найбільш критичними дестимулюючими чинниками є логістичні ризики та кадрове обмеження, що вимагає впровадження інновацій, спрямованих на підвищення ресурсної ефективності та автоматизацію процесів. Таким чином, стимулювання інноваційної діяльності має бути сфокусоване на подоланні кадрових та логістичних дефіцитів через цифровізацію та оптимізацію процесів, а також на активнішому залученні державних і грантових програм для фінансування таких проєктів.

2.3. Аналіз поточного стану та результативності інноваційної діяльності

Аналіз ресурсного потенціалу слугує емпіричною валідацією висновків, представлених раніше, трансформуючи діагностичні оцінки (SWOT, фінанси, нефінансові чинники) у структуровану матрицю забезпеченості ресурсами, що критично важливо в умовах воєнного стану. Це

забезпечує конкретизацію об'єктів впливу для стимулювання інноваційної діяльності.

Оцінка ресурсного потенціалу дозволяє чітко ідентифікувати ресурсні дефіцити, які є прямими бар'єрами на шляху інноваційної активності, та обґрунтувати необхідність стимулювання інвестицій у дефіцитні сфери. Таким чином, цей аналіз є фундаментом для розробки адекватної системи стимулювання інноваційної діяльності.

Для оцінювання рівня забезпеченості підприємства основними видами ресурсів розглянемо таблицю 2.8, яка відображає динаміку та структуру матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів за досліджуваний період.

Таблиця 2.8

**Ресурсний потенціал СВК «Родина» та забезпеченість його
виробничими ресурсами**

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	В середньому за 2022 - 2024 рр.	2024 р. до 2022 р.	
					+;-	%; разів
Площа с.-г. угідь, га	8600,32	8807,8	9068,7	8825,6	468,4	105,4
з них: - рілля	8600,32	8807,8	9068,7	8825,6	468,4	105,4
Середньооблікова кількість працівників зайнятих у с.-г. виробництві - всього, осіб	170	190	162	174	-8	95,3
Приходиться площі ріллі на 1 працівника зайнятого у с.-г. виробництві, га	50,6	46,4	56,0	51,0	5,4	110,6
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	165578,5	183903	199082	182854,5	33503,5	120,2
у т.ч. на 100 га с.-г. угідь	1925,3	2088,0	2195,3	2069,5	270,0	114,0
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	42375,5	43950	49781	45368,8	7405,5	117,5
у т. ч.: - на 100 га с.-г. угідь	492,7	499,0	548,9	513,5	56,2	111,4
-на 1 середньооблікового працівника, зайнятого у с.-г. виробництві	249,3	231,3	307,3	262,6	58,0	123,3
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	118788	135491,5	144707,5	132995,7	25919,5	121,8
у т. ч.: - на 100 га угідь	1381,2	1538,3	1595,7	1505,1	214,5	115,5

Джерело: сформовано автором на основі форм статистичної звітності СВК «Родина»

Аналіз ресурсного потенціалу СВК «Родина» підтверджує посилення дисбалансу між виробничими ресурсами та зростання технологічного навантаження на персонал, що є ключовим викликом для стимулювання інноваційної діяльності в умовах воєнного стану.

Підприємство демонструє зростання матеріально-технічного потенціалу: загальна вартість активів зросла на 20,2%, а середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 17,5% за період 2022–2024 рр. Це свідчить про системне інвестування у матеріальну базу, що формує необхідний технологічний фундамент для впровадження інновацій. Однак, цей потенціал реалізується в умовах дефіциту людського капіталу. За період площа ріллі зросла на 5,4%, тоді як середньооблікова кількість працівників скоротилася на 4,7% (з 170 до 162 осіб). Як наслідок, навантаження на одного працівника зросло на 10,6%, досягнувши 56,0 га ріллі.

Ця тенденція, посилена воєнним станом, створює пряму і невідкладну потребу у технологічних та організаційних інноваціях (автоматизація, цифровізація, точне землеробство), які є єдиним способом компенсувати дефіцит робочої сили і зберегти темпи виробництва. Більше того, вартість основних засобів на одного працівника зросла на 23,3%, що вимагає стимулювання інвестицій у кваліфікацію персоналу та системи їхньої мотивації, аби вони були здатні ефективно використовувати дороге інноваційне обладнання.

Таким чином, для стимулювання інноваційної діяльності необхідно перейти від простого нарощування технічного потенціалу до цільових інвестицій у людський та інформаційний капітал для забезпечення адекватної поглинальної здатності підприємства новими технологіями.

Логічним наступним кроком є аналіз урожайності сільськогосподарських культур (Додаток В). Цей показник функціонує як інтегральний індикатор ефективності використання ресурсів у галузі рослинництва, а також відображає реальний вплив зовнішніх дестимулюючих чинників (клімат, воєнні ризики). Аналіз урожайності

дозволяє виявити інноваційний розрив шляхом порівняння досягнутих рівнів із середніми показниками по регіону, Україні та провідними світовими виробниками. Визначення цього розриву та причин недоотримання врожаю є ключовим для емпіричного обґрунтування цільових заходів стимулювання технологічних інновацій.

Проведений аналіз урожайності сільськогосподарських культур у СВК «Родина» підтверджує змішану результативність інноваційних зусиль та водночас виявляє критичне недоотримання врожаю, яке обґрунтовує необхідність цільового стимулювання. Підприємство досягло значного зростання урожайності озимої пшениці на 10,08 ц/га (до 36,92 ц/га у 2024 р.). Це свідчить про ефективність інвестицій у засоби виробництва та успішне застосування агротехнологічних інновацій для захисту врожаю від зовнішніх ризиків. Аналогічно, урожайність гороху зросла на 8,06 ц/га, що відображає успішну адаптацію до нових, менш ризикованих у сівозміні культур.

Проте, цей прогрес нівелюється критичними втратами в інших культурах. Урожайність соняшника знизилася на 5,74 ц/га (до 14,05 ц/га). Найгостріша ситуація спостерігається з кукурудзою, урожайність якої у 2024 році зазнала катастрофічного падіння на 13,59 ц/га.

Порівняння досягнутих рівнів виявляє суттєвий інноваційний розрив. Хоча урожайність озимої пшениці СВК «Родина» (36,92 ц/га) відповідає середньому рівню для Одеської області, вона суттєво відстає від середніх показників по Україні (які сягають 43–48 ц/га). Розрив стає критичним при порівнянні з провідними країнами: у Німеччині та Франції урожайність пшениці регулярно перевищує 65–85 ц/га, а кукурудзи у США та Франції – 90–120 ц/га. У порівнянні з цими орієнтирами, урожайність СВК «Родина» є у 2–3 рази нижчою.

Цей розрив свідчить про необхідність цільового стимулювання інноваційної діяльності, спрямованої на впровадження інвестиційних та технологічних інновацій.

Факторний аналіз є актуальним та методологічно необхідним для завершення діагностичного розділу, оскільки він забезпечує кількісне розмежування впливу організаційних рішень (зміна площі) та технологічної ефективності (зміна урожайності) на валове виробництво (табл.2.9).

Таблиця 2.9.

**Факторний аналіз зміни валового виробництва продукції рослинництва
(2024 р. до 2022 р.), ц**

С.-г. культура	Δ валового виробництва	Вплив площі	Δ Вплив урожайності	Висновок для інновацій
Озима пшениця	51089,10	14197,30	36891,80	Урожайність - головний стимул, доказ ефективності технологій.
Озимий ячмінь	-12704,00	-21431,88	8727,88	Зменшення площі спричинило втрати, урожайність зросла (стимул).
Кукурудза	-5233,20	2915,80	-8149,00	Урожайність - головний бар'єр, наслідок клімату та/або технологічних втрат у насінництві.
Горох	13471,60	8511,12	4960,48	Площа і урожайність - рівноцінні стимули, підтвердження організаційної гнучкості.
Льон- олійний	-367,80	-670,12	302,32	Зменшення площі спричинило втрати, позитивний вплив урожайності.
Соняшник	720,30	10834,16	-10113,86	Площа зросла (стимул), але урожайність знизилася (бар'єр), що нівелювало ефект.
Озимий ріпак	-26796,50	-26796,50	7227,27	Зменшення площі є критичним (відмова від ризику), урожайність зросла.

Це дозволяє точно ідентифікувати ключові стримуючі фактори – насамперед, критичне падіння урожайності високоризикових культур, що є прямим наслідком технологічного розриву та необхідності цільового стимулювання інновацій та стійкості до воєнних ризиків.

Проведений факторний аналіз валового виробництва продукції рослинництва у СВК «Родина» за 2024 рік до 2022 року чітко засвідчив, що головним стимулом зростання загального обсягу є технологічна ефективність озимих культур, зокрема, урожайність озимої пшениці, яка забезпечила понад 70% приросту валового виробництва; це підтверджує успіх інноваційних інвестицій у якість насінництва та агротехнології. Проте, цей

позитивний ефект значною мірою нівелюється критичним бар'єром урожайності високоризикових культур, як - от кукурудза та соняшник, де падіння урожайності призвело до значних втрат, незважаючи на організаційне зростання посівних площ.

Аналіз структури посівних площ СВК «Родина» за 2022–2024 рр. (Додаток Г) свідчить про домінуючу адаптивну раціональність, керовану логістичними ризиками та економічною доцільністю в умовах воєнного стану, що, однак, створює стратегічні ризики для агрохімічного балансу та обмежує інноваційний потенціал.

Структура демонструє високу гнучкість, що є формою організаційної інновації, вираженої у різкому зростанні частки зернових та зернобобових до 66,92% у 2024 р., з акцентом на озиму пшеницю (40,44% площі). Це є тактично раціональним, оскільки озимі культури мінімізують потреби в ресурсах під час високих військових ризиків. Проте, ця зміна призвела до недотримання оптимальної ротації культур, що є базовим правилом раціонального землеробства для південних регіонів. Різке скорочення площ озимого ріпаку та значні коливання площ соняшника у поєднанні з низькою часткою бобових є агрохімічно нераціональними, оскільки створюють ризик виснаження ґрунту та зростання фітосанітарного навантаження. Ця стратегічна нераціональність, викликана адаптацією до війни, підриває довгострокову стійкість підприємства.

Оцінка інноваційного потенціалу (ІП) підприємства в умовах воєнного стану набуває критичного значення, оскільки фокус зміщується з планового розвитку на адаптивність, стійкість та здатність до швидких антикризових інновацій.

Для об'єктивної кількісної оцінки ІП СВК «Родина», яка відображатиме вплив зовнішніх та внутрішніх воєнних ризиків, була застосована бальна методика. Ця методика передбачає оцінювання ключових функціональних складових потенціалу за 5-бальною шкалою (де 1 – критично низький

потенціал, 5 – високий потенціал), з подальшим розрахунком зваженої оцінки.

Таблиця 2.10

Бальна оцінка складових інноваційного потенціалу СВК «Родина»

Складові ІІІ	Параметри	Вага	Бали	Зважена оцінка
1.Виробни-чі можливості	1.1. Ступінь використання виробничих потужностей		4	
	1.2. Рівень прогресивності використовуваних технологій		2	
	1.3. Ступінь гнучкості виробничого процесу		3	
	Підсумкова оцінка виробничих можливостей	0,18	3	0,54
2. Кадрова складова	2.1. Кваліфікаційний рівень персоналу		3	
	2.2. Готовність персоналу до виробничих змін		1	
	2.3. Розвинутість системи для мотивації персоналу підприємства		2	
	2.4. Рівень творчої ініціативності працівників		2	
	Підсумкова оцінка кадрових можливостей	0,17	2	0,34
3. Науково-технічний потенціал	3.1. Рівень затрат на наукові дослідження й розробки в собівартості продукції		1	
	3.2. Рівень витрат на застосування науковотехнічних розробок у собівартості продукції		2	
	3.3. Ступінь використання наукових розробок		3	
	3.4. Питома вага персоналу, який виконує наукові розробки у загальній кількості робітників		2	
	Підсумкова оцінка науково-технічного потенціалу	0,17	2	0,34
4.Організа-ційні можливості	4.1.Ступінь інноваційної спрямованості організаційно-виробничої структури		3	
	4.2. Рівень відповідності наявної організаційної культури стану інноваційного розвитку підприємства		2	
	4.3. Наявність та ефективність горизонтальних комунікацій		4	
	4.4. Швидкість прийняття управлінських рішень		3	
	Підсумкова оцінка організаційних можливостей	0,15	3	0,45
5.Фінансові можливості	5.1. Рівень фінансової стійкості (Коеф. автономії, маневрування)		4	
	5.2. Платоспроможність та ліквідність для початкових внесків		3	
	5.3. Наявність джерел фінансування інновацій (інвестиційний капітал)		1	
	5.4. Захист прибутковості та інноваційна маржа		3	
	Підсумкова оцінка фінансових можливостей	0,18	3	0,54
Безпека та стійкість	6.1. Рівень стійкості логістичних ланцюгів.		1	
	6.2.Наявність планів забезпечення безперервності діяльності		2	
	6.3. Рівень впровадження технологій кібербезпеки та захисту даних		2	
	6.4. Енергетична та ресурсна незалежність		1	
	Підсумкова оцінка безпеки та стійкості	0,15	1	0,15

Розроблено автором

Вагові коефіцієнти (W) для кожної складової були скориговані з урахуванням пріоритетності факторів виживання та стійкості в умовах кризи,

зокрема, із виділенням складової «Безпековий компонент та стійкість» та підвищенням ваги фінансових можливостей. Бали за параметрами (S) встановлені на підставі детального фінансово-економічного аналізу діяльності СВК «Родина», проведеного в розділі 2 кваліфікаційної роботи.

Показники в таблиці 2.10 демонструють підсумкові бали за кожним параметром, цільову оцінку за складовою та розрахунок загальної зваженої оцінки ІП підприємства.

Аналіз структури потенціалу виявив значну диспропорцію між окремими складовими. Хоча підприємство демонструє відносно високу фінансову стійкість (зокрема, за коефіцієнтом автономії) та задовільний рівень використання виробничих потужностей, найбільші системні бар'єри локалізуються у трьох критичних сферах.

Перше місце за рівнем слабкості займає безпековий компонент та стійкість, оцінений лише в 1 бал, що є прямим наслідком критичних логістичних та безпекових ризиків, характерних для роботи в умовах воєнного часу.

Другим ключовим обмеженням є кадрова складова (2 бали), де низький рівень готовності персоналу до виробничих змін та недостатня інноваційна мотивація стримують впровадження складних технологій.

Третім бар'єром є науково-технічний потенціал (2 бали), що підтверджується мінімальними витратами на дослідження та розробки та необхідністю подолання технологічного розриву. Таким чином, результати оцінки створюють чітку базу для розробки практичних рекомендацій у наступному розділі роботи, які мають бути сфокусовані насамперед на стимулюванні інновацій, що підвищують фізичну та економічну стійкість підприємства через посилення безпекового та кадрового потенціалів.

Ілюстрація бальної оцінки складових інноваційного потенціалу подана на рис. 2.6.

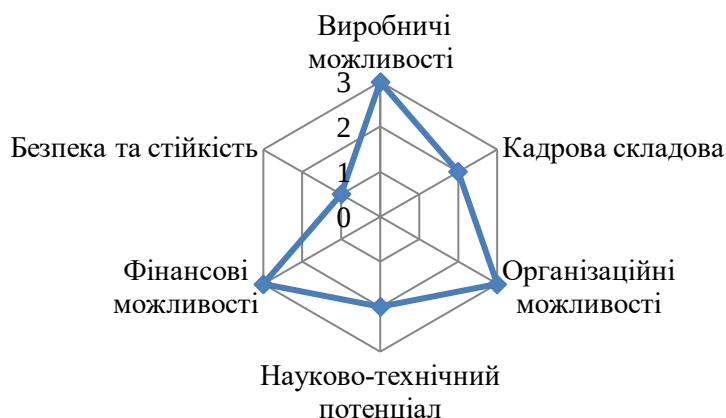


Рис. 2.6. Оцінка складових інноваційного потенціалу в СВК «Родина»

Розроблено автором

Визначимо загальний рівень інноваційного потенціалу та інноваційної активності приватного підприємства за формулою:

$$P_{\text{ІП}} = \sum (P_i \cdot W_i) \quad (2.1)$$

, де $P_{\text{ІП}}$ - загальний рівень інноваційного потенціалу та інноваційної активності;

P_i - експертний висновок використання i - тої складової інноваційного потенціалу, бал;

W_i - коефіцієнти вагомості i - го елементу інноваційного потенціалу.

Оцінку сформованого інноваційного потенціалу можемо здійснити за наступною шкалою: 0-4,0 – низький рівень; 4,1 – 8,0 – середній рівень; 8,1-11,55 – високий рівень.

Проведена бальна оцінка інноваційного потенціалу (ІП) СВК «Родина» за зваженою методикою, адаптованою до умов воєнного стану, дозволила отримати кількісний показник ІП на рівні 2,36 бали з максимально можливих 5.

Цей результат свідчить про середньо - низький рівень потенціалу, що відображає стратегію функціонування підприємства, орієнтовану насамперед на збереження існуючих виробничих активів та забезпечення фінансової стійкості в умовах високої турбулентності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СВК «РОДИНА»

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку інноваційної діяльності з урахуванням регіональних особливостей

Стратегічні напрями розвитку інноваційної діяльності - це довгострокові, пріоритетні вектори використання інноваційного потенціалу підприємства, спрямовані на досягнення його глобальної мети в умовах значної зовнішньої турбулентності.

Ефективне обґрунтування стратегічних напрямів інноваційного розвитку аграрних підприємств вимагає глибокого розуміння загальнонаціональних тенденцій та ключових викликів. Аналіз динаміки інноваційної активності в Україні є критично важливим для ідентифікації найбільш перспективних технологічних трендів та адекватного планування ресурсів.

У таблиці 3.1 представлено узагальнені дані щодо інноваційної активності підприємств в Україні у 2020–2025 рр. Ці дані слугують відправною точкою для емпіричного підґрунтя наших стратегічних пропозицій. Аналіз демонструє чітку тенденцію до зростання частки інноваційно активних підприємств (з 15,3% у 2020 р. до прогнозованих 21,7% у 2025 р.), що свідчить про посилення загального запиту на технологічне оновлення в умовах економічних та безпекових викликів.

Особлива увага має бути приділена трансформації основних напрямів інновацій — від базової модернізації виробництва (2020 р.) до фокусу на AI, Big Data, біотехнологіях та зеленій енергетиці (2024–2025 рр.). Ця зміна вектора підтверджує необхідність спрямування регіональних стратегій аграрного сектору на високотехнологічні та ресурсозберігаючі рішення.

Таблиця 3.1

Інноваційна активність підприємств в Україні (2020–2025 рр.)

Рік	Частка підприємств, що впроваджували інновації, %	Основні напрями інновацій	Джерела фінансування інновацій	Ключові бар'єри інноваційної діяльності
2020	15,3%	Нові технологічні процеси, модернізація виробництва	Власні кошти (70%), державна підтримка (10%), іноземні інвестиції (5%)	Висока вартість впровадження, нестача кваліфікованих кадрів
2021	16,1%	Автоматизація та цифровізація бізнесу	Власні кошти (65%), гранти (12%), кредити (8%)	Недостатня державна підтримка, низька інноваційна культура
2022	17,5%	Впровадження екологічно чистих технологій, роботизація	Власні кошти (60%), міжнародні фонди (15%), державні програми (10%)	Військові ризики, скорочення інвестицій
2023	18,9%	Розвиток R&D, біотехнології, енергозберігаючі проекти	Венчурне фінансування (20%), міжнародні гранти (15%), власні кошти (55%)	Бюрократичні перепони, податковий тиск
2024	20,3%	AI, Big Data, розвиток стартапів	Державні програми (20%), венчурний капітал (25%), власні кошти (45%)	Нестача інвестицій, нестабільне регуляторне середовище
2025	21,7% (прогноз)	Високотехнологічні виробництва, зелена енергетика	Інвестиції з ЄС (30%), венчурне фінансування (20%), кредити (10%)	Високі витрати на R&D, недостатня інфраструктура

Розроблено на основі: [52, 8]

Водночас, детальний розгляд ключових бар'єрів (від нестачі кваліфікованих кадрів та інфраструктури до військових ризиків і бюрократії) дозволить розробити не лише інноваційні, але й ризико-орієнтовані та адаптивні стратегії, що є необхідною умовою для стійкого розвитку аграрних підприємств у конкретному регіоні.

Впровадження інноваційного типу розвитку, що характеризується одночасним освоєнням нових видів продукції та виходом на нові ринки, є найбільш ризикованим, але водночас єдиним шляхом до гарантування стабільності та прибутковості у віддаленій перспективі. У цьому контексті, критично важливим є вивчення світового досвіду формування державної інноваційної політики (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Порівняння векторів інноваційного розвитку різних країн

Країна	Фінансова підтримка	Регуляторна політика	Результати
Україна	Гранти, кредитування стартапів	Високий рівень регулювання	Низький рівень комерціалізації інновацій
Німеччина	Податкові стимули, венчурні інвестиції	Лібералізація законодавства	Високий рівень технологічного розвитку
США	Державні інвестиції в R&D	Гнучке регулювання	Лідерство в галузі високих технологій

Розроблено на основі: [7, 6]

Представлені дані щодо зростання частки інноваційно активних підприємств в Україні, трансформації пріоритетних напрямів (від модернізації до AI, Big Data та зеленої енергетики) та існуючих бар'єрів (нестача кадрів, військових ризиків, регуляторне середовище) слугують емпіричною основою для ідентифікації нами найбільш перспективних технологічних рішень для аграрного сектору. Крім того, порівняння підходів України, Німеччини та США у сферах фінансової підтримки та регуляторної політики дає змогу виявити причини низького рівня комерціалізації інновацій в Україні, вказуючи на необхідність лібералізації законодавства та підвищення гнучкості регулювання.

Представлена радарна діаграма (рис. 3.1), що відображає узагальнену оцінку особливостей інноваційної діяльності аграрних підприємств в умовах військових дій, слугує для нас основою для обґрунтування пріоритетних стратегічних напрямів для конкретного суб'єкта досліджень. Аналіз показує, що критично важливими для забезпечення стійкості аграрного сектору стануть ті інновації, які безпосередньо спрямовані на адаптацію до негативних впливів та збереження ресурсів (оцінка близько 90%), що є логічним наслідком руйнувань, логістичних обмежень та дефіциту ресурсів. Високе значення також мають перекваліфікація персоналу та енергетична автономність, що підкреслює необхідність швидкого реагування на кадрові зміни та забезпечення безперебійності виробництва; подальша кооперація та інтеграція структур в агробізнесі, а також нарощування частки переробленої

продукції у структурі товарної продукції з метою збільшення питомої ваги доданої вартості в агробізнесі України.



Рис. 3.1. Особливості інноваційної діяльності в умовах війни

Розроблено на основі: [78, 75, 68]

Для СВК «Родина» в умовах воєнного стану, суть обрання напрямів інноваційного розвитку полягає у переході від тактичного реагування на особливості до системного формування інноваційної резильєнтності (стійкості). Обґрунтування стратегічних напрямів, яке логічно впливає з результатів аналітичного розділу, має бути сфокусоване насамперед на стимулюванні інновацій, що підвищують фізичну та економічну стійкість підприємства через посилення безпекового та кадрового потенціалів. Це передбачає вибір інновацій, що мінімізують загрози, забезпечують адаптацію та безперервність виробництва, а також посилюють економічну стійкість.

Стратегія інноваційного розвитку аграрних підприємств передбачає одночасну розробку нових продуктів та освоєння нових ринків (як абсолютно нових для галузі, так і нових лише для конкретного підприємства) [40]. Це найбільш ризикований шлях, що вимагає значних інвестицій, але забезпечує

стабільність, прибуток та стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

Підприємства впроваджують цю стратегію, керуючись головною метою – мінімізацією та розподілом ризиків, а також прагненням отримати економічну вигоду шляхом функціонування у нових сферах. Оптимальна розробка стратегії вимагає визначення виду діяльності, де найкраще реалізуються конкурентні переваги підприємства.

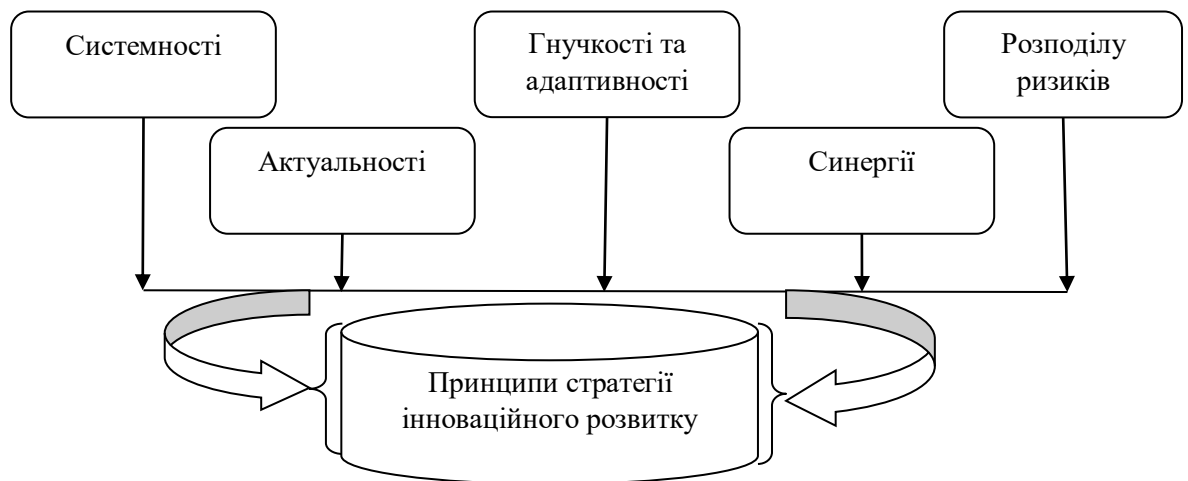


Рис.3.1. Ключові принципи стратегії інноваційного розвитку аграрного підприємства

Сформовано автором на основі:[40, 13, 14, 17,]

Формування стратегії інноваційного розвитку базується на ключових принципах, що визначають її сутність та характеристики (рис.3.1):

- **Системності:** забезпечує комплексне управління при розробці стратегії.
- **Гнучкості та адаптивності:** дозволяє підприємству швидко пристосовуватися до мінливих умов внутрішнього і зовнішнього середовища, а також прогнозувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів.
- **Актуальності:** гарантує відповідність стратегії поточним ринковим запитам у визначених часових межах.
- **Синергії:** передбачає об'єднання зусиль різних підрозділів для максимального задоволення потреб та взаємної вигоди.

- Розподілу ризиків: спрямований на поєднання виробництва і збуту по всьому ланцюгу розподілу та посилення спільних зусиль для мінімізації ризиків і уникнення банкрутства.

Врахування регіональних особливостей є критично важливим для аграрного підприємства, оскільки його діяльність жорстко прив'язана до географічних та соціально - економічних умов конкретної території. По-перше, регіональні ризики безпосередньо диктують вибір безпекових та логістичних інновацій. По - друге, регіональні особливості ринку праці, інтенсивність внутрішнього переміщення населення та мобілізаційні процеси визначають потребу та специфіку організаційних та кадрових інновацій. По-третє, регіональні програми підтримки агросектору або наявність локальних кластерів можуть стати базою для технологічних інновацій та нової кооперації.

Основний регіональний імператив полягає у необхідності впровадження інновацій, спрямованих на посилення резильєнтності (стійкості) аграрного сектору, як про це зазначають Жегус О.В. та Давиденко В.В. [23]. Ця вимога виникає безпосередньо через підвищені безпекові ризики, характерні для певних регіонів України. З одного боку, інновації мають бути частиною антикризового управління [9], дозволяючи підприємству оперативно адаптувати бізнес-процеси до руйнувань інфраструктури чи логістичних змін.

З іншого боку, географічна прив'язка аграрного виробництва не лише до землі, але й до кліматичних умов регіону є не менш важливим фактором, що визначає інноваційний вибір. Окремим, але не менш значущим регіональним аспектом для сільського господарства є кліматичні особливості конкретного регіону. Зміни клімату, такі як збільшення посушливих періодів, нерівномірний розподіл опадів або посилення погодних ризиків, вимагають від аграрних підприємств інновацій, спрямованих на стійкість до погодних ризиків та раціональне використання ресурсів. Це напряму пов'язано з технологічною адаптацією: наприклад, потреба впровадження точного

землеробства та інтеграції сільськогосподарських технологій як інструменту для використання штучного інтелекту [5, 11] є одночасно відповіддю на мікрокліматичні виклики та засобом компенсації дефіциту кадрового потенціалу в регіоні, спричиненого воєнним станом.

Крім того, регіональна нестабільність ринків та ланцюгів постачання висуває на перший план організаційні інновації, зокрема, стратегію вертикальної інтеграції, яка, як показує досвід, підвищує прибутковість агропродовольчої галузі в кризовому контексті [21, 48].

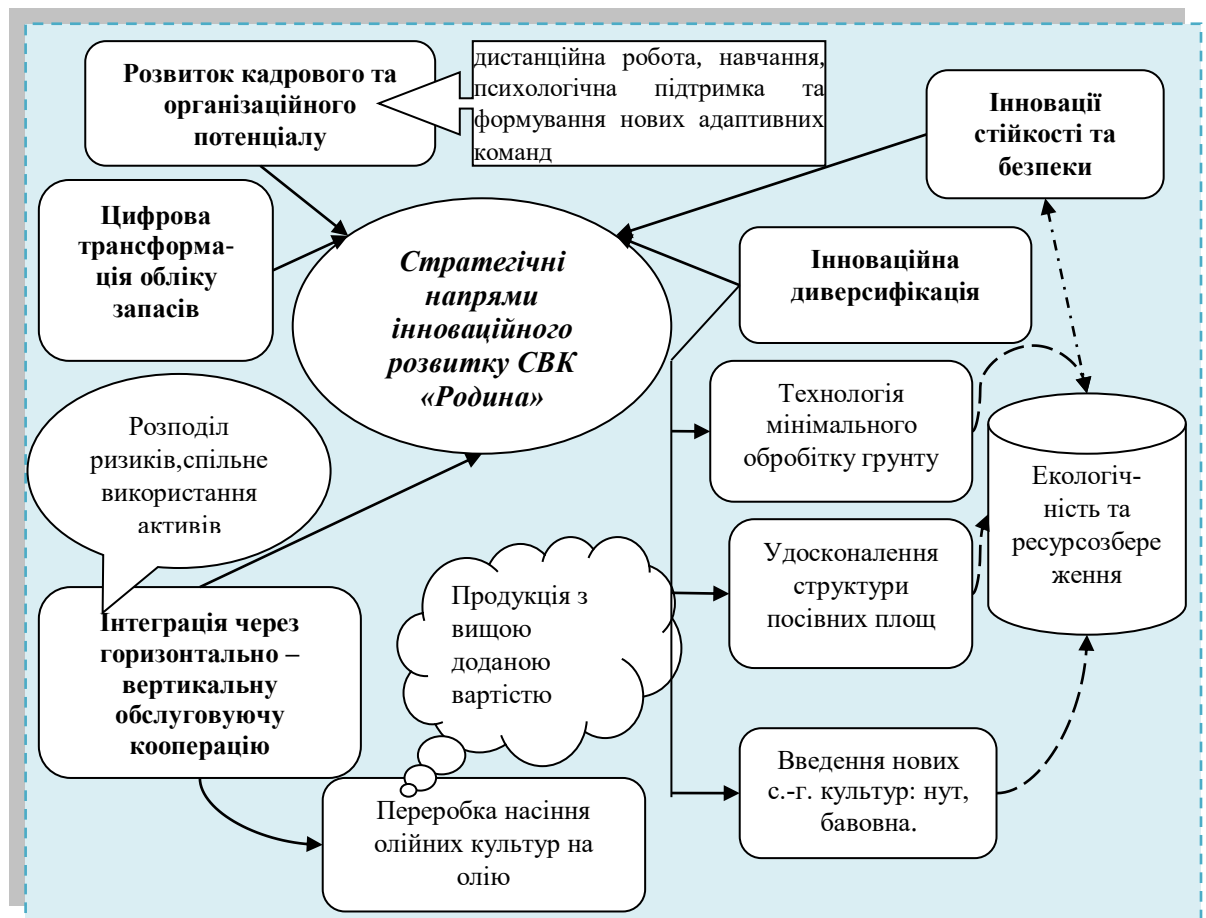


Рис.3.2. Дорожня карта стратегічних напрямів розвитку інноваційної діяльності СВК «Родина»

Розроблено автором

Таким чином, на основі проведеного комплексного аналізу загальнонаціональних інноваційних тенденцій, оцінки ключових бар'єрів (військові ризики, кадровий дефіцит, регулювання) та врахування регіональних імперативів посилення інноваційної стійкості, було обґрунтовано та систематизовано пріоритетні стратегічні напрями

інноваційної діяльності СВК «Родина» (рис.3.2). Ці напрями є відповіддю на зовнішні виклики та спрямовані на забезпечення фізичної, економічної та технологічної стійкості підприємства. Вони включають як ресурсозберігаючі технології, так і організаційні інновації (інтеграція та кооперація, розвиток кадрового потенціалу) та продуктову диверсифікацію (нові культури, переробка).

3.2. Розробка організаційно-економічних механізмів стимулювання інновацій

Успіх впровадження інновацій вимагає розробки дієвих організаційно-економічних механізмів, які переведуть стратегічне бачення у площину практичних рішень. Ці механізми покликані вирішити ключові бар'єри, виявлені в ході аналізу. Таким чином, головною метою цього підрозділу є розробка системи взаємопов'язаних заходів, які забезпечать фінансову підтримку інноваційних проєктів (економічні механізми) шляхом диверсифікації джерел фінансування та одночасну адаптацію внутрішньої структури і стимулювання персоналу (організаційні механізми) до активного використання нових технологій. Розроблені механізми мають забезпечити високий рівень кореляції між інвестиційними витратами та отриманою економічною вигодою (окупністю), тим самим гарантуючи стабільність та прибутковість СВК «Родина» у довгостроковій перспективі.

Пропонуємо більш ширше ознайомитись із запропонованими напрями інноваційної діяльності для СВК «Родина». Ми вважаємо, що фундаментом в стратегічному розвитку є саме інновації стійкості та безпеки (табл.3.3).

Життєва необхідність покрокового механізму реалізації інноваційної стратегії обумовлена кількома ключовими факторами. По-перше, фінансовою доцільністю: послідовний план гарантує, що прибутки та економія, отримані від менш витратних і швидких за окупність заходів (Mini-Till, базове точне землеробство), будуть реінвестовані для забезпечення фінансування великих інвестиційних проєктів.

Таблиця 3.3

Інновації стійкості та безпеки для СВК «Родина»

Рік	Стратегічний напрям	Рекомендація	Фінансове навантаження	Очікуваний ефект та окупність
2026	Зниження витрат	1. Впровадження Mini-Till: модернізація наявних дискових борін та адаптація сівалок.	Низьке-середнє	Швидка окупність (1-2 роки): скорочення витрат на ПММ (до 30%).
		2. Кіберзахист та Cloud: перенесення обліку (ERP) у хмару, протоколи резервного копіювання.	Низьке	Негайний ефект: забезпечення безперервності бізнесу та захист від втрати критичних даних.
		3. Безпека персоналу: перевірка полів на ВМП, облаштування/адаптація сховищ.	Низьке-середнє	Критична стійкість: збереження життя та здоров'я персоналу.
2027	Ризик-менеджмент	4. Базове точне землеробство: електронні карти полів. Диференційоване внесення добрив на основі агрохімічного обстеження.	Середнє	Окупність 1-2 роки: економія дорогих добрив (15-20%) та підвищення ефективності використання ресурсів.
		5. Диверсифікація логістики: розробка альтернативних маршрутів та стратегій збуту.	Низьке	Зниження ризиків: забезпечення стабільного збуту та зменшення логістичної залежності.
		6. Формування стратегічних запасів: незнижуваний резерв критичних МВЗ (ПММ, ЗЗР, запчастини) до початку сезону.	Середнє-високе	Стійкість: забезпечення безперебійної роботи під час пікових навантажень та збоїв.
2028	Оптимізація та контроль ресурсів	7. GPS-моніторинг та контроль ПММ/техніки: встановлення трекерів та датчиків палива на ключову техніку.	Низьке-середнє	Швидка окупність (до 1 року): запобігання крадіжкам пального та нецільовому використанню. Контроль фактичних витрат після впровадження Mini-Till.
		8. Децентралізація активів: створення резервного/додаткового складу запасів у менш ризикованій зоні.	Середнє	Захист активів: зниження ризику одномоментної втрати критично важливих запасів.
2029	Енергетична автономія та поглиблені інновації	9. Біоенергетичний проєкт: інвестиції у власну лінію з переробки побічної продукції (солома, лушпиння) на біопаливо (брикети/пелети).	Дуже високе	Окупність 3-5 років: енергетична автономія об'єктів; зниження собівартості сушіння, монетизація відходів.
		10. Поглиблене точне землеробство: диференційоване внесення азотних добрив на основі супутникових даних.	Середнє	Постійний ефект: максимальна ефективність та оптимізація врожайності.

Розроблено автором

По-друге, управління ризиками: поетапне впровадження дозволяє підприємству тестувати технологічні зміни та нарощувати організаційну спроможність (навчання персоналу, впровадження цифрового обліку) до

переходу до складніших інновацій. Зокрема, GPS-моніторинг (2028 р.) є логічним інструментом контролю ефективності Mini-Till (2026 р.), що забезпечує системність. По-третє, забезпеченням інноваційної резильєнтності: кожен наступний крок будується на інфраструктурі, створеній попереднім, гарантуючи системність, неперервність та високу ступінь інтеграції всіх інноваційних елементів у єдину стійку модель функціонування СВК «Родина».

В таблиці 3.4 представлено деталізований опис другого напрямку запропонованої інноваційної діяльності СВК «Родина», який максимально мінімізує в майбутньому ризики ведення обліку запасів і значно підвищить ефективність їх використання.

Таблиця 3.4

Цифровізація обліку запасів в СВК «Родина»

№	Напрямок оптимізації	Основні цифрові інструменти	Ключовий ефект для підприємства
1	Інтеграція та автоматизація обліку	ERP-системи, хмарні рішення, електронний документообіг.	Синхронізація даних (фінанси, склад, виробництво); висока швидкість формування облікових документів; безпека даних.
2	Точний складський облік	Термінали збору даних, штрих-кодування/QR-кодування, спеціалізовані складські модулі ERP.	Облік у режимі реального часу (online-залишки); зниження кількості помилок при прийманні; швидка інвентаризація.
3	Контроль витрат пального та ЗЗР	GPS-моніторинг техніки, датчики рівня пального, системи контролю висіву/внесення.	Автоматичне та точне списання запасів на собівартість; запобігання нецільовому використанню та крадіжкам; контроль норм витрат.
4	Аналітичне забезпечення та планування	Модулі бізнес-аналітики ERP-систем, звіти про собівартість по культурах/полях.	Прогнозування потреби в запасах; точний розрахунок собівартості; оптимізація закупівельної політики.
5	Мобільність та польовий облік	Мобільні додатки для обліку (Android/iOS), Доступ до даних ERP через смартфон/планшет.	Оперативне введення даних про рух запасів безпосередньо на місці (склад, поле); зменшення часу від операції до її фіксації в обліку.

Розроблено автором

Організаційні механізми є ключовим інструментом та третім інноваційним напрямом, що забезпечує гнучкість, швидкість прийняття

рішень та компенсацію таких критичних бар'єрів, як нестача кваліфікованих кадрів (табл.3.5).

Саме через оновлення структур та процесів СВК «Родина» зможе ефективно інтегрувати такі технології, як Mini-Till, GPS-моніторинг та елементи точного землеробства, перетворивши інноваційні ідеї на стабільні бізнес-процеси. Розробка цих механізмів сфокусована на трьох взаємопов'язаних елементах: адаптивності структур, розвитку компетенцій та інституціоналізації інноваційного процесу. Деталізація організаційних механізмів, які підтримують інновації стійкості та безпеки, представлена у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Організаційні механізми стимулювання інноваційної діяльності
СВК «Родина»**

Механізм	Ціль	Пропозиція
Адаптивна організаційна структура	Забезпечення гнучкості та швидкості прийняття рішень.	Створення тимчасової інноваційної робочої групи (ТІРГ) на базі наявного персоналу для координації Mini-Till, GPS та цифрових проєктів.
Управління знаннями та навчання	Компенсація кадрового дефіциту та забезпечення кваліфікації для роботи з новими технологіями (точне землеробство, ERP).	Розробка програми крос-функціонального навчання та менторства для механізаторів (GPS) та агрономів (Big Data).
Процеси рішення проблем	Формалізація процедури генерації та оцінки інноваційних ідей від персоналу.	Впровадження системи "Банк ідей" з чіткими критеріями оцінки (фінансова окупність, зниження ризиків).

Розроблено автором

Таким чином, впровадження організаційних механізмів дозволяє СВК «Родина» перейти від реактивного управління до проактивного інноваційного розвитку. Створення ТІРГ забезпечує міжфункціональну координацію впровадження нових технологій, програми навчання безпосередньо вирішують проблему кадрового дефіциту шляхом підвищення кваліфікації внутрішнього персоналу, а система «Банк ідей» інституціоналізує інноваційну культуру знизу.

Система «Банк ідей» є критично важливим організаційним механізмом, який інституціоналізує процес генерації інновацій «знизу вгору», залучаючи

до пошуку рішень безпосередньо персонал кооперативу – механізаторів, агрономів, технічний персонал. Це є прямою відповіддю на потребу розвитку кадрового потенціалу та підвищення інноваційної культури підприємства.

Система «Банк ідей» передбачає створення стандартизованого каналу, через який персонал СВК «Родина» може подавати формалізовані пропозиції в електронному вигляді щодо вдосконалення технологічних процесів, організаційних структур, методів економії ресурсів або розробки нових продуктів.

Процедура участі:

1. Подання ідей: працівник заповнює стандартизовану форму, вказуючи проблему, пропоноване рішення, необхідні ресурси та очікуваний ефект.
2. Попередня оцінка: ідеї проходять технічну перевірку відповідальною особою ТІРГ на предмет унікальності та технічної здійсненності.
3. Експертна оцінка: ідея передається на розгляд ТІРГ, яка застосовує чіткі критерії оцінки.

Ключова перевага «Банку ідей» полягає у об'єктивному відборі пропозицій на основі двох головних груп критеріїв, що відповідають потребам стійкості та безпеки СВК «Родина»: фінансова окупність (економічна доцільність) та зниження ризиків (операційна стійкість)

Критерій оцінює потенційний економічний ефект від впровадження ідеї та її здатність генерувати додатковий прибуток або економію.

Для забезпечення активності «Банку ідей» необхідна прозора система матеріального та нематеріального стимулювання:

1. Разова грошова премія: виплачується автору ідеї негайно після її затвердження для реалізації.
2. Відсоток від економії: автору ідеї виплачується фіксований відсоток (наприклад, 5%) від фактично отриманої економічної вигоди за перший рік після успішного впровадження.

3. Нематеріальне заохочення: публічне визнання автора ідеї на внутрішніх зборах як механізм підвищення корпоративної культури.

Впровадження системи «Банк ідей» дозволить СВК «Родина» мобілізувати внутрішній інтелектуальний потенціал, перетворивши персонал із виконавців на активних учасників інноваційного процесу.

В сукупності ці організаційні заходи створюють надійний внутрішній фундамент для успішного освоєння капітальних інвестицій та ефективного використання фінансових ресурсів, які будуть розглянуті у наступному блоці – економічних механізмах стимулювання інноваційної діяльності.

Четвертий напрям інноваційної діяльності, що пропонується СВК «Родина» - інноваційна диверсифікація. Перш за все хочемо зробити акцент на тому, що СВК «Родина» має вже досвід в селекційній роботі з провідними партнерами (розділ 2 кваліфікаційної роботи). Тому ми пропонуємо звернути увагу кооперативу на такій технічній культурі як бавовна і почати виводити удосконалені сорти, адаптовані для півдня України в умовах їх вирощування без зрошення.

Вирощування бавовнику на Півдні України є актуальним в сучасних умовах і стратегічно важливим кроком, що має вагоме значення як для національної економіки, так і для оборонної сфери. Актуальність визначається потребою у зниженні критичної імпоротної залежності від бавовняної сировини, що наразі становить значні валютні витрати. Розвиток власного бавовництва здатен забезпечити сировинну безпеку, стимулювати агропромисловий комплекс південних регіонів, створити нові робочі місця та сприяти диверсифікації сівозміни, оскільки бавовник є чудовим попередником для інших культур.

Стратегічне значення бавовни для оборонно-промислового комплексу є критичним. З бавовняної целюлози отримують нітроцелюлозу — ключову сировину для виробництва бездимного пороху, артилерійських зарядів та деяких вибухових речовин. Крім того, високоякісне бавовняне волокно необхідне для технічного текстилю у виробництві військової амуніції,

наметів, армованих тканин та спеціалізованого обмундирування. Бавовна також є основою для медичного забезпечення (гігроскопічна вата, перев'язувальні матеріали), що є життєво необхідним в умовах військових дій.

На основі проміжного аналізу, вирощування бавовнику на Півдні України визнано стратегічно важливим та економічно перспективним напрямком, що має вирішальне значення для національної безпеки та зменшення імпортої залежності. Держава підтримує аграріїв у Одеській, Миколаївській та Херсонській областях, надаючи 10000 гривень за гектар компенсації, що вже стимулює збільшення посівних площ. Кліматичні умови Півдня, особливо Бессарабії, вважаються ідеальними, оскільки бавовник є більш толерантним до посухи та температурних перепадів, ніж традиційні зернові, що робить його стійкою альтернативою в умовах зміни клімату. Дослідні поля підтвердили високу врожайність окремих сортів. Водночас, ключовою перешкодою на шляху до промислового масштабування залишається відсутність системної інфраструктури переробки сировини (джинування) в Україні, а також потреба у створенні власної селекційної бази для гарантування генетичної незалежності [12].

Інститут кліматично орієнтованого сільського господарства НААН (ІКОСГ НААН) наразі активно працює над комплексним науковим забезпеченням відродження бавовництва в Україні, спираючись на свій історичний досвід. Основна діяльність інституту охоплює сортовипробування та селекцію, де проводяться екологічні дослідження для визначення найбільш придатних, стійких та врожайних сортів бавовнику, зокрема іноземної селекції, для південних регіонів, включаючи Бессарабію.

Це має на меті закласти основу для відновлення власної української селекції. Паралельно ведеться робота над агротехнологічним забезпеченням: розробляються та адаптуються оптимальні схеми вирощування як на зрошуваних, так і на неполивних землях, з акцентом на ефективному використанні зрошувальних систем. Інститут також здійснює економічний

аналіз культури, обґрунтовуючи її високу потенційну рентабельність та роль як стійкої альтернативи зерновим в умовах посухи. Фактично, ІКОСГ НААН створює наукову та технологічну базу для переходу від експериментального до повномасштабного промислового вирощування бавовнику в Україні.

Ми пропонуємо СВК «Родина» закласти 10 га під бавовну у 2026 році і займатись також на дослідних ділянках разом із ІКОСГ НААН удосконаленням районованих сортів бавовни в умовах богари на півдні України за рахунок державної грошової підтримки та оренди необхідної техніки.

Незважаючи на значні можливості, існують і серйозні ризики, але є і переваги (табл.3.4). Крім волокна, можна комплексно використовувати насіння для олії та фуражу, забезпечуючи безвідходне виробництво.

В Додатку Д наведено проектні показники по удосконаленій структурі посівних лощ на 2027 рік (так як наразі вже озимі культури 2026 року засіяно) – тому 2026 рік є перехідним – ярі с.-г. культури пропонуємо сіяти по проекту за календарним роком і відповідно озимі с.-г. культури за проектом будуть вже урожаєм 2027 року. Рекомендована структура розроблена згідно правилам землеробства, дотриманням основ чергування культур в часі і просторі (науково – обґрунтованої сівозміни), збільшення частки кращих попередників, зниження впливу кліматичного ризику, зростання стійкості виробництва та стратегічної загальної програми інноваційного розвитку кооперативу. Планова посівна площа оцінюється на рівні площі ріллі в кооперативі у 2024 р. Так, як підприємство останнім часом збільшувало частку гороху – пропонуємо доповнити перелік бобових культур нутом – перспективною і конкурентоспроможною с.-г. культурою (додаткові витрати не передбачаються за схожістю технологічних процесів і відповідно технічного забезпечення).

З агротехнічного погляду, нут є чудовим сидератом і попередником у сівозміні, оскільки, як бобова культура, він фіксує атмосферний азот у ґрунті. Це значно зменшує потребу у дорогих азотних добривах для наступних

культур, знижуючи загальні виробничі витрати. Крім того, нут посухостійкий, що є критично важливою перевагою в умовах нестабільного клімату Півдня України.

Також з метою подальшої мінімізації впливу зміни клімату (засухи) пропонуємо розширити в підприємстві площі вирощування льону олійного і удосконалити технологію його вирощування через вивчення досить успішних кейсів практиків на півдні України.

Таблиця 3.6

Ризики та можливості вирощування бавовнику в СВК «Родина» у 2026 р.

Категорія	Ризики (виклики)	Можливості (переваги)
Агрокліматичні	Дефіцит вологи та посухи: Бавовник — культура посухостійка. Потрібно створювати посухостійкі сорти.	Використання природних переваг: південь України має достатню суму активних температур, що ідеально для вегетації та дозрівання бавовнику.
Економічні	Високі початкові інвестиції: потреба у спеціалізованій.	Висока маржинальність: бавовна є однією з найрентабельніших технічних культур на світовому ринку, забезпечуючи стабільний експортний потенціал.
Технологічні	Відсутність досвіду та кадрів: необхідність відновлення, а також адаптації іноземних технологій.	Впровадження новітніх технологій: можливість використання ГМ-сортів (стійких до шкідників/гербіцидів) та крапельного зрошення для максимальної ефективності використання води.
Політичні	Військові дії: небезпека мінування та тимчасова окупація південних регіонів, що ускладнює інвестиції та збір врожаю.	Державна підтримка: можливість отримання стратегічного статусу культури з відповідними дотаціями, що стимулюватиме приватні інвестиції.
Екологічні	Зростання солончаковості ґрунтів при неправильній системі зрошення.	Комплексне використання: крім волокна, можна використовувати насіння (для олії, макухи, фуражу) та коробочки (як органічне добриво), забезпечуючи безвідходне виробництво.

Розроблено автором

З точки зору собівартості, льон є культурою з низькими витратами на вирощування, оскільки він мало вимогливий до добрив (особливо азотних) та має короткий вегетаційний період. Це дозволяє більш гнучко використовувати його у сівозміні та знижувати фінансові ризики. Олійний

льон також відносно посухостійкий і є добрим попередником для озимих культур, оскільки рано звільняє поле, сприяючи накопиченню вологи.

Завершальним напрямом інноваційної діяльності, яку ми пропонуємо СВК «Родина» є подальша інтеграція через горизонтально – вертикальну обслуговуючу кооперацію. Виробничий кооператив може вступати до обслуговуючого кооперативу на загальних засадах, як будь - яка інша юридична особа, щоб оптимізувати свою діяльність та зменшити витрати через спільне використання ресурсів, що є основною ідеєю кооперативного руху.

Відмітимо, що вирощування соняшнику та ріпаку є стратегічною ланкою українського агробізнесу з високим експортним потенціалом. Попри виклики 2022 року, включаючи окупацію та логістичні проблеми, Україна зберегла світове лідерство у виробництві соняшнику та досягла рекордного врожаю ріпаку. Однак, саме ці високоліквідні олійні культури найбільше потерпають від воєнного стану, зокрема через руйнування інфраструктури, блокування морських портів та цінові коливання, що створює безпрецедентні ризики для агровиробників [70, 61, 64].

Тому ми пропонуємо на перспективу налагодити переробку насіння олійних культур в СОК (сільськогосподарському обслуговуючому кооперативі), створеному у Білгород – Дністровському районі Одеської області.

Вертикальна інтеграція через обслуговуючий кооператив (СОК) є критично вигідною для СВК «Родина», оскільки це дозволяє збільшити маржинальність бізнесу шляхом перенесення центру прибутку з середньомаржинального продажу сировини (насіння) на високомаржинальний продаж готової продукції (олії та макухи). Вступ до СОК є капіталоефективним способом досягнення цієї мети, оскільки він дозволяє СВК «Родина» спільно з іншими учасниками володіти переробними потужностями, зменшуючи індивідуальні капітальні витрати, водночас

забезпечуючи гарантований збут сировини та отримання додаткового річного прибутку.

Завершити цей підрозділ ми пропонуємо обґрунтуванням альтернативних напрямів фінансування інноваційної діяльності для СВК «Родина» (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Механізм фінансування інновацій для СВК «Родина»

№	Джерело	Стратегічна мета	Пропозиція	Приклади проєктів
I	Внутрішні: інноваційний фонд	Зниження фінансового ризику та забезпечення стійкості інноваційної діяльності.	Виділення 1-3% чистого прибутку кооперативу для накопичення коштів.	Модернізація дискових борін, впровадження GPS-контролю на існуючій техніці.
II	Зовнішні: банківське кредитування	Залучення значних коштів під великі, швидкоокупні інвестиційні проєкти.	Використання пільгових кредитів (наприклад, "5-7-9%") під заставу майбутнього врожаю або основних фондів.	Придбання нової енергонасиченої техніки.
III	Зовнішні: гранти та донаорська допомога	Залучення цільових коштів та міжнародної підтримки для інновацій, що відповідають ESG-стандартам.	Акцент на міжнародних грантах (USAID, EC) та програмах підтримки, спрямованих на зелену енергетику та стійкість.	Фінансування біоенергетичних проєктів, впровадження точного землеробства.
IV	Кооперативне інвестування	Стимулювання вертикальної та горизонтальної інтеграції та залучення капіталу партнерів.	Партіальна участь членів кооперативу та партнерів у фінансуванні конкретного проєкту.	Спільне будівництво переробного цеху.
V	Лізинг	Зниження початкового фінансового навантаження та швидке оновлення парку техніки.	Використання фінансового або оперативного лізингу для придбання дорогого устаткування та техніки.	Закупівля сучасного бавовнозбирального комбайна або високоточної сівалки.

Розроблено автором

Механізм фінансування інновацій для СВК «Родина» має бути диверсифікованим та багаторівневим. Він поєднує внутрішню фінансову стійкість (через формування інноваційного фонду з прибутку) із зовнішнім стратегічним залученням капіталу (кредитування, лізинг, гранти та кооперативне інвестування).

Така стратегія мінімізує залежність від одного джерела, дозволяє фінансувати як дрібну модернізацію, так і великі інвестиційні проєкти

(наприклад, переробку чи закупівлю техніки), а також забезпечує підтримку інновацій, що відповідають сучасним міжнародним «зеленим» стандартам.

3.3. Економічний ефект від впровадження інновацій

Вертикальна інтеграція є критично необхідною стратегією для аграрних підприємств в Україні, оскільки вона забезпечує їхню фінансову стійкість та конкурентоспроможність в умовах високих ризиків, спричинених воєнним станом та глобальною нестабільністю (рис.3.3). Впровадження цієї стратегії, що охоплює ланцюг від вирощування сировини до її переробки та збуту готової продукції, дозволяє мінімізувати залежність від зовнішніх факторів, таких як руйнування інфраструктури, блокування морських портів та волатильність світових цін на сировину. Інтеграція дозволяє підприємствам перенести центр прибутку з первинного виробництва на переробку, створюючи додану вартість та захищаючись від цінових коливань. Власний контроль над логістикою, зберіганням і переробкою гарантує безперебійність операцій.

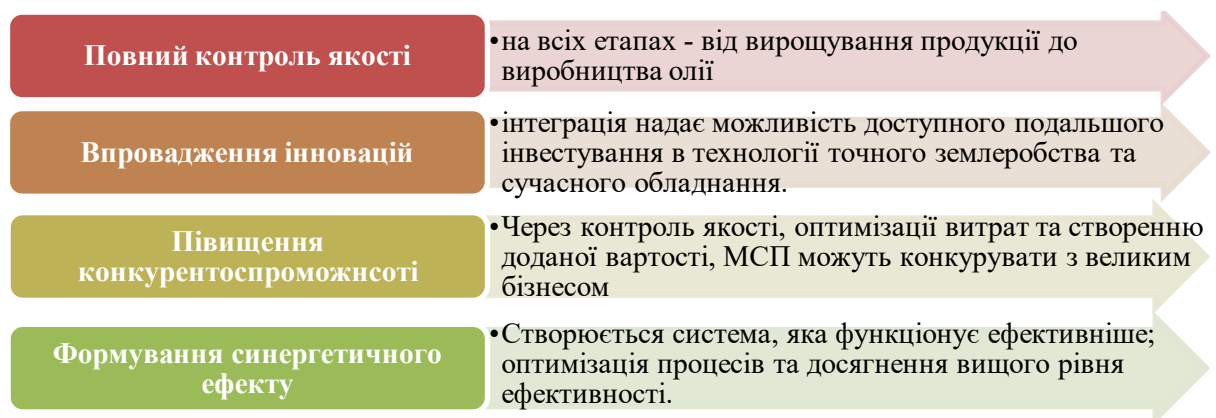


Рис.3.3. Ключові драйвери вертикальної інтеграції, що забезпечують підвищення стійкості аграрних підприємств

Розроблено автором на основі: [1, 2, 21, 48]

Крім економічних переваг, вертикальна інтеграція забезпечує наскрізний контроль якості продукції, що є важливим для виходу на міжнародні ринки, та дозволяє використовувати побічні продукти переробки, створюючи замкнуті та ефективні цикли виробництва, а також сприяє

продовольчій безпеці регіонів. Для середніх за розмірами підприємств ця необхідність може бути реалізована через горизонтально-вертикальну кооперацію, де спільне володіння переробними потужностями досягає того ж ефекту масштабу та зниження ризиків [70].

Пропонуємо для СВК «Родина» у сфері вирощування соняшнику, ріпаку та льону інтегруватись через горизонтально – вертикальний обслуговуючий кооператив. Спільна горизонтально - вертикальна кооперація розпочинається з об'єднання пайових внесків членів у переробне обладнання, що забезпечує фінансову автономію та спільну відповідальність (рис.3.4).



Рис. 3.4. Концептуальна модель інтеграції СВК «Родина»

Джерело: сформовано авторами на основі [1, 2, 21, 48]

Ця інтеграція гарантує операційну стійкість завдяки затвердженому графіку переробки олійних культур та централізованому збуту готової продукції. Кооператив також може надавати спільні послуги членам (закупівля ЗЗР, зберігання), що підвищуватиме технологічну стійкість через спільне використання елементів цифровізації, таких як GPS-моніторинг. Така модель відкриває шлях для отримання грантової підтримки на покриття початкових інвестицій.

Проведене дослідження підтверджує, що гібридна вертикальна інтеграція (через обслуговуючі кооперативи) є капіталоефективним рішенням, дозволяючи їм подолати критичні фінансові та логістичні бар'єри, які особливо загострилися в умовах воєнного стану.

Таблиця 3.8

Принципи створення гібридної вертикальної інтеграції (кооперативна модель)

Група принципів	Принцип	Обґрунтування необхідності
Економіко-структурні (необхідні чинники)	Капіталоефективність	Модель має бути розроблена як капіталоефективна розв'язка, що мінімізує початкові інвестиції, шляхом об'єднання пайових внесків у спільне переробне обладнання.
	Фінансова автономія	Створення спільних активів та власного інноваційного фонду для зниження фінансового ризику та забезпечення незалежності від зовнішніх кредиторів.
	Операційна стійкість	Забезпечення гарантованого затвердженого графіка переробки та централізованого збуту, що гарантує членам кооперативу реалізацію їхньої сировини.
Поведінкові та соціальні (критичні чинники успіху)	Високий рівень довіри	Критичний поведінковий аспект, що заміщує контроль капіталом. Довіра є основою для спільного прийняття рішень та інвестицій у спільні активи.
	Солідарність та взаємодопомога	Готовність членів до спільної закупівлі ресурсів (ЗЗР, насіння) та використання спільних послуг (зберігання), що створює ефект масштабу та знижує індивідуальні витрати.
	Спільна відповідальність	Чітке визначення та прийняття спільної відповідальності за управління активами та результати діяльності кооперативу, що є запорукою дисципліни та дотримання правил.
Технологічні та екологічні (інноваційні чинники)	Технологічна стійкість	Спільне використання елементів цифровізації (наприклад, GPS-моніторинг якості насіння) для підвищення ефективності та точності виробництва, що індивідуально недоступно кожному окремо.
	Принципи сталого розвитку	Забезпечення максимально безвідходного виробництва (наприклад, використання лушпиння для енергозабезпечення цеху), що підвищує маржинальність та відкриває доступ до грантової підтримки.

Розроблено автором

На відміну від повної вертикальної інтеграції великих агрохолдингів, де домінує контроль через капітал, життєздатність кооперативної (гібридної) моделі критично залежить від поведінкових аспектів. Економічних і структурних чинників, хоч і необхідних, недостатньо для забезпечення успіху. Успіх цієї гібридної інтеграції у територіальній громаді вимагає, насамперед, високого рівня довіри, солідарності та готовності членів до спільної відповідальності.

В таблиці 3.9 розглянемо планові обсяги виробництва продукції олійних культур в СВК «Родина» та потенціал переробки олійних культур у 2027 році, закладаючи кількісну базу для оцінки економічної доцільності проєкту вертикальної інтеграції. Дані чітко визначають планові посівні площі, очікувану урожайність та фактичний вихід сировини (насіння після доробки). Крім того, таблиця деталізує очікуваний вихід кінцевої продукції - олії та високопротейнової макухи / шроту - на основі затверджених коефіцієнтів переробки.

Таблиця 3.9

Проект виробництва продукції технічних культур в СВК «Родина»

Назва продукції	Планова посівна площа на 2027 р., га	Планова урожайність на 2027 р., ц/га	Вироблено, ц:			Вихід олії	
			в бункерній вазі	Насіння після доробки	відходи	коефіцієнт	ц
соняшник	1150	22,5	25875	24581	1294	0,51	12536
льон олійний	200	18,5	3700	3515	185	0,45	1582
озимий ріпак та кольза	2100	21,5	45150	42893	2258	0,35	15012
Макуха соняшнику	х	х	х	х	х	0,4	9833
Шрот ріпаку	х	х	х	х		0,55	23591
Макуха льону	х	х	х	х	х	0,65	2285

Розроблено автором

Проектні показники свідчать про значний потенціал сировинної бази СВК «Родина» для організації власної переробки. Заплановані обсяги виробництва підтверджують, що сировинна база є достатньою для забезпечення потужності запланованого обслуговуючого кооперативу (СОК) та є основою для подальших фінансових розрахунків ефективності вертикальної інтеграції.

Для розуміння наскільки ефективним буде для СВК «Родина» вступ до СОК, необхідно розрахувати два варіанта ефективності подальшого функціонування (без вступу та зі вступом до СОК). А тому далі необхідно розрахувати розмір планових виробничих витрат на виробництво насіння олійних культур (табл. 3.10)

Таблиця 3.10

Проект виробничих витрат на вирощування насіння олійних культур в СВК «Родина» у 2027 р.

Назва культури	Площа на 2027 р., га	Норматив прямих виробничих витрат на 1 га, грн.	Всього прямих виробничих витрат, грн.	Накладні витрати, грн.	Всього виробничих витрат, грн.
Ріпак і кольза	2100	22400	47040000	3292800	50332800
Соняшник	1150	26800	30820000	2157400	32977400
Льон олійний	200	24800	4960000	347200	5307200

Розроблено автором

Проектні витрати підтверджують, що загальне планове фінансове навантаження на вирощування ріпаку, соняшнику та льону у 2027 році становить 88617400 грн. Найбільший обсяг витрат припадає на ріпак і кользу 50332800грн., що зумовлено найбільшою посівною площею 2100 га. Ці загальні витрати є ключовою складовою собівартості насіння і формують базову вартість сировини для обох сценаріїв: реалізації сирого насіння та його переробки в обслуговуючому кооперативі.

В таблиці 3.11 представлено проект виробничої собівартості насіння олійних культур на основі розподілу загальних виробничих витрат між основною продукцією (насінням) та відходами.

Таблиця 3.11

Проект виробничої собівартості насіння олійних культур в СВК «Родина»

С.-г. культури	Вироблено, ц				Виробничі витрати, грн.			
	Насіння	Відходи		Всього умовного насіння	Разом	Насіння		Відходи
		фактична вага	в умовному насінні			всього	на 1 ц	
Ріпак	42893	2258	1129	44021	50332800	49042215	1143	1290585
Соняшник	24581	1294	647	25228	32977400	32131826	1307	845574
Льон	3515	185	93	3608	5307200	5171118	1471	136082

Розроблено автором

Розподіл витрат здійснено з використанням умовного насіння для коректного розподілу загальних витрат на весь обсяг виробленої продукції. Кінцевий показник — собівартість 1 ц насіння — є критично важливим для подальшого порівняння економічної ефективності реалізації сировини проти її переробки.

Для обслуговуючого кооперативу, який планує переробляти насіння соняшнику, ріпаку та льону, а також має потенціал для розширення складу членів з різними обсягами виробництва, критичне значення має вибір універсального, модульного та енергоефективного обладнання.

Ключовими критеріями для технологічного вибору є: універсальність - здатність обладнання переробляти всі три види продукції з мінімальними переналадженнями; модульність та масштабованість — можливість нарощувати загальну продуктивність шляхом додавання паралельних ліній (наприклад, встановленням кількох шнекових пресів меншої потужності), що ідеально відповідає динаміці зростання обсягів; та енергоефективність, оскільки витрати на електроенергію є значною частиною собівартості переробки.

Таблиця 3.12

Обґрунтування необхідного обладнання

Модуль	Ключове обладнання	Кількість	Обґрунтування
Віджим	Шнековий прес	5 шт.	Забезпечує універсальність (соняшник, ріпак, льон) та гнучкість.
Підготовка	Потужний сепаратор, вертикальна жаровня.	1-2 шт.	Необхідно для обробки великого потоку сировини.
Очищення	Рамний фільтр-прес зі збільшеною площею.	1 шт.	Повинен витримувати високий потік олії.
Логістика	Потужні норії та конвеєри.	Комплект	Автоматизація подачі сировини.

Розроблено автором

Пропонуємо організувати СОК для переробки насіння олійних культур потужністю 15000 т на рік. Для забезпечення потужності 50 т/добу ми зберігаємо принцип модульності (для зниження ризиків та гнучкості) та обираємо 5 універсальних шнекових пресів середньої-великої потужності.

В таблиці 3.13 представлено фінансове зведення і детально розраховано необхідний обсяг початкових інвестицій для запуску переробного цеху обслуговуючого кооперативу (СОК).

Таблиця 3.13

Капітальні витрати на створення СОК

№	Вид витрат	Деталізація	Вартість, грн.
I. Технологічне обладнання			
1.	Шнекові преси	Ядро виробництва, включаючи двигуни та рами.	225000
2.	Прогрівач/Жаровня	Збільшення виходу олії.	45000
3.	Сепаратор повітряно-решітний	Очищення сировини від домішок.	30000
4.	Рамний фільтр-прес	Очищення олії до товарного вигляду.	36000
5.	Ємності накопичувальні та відстійники	Зберігання та відстоювання великих обсягів.	24000
6.	Напівавтоматична лінія розливу	Фасування для кінцевого споживача.	10000
II. Інфраструктура та Монтаж			
7.	Транспортувальні механізми (норії, шнеки, конвеєри)	Автоматизація подачі сировини та макухи.	30000
8.	Монтаж, пусконаладження та електрообладнання	Включно з трансформатором /електрощитовою для 5 пресів.	60000
9.	Реконструкція приміщення	Підготовка приміщення під великий цех та склади.	50000
10.	Транспорт та складська логістика	Внутрішнє переміщення палет.	14000
III. Організаційні витрати			
11.	Реєстрація	Юридичне оформлення СОК.	3000
Разом			527000

Розроблено автором

Витрати чітко структуровані на три основні категорії: технологічне обладнання, що є серцем виробництва; інфраструктура та монтаж, що покриває логістику та підготовку приміщень; та організаційні витрати, необхідні для юридичного оформлення. Така деталізація дозволяє оцінити загальну капіталомісткість проєкту та визначити інвестиційну частку для кожного члена – засновника.

Загальна сума необхідних капітальних витрат для створення СОК становить 527000 грн. Переважна частина цих коштів, а саме 370000 грн (близько 70%), спрямована на придбання основного технологічного обладнання (преси, фільтри, жаровня). Порівняно низький загальний

показник інвестицій підтверджує, що обрана кооперативна модель вертикальної інтеграції є капіталоефективною. Вона дозволяє СВК «Родина» та іншим членам мінімізувати індивідуальні початкові фінансові бар'єри та швидко перейти до високомаржинальної переробки.

В таблиці 3.14 наведено річні операційні витрати на функціонування обслуговуючого кооперативу (СОК), що є критично важливим елементом для визначення собівартості послуг з переробки та кінцевої рентабельності проєкту. Витрати чітко розділені на змінні (що залежать від обсягів виробництва) та постійні (не залежать від обсягів), що дозволяє точно спрогнозувати фінансове навантаження на операційну діяльність. Ці дані, разом із собівартістю сировини, формують повну собівартість продукції.

Таблиця 3.14

Операційні витрати на функціонування СОК

№	Вид витрат	Річні витрати, грн.
1.	Електроенергія	8800000
2.	Пакувальні матеріали	6000000
3.	Ремонт та обслуговування (запчастини)	40000
4.	Логістика (найманий транспорт)	1000000
Разом змінні витрати		15840000
5.	Оплата праці персоналу	1920000
6.	Амортизація обладнання	37000
7.	Амортизація приміщення	30000
8.	Утримання приміщення, комунальні послуги	133000
9.	Податки	2480000
Разом постійні витрати		4600000
Разом річні операційні витрати		20440000

Розроблено автором

Загальні річні операційні витрати на функціонування СОК становлять 20440000 грн. Найбільшу частку в цій сумі займають змінні витрати 15840000 грн, що становить близько 77,5% від усіх річних витрат.

Це вказує на те, що фінансова стійкість проєкту високо залежить від обсягів виробництва та ефективності використання ресурсів. Серед змінних витрат домінують електроенергія 8800000 грн. та пакувальні матеріали

6000000 грн., що підкреслює необхідність контролювати енергоспоживання та оптимізувати логістику готової продукції як подальший напрям інноваційного розвитку СОК.

В таблиці 3.15 пропонуємо розглянути зведення показників, що порівнює фінансові результати двох стратегічних сценаріїв для СВК «Родина» - базового (реалізація непереробленого насіння) та проєктного (реалізація продуктів переробки через СОК).

Таблиця 3.15

Зведені показники економічної ефективності проєкту

№	Показник	Одиниця виміру	Реалізація насіння (базовий сценарій)	Реалізація продуктів переробки (проєкт СОК)	Додатковий економічний ефект
1	Дохід від реалізації	грн	173905575,0	183720619,0	+9815044,0
1.1	Дохід від олії	грн	-	156939525,0	-
1.2	Дохід від макухи/шроту	грн	-	26781094,0	-
2	Повна собівартість	грн	86345158,9	96013697,3	+9668538,4
2.1	Собівартість сировини	грн	86345158,9	86345158,9	0
2.2	Витрати на переробку (послуги СОК)	грн	0	9668538,4	+9668538,4
3	Валовий прибуток	грн	87560416,1	87706921,7	+146505,6
5	Частка витрат по обслуговуючому кооперативу	%	-	10,07%	-

Розроблено автором

Його основна мета - кількісно оцінити економічний ефект від впровадження вертикальної інтеграції. За даними можна проаналізувати ключові фінансові показники та їхню зміну, чітко відокремлюючи вплив додаткових витрат на переробку від приросту доходу від реалізації кінцевих продуктів (олії та макухи/шроту).

Порівняння сценаріїв підтверджує загальну економічну доцільність вступу СВК «Родина» до СОК. Незважаючи на значне збільшення повної собівартості на 9668538,4 грн (за рахунок витрат на переробку), проєкт забезпечує вищий загальний дохід на 9815044 грн. Це призводить до

позитивного додаткового економічного ефекту у формі приросту валового прибутку на 146505,6 грн. Хоча абсолютний приріст прибутку є помірним, він демонструє здатність проєкту повністю покрити всі додаткові витрати на переробку та генерувати чистий позитивний ефект, що є вагомим підтвердженням стійкості обраної моделі вертикальної кооперації.

Необхідно здійснити також розрахунок капітальних інвестицій, що потрібні безпосередньо від СВК «Родина» для старту проєкту обслуговуючого кооперативу (СОК). В таблиці 3.16 продемонстровано, як загальні інвестиції в СОК (100% потужності) розподіляються пропорційно до участі СВК «Родина» в СОК - 47,33% на основі принципів кооперації.

Таблиця 3.16

Загальні показники витрат для старту СВК «Родина»

№	Показник	Одиниця виміру	Загальний показник СОК (100% потужності)	Частка СВК «Родина» (47,33%)	Витрати СВК «Родина» по СОК, грн
I.	Обладнання (реси, жаровня, лінії)	грн	370000	× 0,47326	175006,20
II.	Інфраструктура та монтаж	грн	154000	× 0,47326	72879,04
III.	Організаційні витрати	грн	3000	× 0,47326	1419,90
Разом	Капітальні витрати для старту	грн	527000	х	249535,82

Розроблено автором

Цей розрахунок підкреслює капіталоефективність кооперативної моделі, оскільки дозволяє СВК «Родина» отримати доступ до переробних потужностей, вклавши лише частину від загальної вартості обладнання та інфраструктури.

Згідно з розрахунками, загальні капітальні витрати для старту проєкту, що має понести СВК «Родина», становлять лише 249535,82 грн.

Це є прямим наслідком гібридної кооперативної моделі, яка дозволяє розподілити загальні витрати СОК 527000 грн між учасниками. Найбільша частка витрат СВК «Родина» припадає на обладнання. Цей помірний обсяг інвестицій є ключовою перевагою для СВК «Родина», оскільки він гарантує

швидкий термін окупності, підтверджений фінансовими показниками проєкту.

Для завершення економічного обґрунтування проєкту вертикальної інтеграції, на основі порівняння фінансових результатів базового та проєктного сценаріїв та розрахунку частки капітальних витрат СВК «Родина», були розраховані ключові показники інвестиційної привабливості (табл.3.17). Отримана інформація дозволяє оцінити, наскільки швидко та ефективно інвестиції, що їх зробить СВК «Родина» у співпраці з обслуговуючим кооперативом, принесуть додатковий прибуток. Загальний огляд фінансових результатів СВК «Родина» у 2027 році підтверджує, що вертикальна інтеграція через обслуговуючий кооператив (СОК) є стратегічно необхідною та економічно доцільною. Ця модель дозволяє підприємству збільшити маржинальність бізнесу. Проєкт фінансово обґрунтований: попри значні додаткові витрати на переробку, він генерує вищий загальний дохід, що забезпечує чистий додатковий прибуток понад 146 тис. грн на рік.

Таблиця 3.17

Ключові показники фінансової оцінки проєкту

№	Показник	Одиниця виміру	Значення
1	Додатковий економічний ефект (прибуток)	грн	146505,6
2	Капітальні інвестиції (К)	грн	249535,82
3	Термін окупності (РР)	роки	2
4	Рентабельність інвестицій (ROI)	%	58,71

Розроблено автором

Всі види кінцевої продукції, включаючи олію та макуху/шрот, мають рентабельність, що перевищує 100%, демонструючи високу ефективність використання сировини. З інвестиційної точки зору, проєкт є капіталоефективним (загальні витрати СВК «Родина» становлять близько 250 тис. грн) і швидко окупним: термін окупності інвестиції складає всього 2 роки. При цьому рентабельність інвестицій (ROI) перевищує 58 %, що підтверджує високу фінансову віддачу від спільної участі у переробці, значно підвищуючи стійкість господарства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження, присвячене інноваційній діяльності підприємства в умовах воєнного стану, дозволило досягти поставленої мети та вирішити визначені завдання.

У першому розділі було здійснено глибокий аналіз теоретичних положень та адаптовано методичний інструментарій інноваційної діяльності підприємств до специфічних умов функціонування вітчизняного аграрного сектору в період військової агресії. Було встановлено, що в умовах турбулентності та воєнного стану роль інноваційної діяльності зазнала кардинальної трансформації і перестала бути виключно джерелом довгострокових конкурентних переваг, а набула функцію критичного механізму адаптації, забезпечення операційної стійкості та фінансової безпеки. На цій основі нами було сформульовано авторське трактування «адаптивної інновації». На основі аналізу класифікаційних ознак обґрунтовано, що в умовах високих ризиків та фінансової нестабільності стратегічний пріоритет мають технологічні та організаційні інновації. Технологічні інновації мають бути зосереджені на ресурсозбереженні та цифровізації, що дозволяє компенсувати дефіцит кадрів та дороговартісних ресурсів. Організаційні інновації визнано ключовими для перебудови логістичних ланцюгів та мінімізації ризиків через формування кооперативних зв'язків та вертикальної інтеграції.

Для підвищення об'єктивності оцінки інноваційного потенціалу підприємства введено та деталізовано специфічний компонент безпеки та стійкості, який відображає здатність підприємства протистояти зовнішнім шокам та зберігати активи.

Крім того, удосконалено методичний інструментарій оцінки економічної ефективності інвестицій в інновації. Ключовим доповненням є необхідність застосування скоригованої ставки дисконтування, до якої обов'язково включається премія за військовий ризик. Це забезпечує більш реалістичне відображення вартості капіталу та дозволяє відсіяти проекти, які

не здатні генерувати достатній дохід для покриття високих ризиків воєнного часу.

Другий розділ кваліфікаційної роботи був присвячений комплексному економічному аналізу діяльності СВК «Родина» Білгород – Дністровського району Одеської області, що виступає суб'єктом дослідження, з метою оцінки його фінансово-господарського стану, ефективності використання ресурсів та готовності до впровадження інновацій в умовах воєнного часу. Кооператив «Родина» належить за розмірами до середніх підприємств аграрного сектору України відносно сучасних агрохолдингів, основною спеціалізацією якого є виробництво продукції рослинництва (галузь тваринництва майже не розвинута).

Проведений фінансовий аналіз діяльності кооперативу засвідчив високий рівень його фінансової стійкості та наявність міцної економічної бази. Це підтверджується стабільним зростанням власного капіталу, який у 2024 році перевищив 151 млн грн, а також прибутковістю діяльності (чистий прибуток у 2024 році склав понад 22 млн грн). Зростання необоротних активів (до 56,5 млн грн), свідчить про регулярне оновлення основних засобів та підтримання виробничих потужностей.

Водночас, незважаючи на загальну прибутковість, підприємство має глибоко від'ємний та погіршуючийся чистий грошовий потік від операційної діяльності. Це є прямим наслідком неефективного управління оборотним капіталом і свідчить про гострий дефіцит ліквідних коштів для фінансування інноваційних проектів. Основною причиною є значне зростання дебіторської заборгованості (понад 55%), що уповільнює оборот коштів та створює фінансовий розрив між обліковим прибутком і реальною ліквідністю.

Комплексна оцінка інноваційного потенціалу, проведена за багатофакторною методикою, показала, що СВК «Родина» має середньонизький рівень готовності до інновацій (загальна зважена оцінка – 0,55). Аналіз структури ІП виявив критичну диспропорцію, що формує цілісну картину бар'єрів: найвищі оцінки отримали фінансовий та виробничий

компоненти, що підтверджує наявність економічної основи для інвестицій; найкритичніші проблеми сконцентровані у компоненті безпеки та стійкості, що прямо відображає високі військові та логістичні ризики; низькі оцінки кадрового та інформаційно-комунікаційного компонентів підтверджують дефіцит кваліфікованого персоналу та недостатнє використання сучасних даних для прийняття управлінських рішень.

У третьому розділі для СВК «Родина» було розроблено конкретні механізми стимулювання інноваційної діяльності. Визначення актуальних стратегічних напрямів інноваційного розвитку для підприємства базувалося на попередньому вивченні інноваційних напрямів розвитку в Україні та світі (що засвідчило глобальний тренд на діджиталізацію та сталість), а також на встановленні особливостей інноваційної діяльності аграрних підприємств у воєнний час та відповідних принципів (таких як резилієнтність, ресурсоефективність та швидкість окупності). На основі цього комплексного аналізу було встановлено стратегічні напрями інноваційного розвитку СВК «Родина»: інновації стійкості та безпеки, цифровізацію обліку запасів, розвиток кадрового та організаційного потенціалу, інноваційну диверсифікацію та інтеграцію через горизонтально – вертикальну обслуговуючу кооперацію.

Комплексна дорожня карта інновацій стійкості та безпеки для СВК «Родина», яка охоплює період до 2029 року, є стратегією послідовних заходів, що починаються з мінімальних інвестицій у зниження витрат (перехід на Mini-Till, кіберзахист) та безпеку персоналу, продовжуються впровадженням ризик-менеджменту через базове точне землеробство для економії добрив та диверсифікацію логістики, переходять до оптимізації та контролю ресурсів за допомогою GPS-моніторингу та децентралізації активів для захисту запасів, і завершуються масштабними інвестиціями в енергетичну автономію, що гарантує довгострокову стійкість підприємства до системних кризових викликів.

Цифровізація обліку запасів в СВК «Родина» є стратегічною інновацією, що забезпечує синхронізацію, точність та оперативність даних. Вона реалізується через інтеграцію обліку за допомогою ERP-систем та точний складський облік з QR-кодуванням для контролю залишків у реальному часі. Важливим елементом є контроль витрат пального та ЗЗР через GPS-моніторинг, що запобігає крадіжкам та забезпечує точне списання на собівартість. Забезпечення мобільності польового обліку та використання аналітичних модулів дозволяє прогнозувати потреби та оптимізувати закупівельну політику.

Організаційні механізми стимулювання інноваційної діяльності СВК «Родина» - це комплекс внутрішніх змін, спрямованих на підвищення гнучкості та інтеграцію інноваційних проектів. Адаптивна організаційна структура створюється через Тимчасову інноваційну робочу групу для забезпечення координації проектів Mini-Till, GPS та цифрових ініціатив. Управління знаннями та навчання пропонує програми крос-функціонального навчання та менторства для компенсації кадрового дефіциту. Процеси рішення проблем формалізуються через систему «Банк ідей» з чіткими критеріями оцінки (окупність, зниження ризиків).

Інноваційна диверсифікація СВК «Родина» є стратегічним кроком, що полягає у використанні наявного досвіду селекційної роботи для започаткування вирощування технічної культури - бавовни, яка має критичне стратегічне значення для національної економіки та оборонної сфери, забезпечуючи сировинну безпеку та знижуючи імпорتنу залежність, тоді як кооперативу пропонується закласти 10 га дослідних посівів у 2026 році та займатися удосконаленням районованих сортів бавовни спільно з ІКОСТ НААН в умовах півдня України. Також пропонується ввести в сівозміну зернобобову культуру - нут.

Механізм фінансування інноваційної діяльності СВК «Родина» є комплексним підходом, який передбачає збалансоване поєднання внутрішніх та зовнішніх джерел. Внутрішні джерела включають створення

інноваційного фонду (1–3% прибутку) для зниження ризику та фінансування модернізації. Зовнішні джерела можуть залучатися через пільгове банківське кредитування (наприклад, «5-7-9%») для придбання енергонасиченої техніки, гранти (USAID, ЄС) для цільових ESG-проектів (біоенергетика, точне землеробство), кооперативне інвестування для спільних проектів (будівництво переробного цеху) та лізинг для швидкого оновлення дорогого устаткування (бавовнозбиральний комбайн).

Найбільш доцільним та економічно обґрунтованим механізмом реалізації організаційної інновації було визнано вступ СВК «Родина» до обслуговуючого кооперативу (СОК) для переробки насіння олійних культур на олію. Доцільність цього кроку полягає у стратегічній необхідності переходу до продажу готової продукції з вищою доданою вартістю, що є найнадійнішим способом захисту маржинальності підприємства від цінових коливань, логістичних збоїв та високих військових ризиків, а також подальшої можливості через СОК знижувати витрати за рахунок формування спільної сировинної бази (ЗЗР та добрив, точне землеробство), а також виробництво альтернативної енергії через реалізацію проектів сталого розвитку на принципах циркулярної економіки: переробка відходів виробництва. Економічне обґрунтування початкової пропозиції підтвердило її виняткову ефективність: при капітальних інвестиціях 249,5 тис. грн проект вертикальної інтеграції генерує чистий додатковий прибуток понад 146,5 тис. грн на рік, демонструючи надшвидкий термін окупності, що становить лише 2 роки, та дуже високий рівень рентабельності інвестицій у 58,71%. Таким чином, вступ до СОК є не лише економічно вигідним, але й стратегічно необхідним кроком для зміцнення економічної безпеки та забезпечення стійкості кооперативу в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alfredo J. Grau & Araceli Reig. (2015). Vertical integration and profitability of the agrifood industry in an economic crisis context. *Spanish Journal of Agricultural Research*. 13(4). URL: https://www.researchgate.net/publication/285639452_Vertical_integration_and_profitability_of_the_agrifood_industry_in_an_economic_crisis_context
2. Ao G., Liu Q., Qin L., Chen M., Liu S. & Wu W. (2021). Organization model, vertical integration, and farmers' income growth: Empirical evidence from large-scale farmers in Lin'an, China. *PLoS ONE*. 16(6): e0252482. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0252482>
3. Balaban M. P., Marakhovska M. M., Voskobiinyk S. Ya. (2024). Innovatsiini stratehii v pidpryiemnytstvi: vplyv na konkurentospromozhnist maloho ta serednoho biznesu [Innovation strategies in entrepreneurship: Influence on competitiveness of small and medium-sized businesses]. *Akademichni vizii*, no. 37. DOI: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1522>
4. Ihnatenko M., Marmul L. Directions of implementation of innovations in agrarian enterprises of Ukraine. *Vectors of competitive development of socioeconomic systems*. 2020. Vol. 5 (31). P. 32-35
5. Nina Linde, Anush Balian, Tetiana Shabatura, Inna Gryshova, Olga Petrenko, Alisa Shevchenko. (2024). Agricultural Technologies as a Tool for Integrating Artificial Intelligence into the Agricultural Infrastructure of Ukraine. *Grassroots Journal of Natural Resources*, Vol.7 No.3 (December 2024). p.s26-s47. Doi: <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.0703ukr02>
6. OECD Eurasia Competitiveness Programme. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris : OECD, 2024. 80 p. URL: <https://www.oecd.org/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digitalbusiness-transformation-in-ukraine-c2e06e50-en.htm>
7. OECD. Building back a better innovation ecosystem in Ukraine. Paris: OECD, 2022. 160 p. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/11/building->

[back-a-better-innovationecosystem-in-ukraine\ 8d07cd2d/85a624f6-en.pdf](https://www.oecd.org/innovation/8d07cd2d/85a624f6-en.pdf) (дата звернення 10.06.2025)

8. OECD. Innovation Policies. ULR: <https://www.oecd.org/innovation/>(дата звернення 10.06.2025)

9. Panukhnyk O. V. (2024). Antykryzove upravlinnia innovatsiinymy protsesamy: mizhnarodni intehtatsiini aspekty transformatsii biznesu, nauky ta osvity [Anti-crisis management of innovation processes: International integration aspects of business, science, and education transformation]. In Proceedings of the V International Conference “Digital Economy: Innovation and Sustainable Development” (Ternopil, Ukraine. November 28–29. 2024), pp. 91–93. Ternopil: TNTU

10. Shevchenko A. A., Petrenko O. P., Ziuzina A. Y. Peculiarities of strategic development of enterprises under martial law. *Наукові перспективи: журнал*. 2024. № 9(51) 2024. С.421-434
URL:<http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/15170/15240> (дата звернення 15.05.2025)

11. Uliana Berezhnytska, Olena Dobrovolska, Liudmyla Uniat, Alisa Shevchenko, Yuliia Horiashchenko, Lina Halaz. Institutional principles of intensifying the innovative development of small and medium agribusiness. *Journal of Agriculture and Crops*, Volume 8, Issue 4, 2022. pp: 275-282, 2022
DOI: [https://arpgweb.com/pdf-files/jac8\(4\)275-282.pdf](https://arpgweb.com/pdf-files/jac8(4)275-282.pdf).

12. А що далі? Є перші результати експерименту із вирощування бавовни на півдні України. URL: <https://inshe.tv/economics/2025-11-30/964360/> (дата звернення 17.10.2025)

13. Антонюк Л. Л., Пелих В. А. Управління інноваціями: теорія та практика. Київ : КНЕУ. 2020. 256 с.

14. Бричко А. Управління інноваційним розвитком аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-2>.

15. Вербовський І., Кисла О. Комплексне оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства (організації). *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Економіка». 2024. Випуск 19(38). URL : <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/704/602> (дата звернення 12.05.2025)

16. Власюк Н.І. Організація інноваційної діяльності підприємств у мовах воєнного стану. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. No 79, 2024. URL:<http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1684/1583> (дата звернення 27.04.2025)

17. Гончаренко, О., & Балацький, О. Інноваційні засади трансформації бізнес-моделей в аграрному виробництві. *Економіка та суспільство*. 2024 (59). DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-117>

18. Гончарук І.В., Охота Ю.В., Чіков І.А. Забезпечення інноваційної конкурентоспроможності підприємств АПК: теорія, методологія, практика. Вінниця: ПрАТ «Віноблдрукарня», 2024. 275 с. URL:<https://repository.vsau.org/getfile.php/38239.pdf> (дата звернення 19.05.2025)

19. Гончарук І.В., Томашук І.В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. No 1 (63). С. 30-47.

20. Гук О.В., Старигіна Д. О. Оцінка ефективності інноваційних проектів: сутність та шляхи вдосконалення. *Modern Economics*. 2020. №23. С.204-210

21. Дацій О.І., Пирог В.В., Осатюк А.В. Розвиток вертикально інтегрованих структур за умов реалізації інноваційної агропродовольчої політики України. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління*

персоналом. *Економічні науки*. 2023. Випуск 2. (69). DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-1>

22. Дикий Ю.О., Юрик Н.Є. Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства в контексті формування та вибору стратегії інноваційного розвитку. *Наукові інновації та передові технології*. Київ: Видавнича група «Наукові перспективи». 2025. № 2(42) 2025. С. 325-344.

23. Жегус О.В., Давиденко В.В. Стратегічні імперативи інноваційного розвитку аграрного сектору України як основи його резильєнтності. *Економіка і суспільство*. Випск 61. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-23>

24. Жовнір, В., Іщейкін, Т., Орлюк, І. Управління інноваціями як фактор конкурентних переваг підприємства у кризових умовах. *Вісник Полтавського державного аграрного університету*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.10>

25. Закон України. Про підтримку та розвиток інноваційної діяльності. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ji13509a> (дата звернення 15.05.2025)

26. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Білоусов Є.Ю. Роль технологічних інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. №2. 2025. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5784/5838> (дата звернення 02.06.2025)

27. Інноваційний розвиток діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного та повоєнного стану: теорія, практика, аналітика: монографія / В. С. Пономаренко, Л. М. Малярець, Н. М. Внукова та ін. ; за заг. ред. В. С. Пономаренка. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 429 с. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/33568/1/ПОзділ%201_П_ономаренко%20_ВС%20МалярецьЛМ_монографія.pdf (дата звернення 20.04.2025)

28. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с.
URL:<https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/2d606f8f-8b97-475f-9be5-e930bd7943b4/content> (дата звернення 20.04.2025)
29. Кабаченко Д. В. Формування механізму оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип.22. ч.1. С. 135-140.
30. Кадол Л.В., Кравчук Л.М. (2016). Принципи формування інноваційної політики підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 17. Частина 1, 76- 79
31. Карманський А.І., Король С.В. Методичні підходи до оцінки ефективності інвестиційно – інноваційної діяльності. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. №3 (17), 2025.
32. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України на основі впровадження інновацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 5-9.
33. Коваленко Н.В., Малахова Ю.А. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*. Вип 71. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155>
34. Коваленко Т. Інноваційні технології в агробізнесі: досвід та перспективи. *Економіка аграрного сектору*. 2023. №. 5. С. 30-45.
35. Ковбаса О.М., Мазний В.Ю. Сучасні аспекти розвитку інтеграційних процесів в аграрному секторі України. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-107>
36. Копчак Ю.С., Лобунець Т.В., Луковський Р.І. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*, № 61. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868> (дата звернення 20.07.2025)

37. Кормільцева В.В., Шевченко А.А. Напрямки підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств. *Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку та права: теорія і практика: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Полтава, 16 вересня 2022 р.). с. 23-25 [URL:http://www.economics.in.ua/2022/08/24-2022.html](http://www.economics.in.ua/2022/08/24-2022.html) (дата звернення 20.04.2025)

38. Котвицька Н.М., Скородід С.Г. Інноваційна політика підприємства: організаційно – економічний аспект адаптації до викликів воєнного стану. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Випуск 3 (103), 2025. (дата звернення 20.06.2025)

39. Крилов Д.В. Аналіз рейтингового оцінювання розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Ефективна економіка*. № 5. 2022. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10285> (дата звернення 24.10.2025)

40. Луцій О.П., Корнійчук Т.А. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору. *Проблеми сучасних трансформацій*. ;6. 2022. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-07>

41. Майстренко Н. В., Сердюк Б. М. Основи оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2015. Вип. 9. URL : <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/735a7717-3a71-4d5a-abda-2044bd0448b9/content> (дата звернення 20.05.2025)

42. Мармуль Л., Леваєва Л., Посполіт В. Формування конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах фінансово-економічної стійкості та безпеки. *Економічний вісник університету*. Вип. 48. 2021. С. 33-39.

43. Марченко Т.В. (2021). Міжнародні інноваційні програми як інструмент євроінтеграції України. Монографія. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т

44. Нікіфорчук А.А. Вирощування основних олійних культур в сільськогосподарських підприємствах центрально – степової мікрозони Одеської області. *Аграрний вісник Причорномор'я*. 2010. №53. URL: <http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/96/3/Nikiforchuk.pdf> (дата звернення 14.10.2025)
45. Одрехівський М.В., Когут У.І., Баглай М.О. Концептуальні засади формування міжнародної інноваційної політики. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. №2 (12), 2024. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37309/menedzhmentnadoi-309-322.pdf> (дата звернення 03.11.2025)
46. Омельчак Г. В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 114–117.
47. Пащенко П.О., Зось – Кіор І.М., Маковецький А.О. Вплив державної підтримки та регуляторного середовища на інноваційну діяльність в Україні. Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси). Випуск 3. 2025. DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.3.13>
48. Петленко Ю. В. Вертикальна інтеграція в агропромисловому комплексі: сутність, переваги та недоліки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 5 (77). С.25 - 32 URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/14283/1/1692-2520-1-PB.pdf> (дата звернення 01.11.2025)
49. Петренко О., Шевченко А., Михайлова Ю., Кушніренко С. Виклики та перспективи формування дохідності підприємств України в умовах нестабільності. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2025. №6 (категорія С). с.94-108 URL: <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/issue/view/8/35> (дата звернення 23.06.2025)

50. Петренко О.П., Шевченко А.А. Цифрові технології у фінансовому аналізі аграрних підприємств: виклики та можливості під час війни. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/483/442> (дата звернення 27.09.2025)
51. Петренко О.П., Шевченко А.А. Adaptation of agricultural production to wartime realities: preservation of economic security of Ukraine. *Галицький економічний вісник*. 2024. 3 (88). С.20-30. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1305> (дата звернення 03.05.2025)
52. Прокопенко М., Костенко Ю. Аналіз впливу державного регулювання на господарську діяльність підприємства. Проблеми і перспективи розвитку економіки. 2024. № 2 (33). С. 176–184
53. Прохорова В., Чобіток І. Теоретико – методичний інструментарій оцінки інноваційної діяльності підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Вип. 7 (14), 2019. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/554/470> (дата звернення 20.05.2025)
54. Райчева, Л. І., Горбаньова, В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут*. 2024. № 30. С. 71–76. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040>
55. Соболева К. Global Innovation Index 2023: Україна на 55-му місці і в топ-3 в групі країн із доходами нижче середнього. 2023. URL: <https://mind.ua/news/20263287-global-innovation-index2023-ukrayina-na-55-mu-misci> (дата звернення 20.09.2025)
56. Суліма Н.М., Савицький М.В. Сутність інновацій та інноваційного розвитку підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025.
57. Таранич О.В., Бурківська Т.О. Роль інновацій у формуванні конкурентоспроможності підприємств у контексті сталого розвитку.

URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5102/5048>

(дата звернення 10.04.2025)

58. Томашук І.В. Модернізація аграрної галузі через сталу інтеграцію інноваційних рішень. *Держава та регіони*. №2 (136). 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-2-6> (дата звернення 20.10.2025)

59. Халін С.В., Шерстюк О.В. Інноваційно-відтворювальна модель розвитку потенціалу аграрних підприємств на основі формування стійких ланцюгів доданої вартості. *Інвестиції: практика та досвід*. №14. 2025. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.191

60. Хуан Бінжу. Інноваційний розвиток аграрних підприємств: сучасний стан та перспективи. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Volume 9. № 1. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-26>

61. Шевченко А., Петренко О., Гелас В. Стратегічний розвиток вирощування соняшнику в Україні: виклики та перспективи. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. Вип. 5. DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.05.11>

62. Шевченко А., Соломонова В., Цветкова – Попсуйко О. Проєктний підхід та ESG – фактори: виробництво спіруліни як приклад сталого агробізнесу. *Актуальні аспекти розвитку науки і освіти»: збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників та молодих науковців*. (м. Одеса. 2-3 жовтня 2025 р.), Одеський державний аграрний університет. Одеса. 2025. с. 528-532 URL:<https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2025/11/Zbirnyk-V-Mizhn-konf-2-3.10.25-ODAU.pdf> (дата звернення 13.05.2025)

63. Шевченко А.А., Антонюк М.В. Екологічна свідомість та відповідальність аграріїв. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конференції «Проблеми та перспективи розвитку економіки: світові та національні аспекти». (Одеса, 18 листопада 2022 р.) ОДАУ, с.217-219

URL:<https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/Zbirnyk-202224524.pdf>

(дата звернення 13.05.2025)

64. Шевченко А.А., Василич Т.О. Перспективи розвитку ріпаківництва в Одеській області. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2022. №3. С. 136–146. URL: <http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5182/1/45-Текст%20статті-171-1-10-20230130.pdf> (дата звернення 13.10.2025)

65. Шевченко А.А., Довбуш І.В. Технологічні інновації в аграрному виробництві малого бізнесу: ризики і можливості. Матеріали III наук.-практ. конференції « Науково – інноваційний розвиток агровиробництва як запорука продовольчої безпеки України: вчора, сьогодні, завтра». (м.Київ, 19-20 квітня 2023 р.) с.96-98 URL:<https://dnsgb.com.ua/novini/obyavi/iii-naukovo-praktichna-konferenciya-naukovo-innovacijnij-rozvitok-agrovirobnictva-yak-zaporuka-prodovolchoi-bezpeki-ukraini-vchora-sogodni-zavtra/> (дата звернення 13.09.2025)

66. Шевченко А.А., Загоревська Т.О., Цветкова – Попсуйко О.М. Оцінка екологічності аграрного виробництва через призму Європейського зеленого курсу: міжнародний досвід. *Браславські читання. економіка XXI століття: національний та глобальний виміри: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції*». (06 листопада 2025, м. Одеса), Одеський державний аграрний університет. Одеса. 2025. с. 180 – 184

67. Шевченко А.А., Земляк А.В., Актуальні проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності аграрних підприємств в Україні *Збірник тез доповідей за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління -2023»*. (м. Одеса, 10 листопада 2023 р.), НУОП, м. Одеса С.158-160 124 URL:https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2023/tezy.pdf (дата звернення 17.07.2025)

68. Шевченко А.А., Конопельська О.В. Інноваційне відновлення аграрного бізнесу – стратегічна детермінанта післявоєнного відновлення. *Матеріали міжнародної науково – практичної інтернет – конференції «Підприємництво, облік і фінанси: сучасний стан й перспективи повоєнного відродження»* (24 квітня 2024, Херсон – Кропивницький). Херсонський державний аграрно – економічний університет. Херсон – Кропивницький. 2024. с. 101-105

69. Шевченко А.А., Петренко О. П., Іванюк Н.С. Продовольча безпека України в умовах війни та пріоритетні напрямки врегулювання її стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 59. [URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3374/3301](https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3374/3301) (дата звернення 13.05.2025)

70. Шевченко А.А., Петренко О.П, Ткачук І.Д., Цвіткова – Попсуйко О.М. Вертикальна інтеграція як інструмент аграрного розвитку територіальних громад. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. №24. 2025. [URL:https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/675/632](https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/675/632) (дата звернення 11.10.2025)

71. Шевченко А.А., Петренко О.П. Виклики екологічного підприємництва в Україні. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 5 (75). С. 86-94. [URL:https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/86.pdf](https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/86.pdf) (дата звернення 23.05.2025)

72. Шевченко А.А., Петренко О.П. [Детермінанти економічного розвитку сільського господарства в Україні. *Modern Economics* № 38 \(2023\).](#) С. 186-193 [URL:https://modecon.mnau.edu.ua/issue-38-2023/](https://modecon.mnau.edu.ua/issue-38-2023/) (дата звернення 13.06.2025)

73. Шевченко А.А., Петренко О.П., Косик Д.В. Штучний інтелект в рослинництві: успішні кейси аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2024. №47. [URL:https://modecon.mnau.edu.ua/artificial-intelligence-in-crop-production/](https://modecon.mnau.edu.ua/artificial-intelligence-in-crop-production/) (дата звернення 23.09.2025)

74. Шевченко А.А., Петренко О.П., Нікіфорчук М. Ресурсний потенціал аграрних підприємств як основа інноваційної диверсифікації діяльності. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. №8. Р.297-311 URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/261/251> (дата звернення 19.09.2025)

75. Шевченко А.А., Петренко О.П., Орлова В.О. Дослідження факторів впливу на ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств в Україні. *Scientific horizons*. 2020, Vol. 23, No. 9. Р. 68-77 URL: <https://sciencehorizon.com.ua/uk/author/v-o-orlova> (дата звернення 13.09.2025)

76. Шевченко А.А., Синельник О.А. Екологічний ризик інновацій. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конференції *«Проблеми та перспективи розвитку економіки: світові та національні аспекти»*. (Одеса, 18 листопада 2022 р.) ОДАУ, с.222-225 URL:<https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/Zbirnyk-202224524.pdf> (дата звернення 13.05.2025)

77. Шевченко А.А., Сімецькі А.Ф. Сільськогосподарська кооперація як рушійна сила відновлення сільських територій в умовах повоєнної відбудови України. *Збірник наукових праць XX Всеукраїнської наук. – практ. конференції «ПОКРИТАНІВСЬКІ ЧИТАННЯ» «Актуальні проблем розвитку економічної теорії в умовах сучасних викликів»*. (6 грудня 2024, м. Одеса). Одеський національний економічний університет. Одеса.2024.с.80-83

78. Шевченко А.А., Фірта Д.Р. Особливості агроінноваційної діяльності на сучасному етапі *Міжнародна науково-практична конференція "Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри*. Одеський державний аграрний університет, (м. Одеса, 01 листопада 2023 р). с.192-196 (дата звернення 19.10.2025)

79. Шевченко А.А., Царенко Н.С. Інноваційна активність аграрних підприємств як форма адаптації до змін в навколишньому середовищі. *П'ята Всеукраїнська науково-практична конференція «Євроінтеграція екологічної політики України»*. Одеський державний екологічний університет м. Одеса 25 - 26 жовтня 2023 р. С.238-241

URL:<http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/12256/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B2%202023.pdf>

(дата звернення 26.05.2025)

80. Шевченко А.А., Шутяк Д.В. Економічна сутність, особливості створення та впровадження інновацій в аграрній сфері. *Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конференції «Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління - 2022»* (Одеса, 30 жовтня 2022 р.) с.123-125

URL:https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2022/tezy.pdf (дата

звернення 13.05.2025)

81. Шкарубо, М. Є., Фоменков, В. В. Механізм управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах цифровізації. *Economic Synergy*, 2025. № 1. С. 255–266. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-19>

(дата звернення 03.06.2025)

82. Ярмус С.С. Проектування системи моніторингу та оцінювання ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. Вип. 69. 2024.

URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5251/5195>

(дата звернення 03.06.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Діагностика активу балансу СВК «Родина» за 2024 рік

Елементи балансу	Абсолютні величини, тис. грн.		Питома вага, %		Зміни за період:			
	На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду	в абсолютних величинах, тис. грн.	у питомій вазі, %	у % до величин на початок періоду	у % до зміни підсумку балансу
1	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи	4262	4262	2,09	2,19	0,00	0,10	0,00	0,00
Основні засоби	47751	51811	23,44	26,65	4060,00	3,20	8,50	-43,82
первісна вартість	81483	90620	40,00	46,60	9137,00	6,60	11,21	-98,61
знос	33732	38809	16,56	19,96	5077,00	3,40	15,05	-54,79
Довгострокові біологічні активи	212	451	0,10	0,23	239,00	0,13	112,74	-2,58
Усього за розділом I	52225	56524	25,64	29,07	4299,00	3,43	8,23	-46,40
II. Оборотні активи								
Запаси	131146	117717	64,38	60,54	-13429,00	-3,84	-10,24	144,93
Виробничі запаси	34847	38537	17,11	19,82	3690,00	2,71	10,59	-39,82
Незавершене виробництво	31356	45932	15,39	23,62	14576,00	8,23	46,49	-157,31
Готова продукція	64943	33248	31,88	17,10	-31695,00	-14,78	-48,80	342,06
Поточні біологічні активи	1563	3169	0,77	1,63	1606,00	0,86	102,75	-17,33
за продукцію, товари, роботи, послуги	10105	15718	4,96	8,08	5613,00	3,12	55,55	-60,58
Гроші та їх еквіваленти	8676	1321	4,26	0,68	-7355,00	-3,58	-84,77	79,38
Готівка	3	3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Рахунки в банках	8673	1318	4,26	0,68	-7355,00	-3,58	-84,80	79,38
Усього за розділом II	151490	137925	74,36	70,93	-13565,00	-3,43	-8,95	146,40
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття								
БАЛАНС	203715	194449	100,00	100,00	-9266,00	0,00	-4,55	100,00

Джерело: сформовано автором на основі форм статистичної звітності СВК «Родина»

Додаток Б

Діагностика пасиву балансу СВК «Родина» за 2024 рік

Елементи балансу	Абсолютні величини, тис. грн		Питома вага, %		Зміни за період			
	На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду	в абсолютних величинах, тис. грн.	у питомій вазі, %	у % до величин на початок періоду	у % до зміни підсумку балансу
1	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Власний капітал								
Зареєстрований (пайовий) капітал	3353	3355	1,65	1,73	2,00	0,08	0,06	-0,02
Додатковий капітал	74845	69903	36,74	35,95	-4942,00	-0,79	-6,60	53,33
Резервний капітал	30420	32480	14,93	16,70	2060,00	1,77	6,77	-22,23
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	26234	45610	12,88	23,46	19376,00	10,58	73,86	-209,11
Усього за розділом I	134852	151348	66,20	77,83	16496,00	11,64	12,23	-178,03
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення								
Інші довгострокові зобов'язання	7938	6106	3,90	3,14	-1832,00	-0,76	-23,08	19,77
Усього за розділом II	7938	6106	3,90	3,14	-1832,00	-0,76	-23,08	19,77
III. Поточні зобов'язання і забезпечення								
Короткострокові кредити банків	24704	24704	12,13	12,70	0,00	0,58	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість: за товари, роботи, послуги	28357	8376	13,92	4,31	-19981,00	-9,61	-70,46	215,64
за розрахунками з бюджетом	208	878	0,10	0,45	670,00	0,35	322,12	-7,23
за розрахунками зі страхування	304	511	0,15	0,26	207,00	0,11	68,09	-2,23
за розрахунками з оплати праці	1071	1647	0,53	0,85	576,00	0,32	53,78	-6,22
Інші поточні зобов'язання	6281	879	3,08	0,45	-5402,00	-2,63	-86,01	58,30
Усього за розділом III	60925	36995	29,91	19,03	-23930,00	-10,88	-39,28	258,26
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття								
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду								
БАЛАНС	203715	194449	100,00	100,00	-9266,00	0,00	-4,55	100

Джерело: сформовано автором на основі форм статистичної звітності СВК «Родина»

Додаток В

Таблиця 2.11

Динаміка показників виробництва продукції рослинництва в СВК «Родина»

Сільськогосподарські культури	Валове виробництво, ц			Зібрана площа, га			Урожайність, ц/га			Рівень урожайності в середн. за 2022 – 2024рр.	Відхилення урожайності, ц/га 2024р. до 2022р.(+, -)
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.		
Озима пшениця	84298,90	149157,00	135388,00	3141,32	3156,60	3667,40	26,84	47,25	36,92	37,01	10,08
Озимий ячмінь	64124,00	55542,00	51420,00	1802,00	854,70	1198,10	35,58	64,98	42,92	44,38	7,33
Ярий ячмінь	0,00	0,00	4285,00	0,00	0,00	130,00	0,00	0,00	32,96	32,96	32,96
Кукурудза	5668,70	7830,00	435,50	415,00	231,50	6297,00	13,66	33,82	0,07	2,01	-13,59
Горох	296,40	3390,00	13768,00	20,00	100,00	601,70	14,82	33,90	22,88	24,19	8,06
Овес	0,00	469,00	0,00	0,00	20,00	0,00	0,00	23,45	0,00	23,45	0,00
Просо	0,00	0,00	973,00	0,00	0,00	36,00	0,00	0,00	27,03	27,03	27,03
Льон-олійний	1529,80	0,00	1162,00	168,00	0,00	94,50	9,11	0,00	12,30	10,25	3,19
Соняшник	24005,70	20738,00	24726,00	1213,00	1089,00	1759,50	19,79	19,04	14,05	17,10	-5,74
Озимий ріпак	33445,50	67422,00	6649,00	1831,00	3340,00	347,50	18,27	20,19	19,13	19,48	0,87
Соя	0,00	0,00	281,00	0,00	0,00	50,00	0,00	0,00	5,62	5,62	5,62
Кольза	0,00	0,00	7664,00	0,00	0,00	748,50	0,00	0,00	10,24	10,24	10,24

Додаток Г

Склад та структура посівних площ

Сільськогосподарські культур	2022 рік		2023 рік		2024 рік		В середньому за 2022- 2024 рр.	
	Площа, га	Структура, %	Площа, га	Структура, %	Площа, га	Структура, %	Площа, га	Структура, %
Зернові та зернобобові - всього	5388,32	62,65	4362,80	49,62	6068,70	66,92	5273,27	59,79
в т.ч. озимі зернові	4943,32	57,48	4011,30	45,63	4865,50	53,65	4606,71	52,23
пшениця озима	3141,31	36,53	3156,60	35,90	3667,40	40,44	3321,77	37,66
ячмінь озимий	1802,00	20,95	854,70	9,72	1198,10	13,21	1284,93	14,57
ярі зернові та зернобобові	445,00	5,17	351,50	4,00	1203,20	13,27	666,57	7,56
кукурудза	425,00	4,94	231,50	2,63	435,50	4,80	364,00	4,13
горох	20,00	0,23	100,00	1,14	601,70	6,63	240,57	2,73
овес	0,00	0,00	20,00	0,23	0,00	0,00	6,67	0,08
ячмінь ярий	0,00	0,00	0,00	0,00	130,00	1,43	43,33	0,49
просо	0,00	0,00	0,00	0,00	36,00	0,40	12,00	0,14
Технічні – всього	3212,00	37,35	4429,00	50,38	3000,00	33,08	3547,00	40,21
льон-олійний (кудряш)	168,00	1,95	0,00	0,00	94,50	1,04	87,50	0,99
соняшник	1213,00	14,10	1089,00	12,39	1759,50	19,40	1353,83	15,35
озимий ріпак	1831,00	21,29	3340,00	37,99	347,50	3,83	1839,50	20,86
соя	0,00	0,00	0,00	0,00	50,00	0,55	16,67	0,19
кольза	0,00	0,00	0,00	0,00	748,50	8,25	249,50	2,83
Всього зібраної площі	8600,32	100,00	8791,80	100,00	9068,70	100,00	8820,27	100,00

Джерело: сформовано автором на основі форм статистичної звітності СВК «Родина»

Додаток Д

Проект структури посівних площ в СВК «Родина»

Сільськогосподарські культури	В середньому за 2022 - 2024рр.		План на 2027 рік		Відхилення плану від середнього (+,-):	
	Площа, га	Структура, %	Площа, га	Структура, %	Площа, га	Структура, %
Зернові та зернобобові - всього	5273,27	59,79	5608,7	61,85	-335,43	2,06
в т.ч. озимі зернові	4606,7	52,23	4000	44,11	606,7	-8,12
з них пшениця	3321,77	37,66	2700	29,77	-621,77	-7,89
ячмінь	1284,93	14,57	1300	14,34	15,07	-0,23
ярі зернові та зернобобові	654,57	7,42	1608,7	17,74	954,13	10,32
з них горох	240,57	2,73	698,7	7,70	458,13	4,97
овес	6,67	0,08	10	0,11	3,33	0,03
нут	0	0	100	1,10	100	1,10
ячмінь ярий	43,33	0,49	300	3,31	256,67	2,82
кукурудза	364	4,13	500	5,51	136	1,38
Технічні – всього	3547	40,21	3460	38,15	-87	-2,06
з них соняшник	1353,83	15,35	1150	12,68	-203,83	-2,67
льон олійний	31,5	0,36	200	2,21	168,5	1,85
озимий ріпак	1839,5	20,86	1900	20,95	60,5	0,09
бавовна	0	0	10	0,11	10	0,11
кольза (ріпак ранній)	249,5	2,83	200	2,21	-49,5	-0,62
Всього посівної площі	8820,27	100	9068,7	100	248,43	

Розроблено автором