

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПІША
« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
освітньої програми «Менеджмент»
за спеціальністю «073 Менеджмент»

**ІННОВАЦІЙНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ СФГ «БАЛКАНИ» БІЛГОРОД-
ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
Ганна ДІДУР _____
Рецензент: д.е.н., професор кафедри
економіки, права та управління бізнесом
Одеського національного економічного
університету,
В'ячеслав КЛОЧАН _____

Виконав здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти
заочної форми навчання освітньо-
професійної програми «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Станіслав МОТРУК
*Засвідчую, що кваліфікаційна робота
містить результати власних досліджень.
Використання ідей і текстів інших
авторів має посилання на відповідне
джерело _____ Станіслав МОТРУК*

ОДЕСА – 2026

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПІША

«16» червня 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
Станіславу МОТРУКУ

1. Тема роботи: *«Інноваційні управлінські технології в забезпеченні ефективного розвитку СФГ «Балкани» Білгород-Дністровського району Одеської області», науковий керівник роботи: к.е.н., доцент Ганна ДІДУР затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 63/з від 16. 06.2025 р.*

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 16 січня 2026 р.

3. Об'єкт дослідження: *є інноваційні управлінські технології.*

4. Предмет дослідження: *виступає сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів, пов'язаних з впровадженням інноваційних управлінських технологій в діяльність підприємства з метою забезпечення його ефективного розвитку. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах СФГ «Балкани».*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- дослідити поняття інновацій та їх класифікацію;
- розкрити сутність інноваційних управлінських технологій та визначити їх роль системі менеджменту підприємства;
- узагальнити зарубіжний досвід впровадження інноваційних управлінських технологій.

5.2. Аналітичний розділ:

- визначити соціально-економічні передумови впровадження управлінських інновацій у діяльність підприємств аграрного сектору;
- дати характеристику організаційного та ресурсного забезпечення підприємства;
- здійснити аналіз результативності та ефективності господарської діяльності СФГ «Балкани».

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- провести стратегічний аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства з використанням PEST- і SWOT-

інструментів та визначити стратегічні напрями розвитку СФГ «Балкани» на основі управлінських інновацій;

- обґрунтувати напрями удосконалення організаційної структури управління СФГ «Балкани» на основі інноваційних підходів;

- розробити пропозиції щодо впровадження інновацій у сфері управління персоналом та системи управління результативністю.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу: Чинники інноваційного розвитку. Підходи до визначення категорії «інновація». Підходи до визначення «інноваційні управлінські технології». Чинники, що впливають на реалізацію інноваційних технологій в управлінні. Види управлінських інноваційних технологій. Внутрішньоорганізаційний шлях введення інноваційної технології. Приклади зарубіжних підприємств, що застосували управлінські інновації.

6.2. До аналітичного розділу: Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств Одеської області за видами економічної діяльності. Фінансові результати до оподаткування підприємств по районах Одеської області. Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств Одеської області. Частка підприємств України, що використовують технології штучного інтелекту, у загальній кількості підприємств, %. Організаційна структура СФГ «Балкани». Обсяги виробництва основних видів продукції, ц. Вартість та структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції СФГ «Балкани». Склад та структура посівної площі СФГ «Балкани». Виробничі засоби та ефективність їх використання в СФГ «Балкани». Забезпеченість персоналом СФГ «Балкани». Урожайність основних сільськогосподарських культур в СФГ «Балкани», ц з 1 га. Фінансові результати діяльності СФГ «Балкани», тис. грн. Основні показники ефективності господарської діяльності СФГ «Балкани»

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу: PEST-аналіз зовнішнього середовища функціонування СФГ «Балкани». SWOT-аналіз СФГ «Балкани». Матриця стратегій SO-WO-ST-WT СФГ «Балкани». Організаційна структура управління СФГ «Балкани». Організаційна структура управління СФГ «Балкани» (проект). Заходи з удосконалення організаційної структури управління СФГ «Балкани». Система MBO/KPI для управлінського персоналу СФГ «Балкани». Планові значення KPI (цільові рівні) для управлінського персоналу СФГ «Балкани». Розрахунок премії за KPI.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні статистичні матеріали, баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств (Ф. № 50-с.-г.), штатний розклад.

8. Перелік публікацій за напрямом досліджень: публікація наукової статті.

9. Дата видачі завдання: 16.06.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	до 16.06.2025	0,5	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	16.06.2025	0,5	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	17.06.2025-21.06.2025-	0,5	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	22.06.2025-02.09.2025	3,0	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	3.09.2025-12.09.2025	0,5	
6	Написання другого (дослідницько-аналітичного) розділу роботи	13.09.2025-02.10.2025	3,0	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	03.10.2025-22.11.2025	4,5	
8	Написання висновків, списку літератури	23.11.2025-25.11.2025	1,0	
9	Перевірка роботи науковим керівником	26.11.2025-12.12.2025	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	13.12.2025-28.12.2025	1,5	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	09.01.2026-26.01.2026	1,0	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	16.01.2026	0,1	
13	Перевірка роботи на оригінальність	16.01.2026-22.01.2026	0	
14	Попередній захист на кафедрі	26.01.2026	0,4	
15	Рецензування кваліфікаційної роботи	22.01.2026-26.01.2026	0	
16	Захист кваліфікаційної роботи	26.01.2026-31.01.2026	1,5	
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» _____ Станіслав МОТРУК

Науковий керівник: _____ Ганна ДІДУР

Гарант ОП _____ Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ

РЕФЕРАТ

Мотрук С. О. Інноваційні управлінські технології в забезпеченні ефективного розвитку СФГ «Балкани» Білгород-Дністровського району Одеської області . – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2026.

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується зростанням конкуренції, нестабільністю ринкового середовища, посиленням впливу кліматичних ризиків, ресурсними обмеженнями та необхідністю адаптації підприємств до нових умов господарювання. Водночас підвищуються вимоги до якості управлінських рішень, оперативності реагування на зміни зовнішнього середовища, ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. У таких умовах особливої актуальності набуває впровадження інноваційних управлінських технологій, які забезпечують системність, гнучкість і результативність управління, сприяють підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Актуальність теми дослідження посилюється тим, що вітчизняні аграрні підприємства, зокрема фермерські господарства, мають значний виробничий потенціал, однак нерідко стикаються з проблемами недостатньої ефективності управління, дублювання функцій, перевантаження керівної ланки, обмеженої цифровізації та нестабільності фінансових результатів. Вирішення зазначених питань можливе шляхом впровадження інноваційних управлінських технологій, які забезпечують підвищення керованості підприємства, оптимізацію витрат, прозорість бізнес-процесів і результативність роботи персоналу.

Теоретико-методологічні та методичні напрацювання стосовно впровадження інноваційних управлінських технологій в забезпеченні ефективного розвитку підприємств у профільній науковій та навчально-методичній літературі висвітлювали такі вітчизняні та зарубіжні фахівці як Birkinshaw J., G., Hamel G., Heskett J., Августин Р. Р., Деміків І. О., Беспалов А., Горбаченко С., Божанова О., Грицина О., Гук О.В., Вітовтова М.С., Дідур Г.І., Запша Г. М., Кузнецова І., Логоша Р. В., Люта Г.В., Павленко І.А., Майстро Р., Назаренко Д., Момчева А.М., Поліванцев А., Сахацький М.П., Телічко Н. А., Шацька З.Я. і ін.

Проведені наукові дослідження сформували передусім надійне теоретико-методичне підґрунтя для розкриття сутності інноваційних управлінських технологій та обґрунтування їх ролі у забезпеченні ефективного розвитку аграрних підприємств. Вони дали змогу поглибити розуміння взаємодії елементів системи менеджменту, удосконалити підходи до прийняття управлінських рішень і забезпечення узгодженості функціонування виробничих, ресурсних та управлінських підсистем. Окрім цього, зазначені напрацювання сприяли розвитку методичних підходів до

оцінювання того, як зміни в організації діяльності та впровадження управлінських інновацій впливають на результативність, прибутковість і загальну ефективність виробництва.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну магістерську роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт Одеського державного аграрного університету, зокрема вона є складовою частиною теми кафедри менеджменту «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу» (державний реєстраційний номер 0121U109628), де автором обґрунтовано теоретико-методичні засади та прикладні рекомендації щодо впровадження інноваційних управлінських технологій для забезпечення ефективного розвитку аграрних підприємств.

Мета та завдання дослідження. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних управлінських технологій для забезпечення ефективного розвитку аграрних підприємств. Для досягнення поставленої мети було поставлено і вирішено наступні завдання:

- дослідити поняття інновацій та їх класифікацію;
- розкрити сутність інноваційних управлінських технологій та визначити їх роль системі менеджменту підприємства;
- узагальнити зарубіжний досвід впровадження інноваційних управлінських технологій;
- визначити соціально-економічні передумови впровадження управлінських інновацій у діяльності підприємств аграрного сектору;
- дати характеристику організаційного та ресурсного забезпечення підприємства;
- здійснити аналіз результативності та ефективності господарської діяльності СФГ «Балкани»;
- провести стратегічний аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства з використанням PEST- і SWOT-інструментів та визначити стратегічні напрями розвитку СФГ «Балкани» на основі управлінських інновацій;
- обґрунтувати напрями удосконалення організаційної структури управління СФГ «Балкани» на основі інноваційних підходів;
- розробити пропозиції щодо впровадження інновацій у сфері управління персоналом та системи управління результативністю.

Об'єктом дослідження є інноваційні управлінські технології.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів, пов'язаних з впровадженням інноваційних управлінських технологій в діяльність підприємства з метою забезпечення його ефективного розвитку. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах СФГ «Балкани».

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняння, системний

підхід, економіко-статистичні методи, метод експертних оцінок, графічні та табличні методи представлення результатів, а також інструменти стратегічного аналізу (PEST, SWOT, матриця стратегій SO–WO–ST–WT).

Елементи наукової новизни полягають в обґрунтуванні комплексного підходу до впровадження інноваційних управлінських технологій у фермерському господарстві з урахуванням особливостей його ресурсного потенціалу, організаційної структури та зовнішніх умов функціонування.

Апробація результатів дослідження.

За результатами досліджень опубліковано наукову статтю: Дідур Г.І., Шевченко А.А., Чорний М.О., Мотрук С. О., Мокрінчук О.С. Управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах впливу глобальних змін навколишнього середовища. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. №17. URL: <https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/969>

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Виконана на 102 сторінках комп'ютерного тексту, містить 27 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 104 найменування.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі «Теоретико-методичні основи впровадження інноваційних управлінських технологій» розкрито теоретичні засади інноваційної діяльності та узагальнено наукові підходи до визначення поняття «інновації», а також наведено їх основні класифікаційні ознаки. Охарактеризовано сутність інноваційних управлінських технологій, визначено їх місце та роль у системі менеджменту підприємства як інструменту підвищення результативності управління й ефективності використання ресурсів. Проаналізовано ключові підходи до впровадження управлінських інновацій у практику господарювання та виділено найбільш поширені сучасні управлінські технології. Узагальнення зарубіжного досвіду підтвердило доцільність застосування процесного підходу, цифровізації управління та управління за результатами як основи забезпечення конкурентоспроможності й сталого розвитку підприємств.

У другому розділі «Аналіз стану управління та передумов впровадження інноваційних технологій в СФГ «Балкани»» визначено соціально-економічні передумови впровадження інноваційних управлінських технологій у діяльність підприємств аграрного сектору та обґрунтовано їх актуальність для сучасних умов господарювання. Надано характеристику організаційного устрою та ресурсного забезпечення СФГ «Балкани», зокрема земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів, а також особливостей управління підприємством. Проведено аналіз результативності господарської діяльності господарства на основі динаміки виробничих, фінансових і економічних показників за 2022-2024 рр. Отримані результати дозволили виявити ключові

проблеми та резерви підвищення ефективності розвитку підприємства як основу для формування управлінських інновацій у наступному розділі.

У третьому розділі «Обґрунтування впровадження інноваційних управлінських технологій для ефективного розвитку СФГ «Балкани»» проведено стратегічний аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу СФГ «Балкани» із застосуванням PEST- і SWOT-інструментів, що дозволило визначити ключові можливості, загрози та напрями розвитку підприємства. Обґрунтовано стратегічні рішення щодо підвищення ефективності діяльності господарства на основі впровадження інноваційних управлінських технологій. Запропоновано удосконалення організаційної структури управління через оптимізацію розподілу функцій, делегування повноважень і підвищення керованості виробничих та логістичних процесів. Розроблено практичні рекомендації щодо інновацій в управлінні персоналом, зокрема впровадження компетентнісного підходу та системи управління результативністю (МВО/KPI) як інструменту підсилення мотивації й продуктивності праці.

Висновки

Обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних управлінських технологій для забезпечення ефективного розвитку аграрних підприємств дозволило отримати наступні результати:

- дослідження теоретичних засад інновацій та їх класифікації, дозволило обґрунтувати значення інновацій як ключового чинника розвитку підприємств. Визначено сутність інноваційних управлінських технологій та доведено їх роль у підвищенні результативності системи менеджменту, оптимізації управлінських процесів і забезпеченні ефективного використання ресурсів. Узагальнення зарубіжного досвіду підтвердило доцільність адаптації сучасних управлінських підходів (процесного управління, цифровізації, управління за цілями та результатами) до умов функціонування аграрних підприємств України;

- визначено соціально-економічні передумови впровадження управлінських інновацій у діяльність підприємств аграрного сектору та обґрунтовано їх актуальність в умовах нестабільного зовнішнього середовища й посилення конкуренції. Надано комплексну характеристику організаційного та ресурсного забезпечення СФГ «Балкани», що підтвердило наявність значного виробничого потенціалу підприємства та необхідність його подальшого удосконалення з позицій керованості й ефективності використання ресурсів. Проведений аналіз результативності та ефективності господарської діяльності засвідчив загалом позитивну динаміку ключових показників, однак виявив залежність результатів від зовнішніх ризиків і внутрішніх організаційних факторів;

- проведення стратегічного аналізу дозволило обґрунтувати стратегічні напрями подальшого розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Запропоновано удосконалення організаційної

структури управління підприємством із застосуванням інноваційних підходів, спрямованих на оптимізацію розподілу функцій, підвищення керованості та результативності управлінських рішень. Розроблено практичні пропозиції щодо впровадження інновацій у сфері управління персоналом і системи управління результативністю, що створює передумови для посилення мотивації працівників, підвищення продуктивності праці та забезпечення ефективного розвитку СФГ «Балкани» в довгостроковій перспективі.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи

Дідур Г.І., Шевченко А.А., Чорний М.О., Мотрук С. О., Мокрінчук О.С. Управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах впливу глобальних змін навколишнього середовища. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №17. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/969>

АНОТАЦІЯ

Мотрук С. О. Інноваційні управлінські технології в забезпеченні ефективного розвитку СФГ «Балкани» Білгород-Дністровського району Одеської області . – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Одеський державний аграрний університет, Одеса, 2026.

В кваліфікаційній роботі досліджено поняття інновацій та їх класифікацію; розкрито сутність інноваційних управлінських технологій та визначено їх роль в системі менеджменту підприємства; узагальнено зарубіжний досвід впровадження інноваційних управлінських технологій.

Визначено соціально-економічні передумови впровадження управлінських інновацій у діяльності підприємств аграрного сектору; дано характеристику організаційного та ресурсного забезпечення підприємства; проаналізовано результативність та ефективність господарської діяльності СФГ «Балкани».

Проведено стратегічний аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства з використанням PEST- і SWOT-інструментів та визначити стратегічні напрями розвитку СФГ «Балкани» на основі управлінських інновацій; обґрунтовано напрями удосконалення організаційної структури управління СФГ «Балкани» на основі інноваційних підходів; розроблено пропозиції щодо впровадження інновацій у сфері управління персоналом та системи управління результативністю.

Ключові слова: аграрне підприємство, розвиток, інновації, інноваційні управлінські технології, організаційна структура управління, KPI.

ANNOTATION

Motruk S. O. Innovative Management Technologies in Ensuring the Effective Development of the “Balkany” Farm Enterprise in Bilhorod-Dnistrovskyi District, Odesa Region. - On the rights of the manuscript.

Qualification thesis for obtaining the Master's degree in Specialty 073 “Management”. – Odesa State Agrarian University, Odesa, 2026.

The qualification thesis investigates the concept of innovations and their classification; reveals the essence of innovative management technologies and determines their role in the enterprise management system; and summarizes international experience in implementing innovative management technologies.

The socio-economic prerequisites for the implementation of managerial innovations in the activities of agricultural enterprises are identified; the organizational and resource support of the enterprise is characterized; and the performance and efficiency of economic activity of the “Balkany” farm enterprise are analyzed.

A strategic analysis of the external environment and internal potential of the enterprise is conducted using PEST and SWOT tools, and strategic directions for the development of the “Balkany” farm enterprise based on managerial innovations are determined. The directions for improving the organizational management structure of the “Balkany” farm enterprise on the basis of innovative approaches are substantiated. Proposals for implementing innovations in personnel management and a performance management system are developed.

Keywords: agricultural enterprise, development, innovations, innovative management technologies, organizational management structure, KPI.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ	8
1.1. Поняття інновацій та їх класифікація	8
1.2. Інноваційні управлінські технології в системі менеджменту підприємства	17
1.3. Зарубіжний досвід впровадження інноваційних управлінських технологій	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТА ПЕРЕДУМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФГ «БАЛКАНИ»	37
2.1. Соціально-економічні передумови діяльності підприємства	37
2.2. Характеристика організаційного та ресурсного забезпечення	49
2.3. Аналіз результативності та ефективності господарської діяльності	61
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ СФГ «БАЛКАНИ»	70
3.1. Стратегічні напрями розвитку СФГ «Балкани» на основі управлінських інновацій	70
3.2. Удосконалення організаційної структури управління підприємством на основі інноваційних підходів	77
3.3. Інноваційні технології управління персоналом як чинник підвищення ефективного розвитку СФГ «Балкани»	85
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	103
ДОДАТКИ	116

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується зростанням конкуренції, нестабільністю ринкового середовища, посиленням впливу кліматичних ризиків, ресурсними обмеженнями та необхідністю адаптації підприємств до нових умов господарювання. Водночас підвищуються вимоги до якості управлінських рішень, оперативності реагування на зміни зовнішнього середовища, ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. У таких умовах особливої актуальності набуває впровадження інноваційних управлінських технологій, які забезпечують системність, гнучкість і результативність управління, сприяють підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Управлінські інновації в аграрному виробництві передбачають застосування сучасних організаційних, інформаційних, процесних і кадрових підходів, спрямованих на оптимізацію структури управління, удосконалення механізмів планування й контролю, підвищення ефективності координації підрозділів та формування мотиваційного середовища. Особливого значення набуває запровадження управління за цілями та результатами, процесного управління, систем контролінгу, делегування повноважень, а також інновацій у сфері управління персоналом. Саме такі технології дозволяють аграрним підприємствам забезпечувати стабільність розвитку в умовах високої невизначеності та досягати стратегічних цілей без надмірного зростання витрат.

Актуальність теми дослідження посилюється тим, що вітчизняні аграрні підприємства, зокрема фермерські господарства, мають значний виробничий потенціал, однак нерідко стикаються з проблемами недостатньої ефективності управління, дублювання функцій, перевантаження керівної ланки, обмеженої цифровізації та нестабільності фінансових результатів. Вирішення зазначених питань можливе шляхом впровадження інноваційних управлінських

технологій, які забезпечують підвищення керованості підприємства, оптимізацію витрат, прозорість бізнес-процесів і результативність роботи персоналу.

Теоретико-методологічні та методичні напрацювання стосовно впровадження інноваційних управлінських технологій в забезпеченні ефективного розвитку підприємств у профільній науковій та навчально-методичній літературі висвітлювали такі вітчизняні та зарубіжні фахівці як Birkinshaw J., G. [82,83], Hamel G. [89], Heskett J. [90], Августин Р. Р., Деміків І. О. [1], Беспалов А., Горбаченко С. [5], Божанова О., Грицина О. [6], Гук О.В., Вітовтова М.С. [17], Дідур Г.І. [22, 23, 38, 57, 87, 98], Запша Г. М. [31,68], Кузнецова І. [45, 46], Логоша Р. В. [48], Люта Г.В., Павленко І.А. [49], Майстро Р., Назаренко Д. [52], Момчева А.М. [55], Поліванцев А. [62], Сахацький М.П. [68], Телічко Н. А. [69-72], Шацька З.Я. [79] і ін.

Проведені наукові дослідження сформували передусім надійне теоретико-методичне підґрунтя для розкриття сутності інноваційних управлінських технологій та обґрунтування їх ролі у забезпеченні ефективного розвитку аграрних підприємств. Вони дали змогу поглибити розуміння взаємодії елементів системи менеджменту, удосконалити підходи до прийняття управлінських рішень і забезпечення узгодженості функціонування виробничих, ресурсних та управлінських підсистем. Окрім цього, зазначені напрацювання сприяли розвитку методичних підходів до оцінювання того, як зміни в організації діяльності та впровадження управлінських інновацій впливають на результативність, прибутковість і загальну ефективність виробництва.

Мета та завдання дослідження. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних управлінських технологій для забезпечення ефективного розвитку аграрних підприємств.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити поняття інновацій та їх класифікацію;

- розкрити сутність інноваційних управлінських технологій та визначити їх роль системі менеджменту підприємства;
- узагальнити зарубіжний досвід впровадження інноваційних управлінських технологій;
- визначити соціально-економічні передумови впровадження управлінських інновацій у діяльності підприємств аграрного сектору;
- дати характеристику організаційного та ресурсного забезпечення підприємства;
- здійснити аналіз результативності та ефективності господарської діяльності СФГ «Балкани»;
- провести стратегічний аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства з використанням PEST- і SWOT-інструментів та визначити стратегічні напрями розвитку СФГ «Балкани» на основі управлінських інновацій;
- обґрунтувати напрями удосконалення організаційної структури управління СФГ «Балкани» на основі інноваційних підходів;
- розробити пропозиції щодо впровадження інновацій у сфері управління персоналом та системи управління результативністю.

Об'єктом дослідження є інноваційні управлінські технології.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів, пов'язаних з впровадженням інноваційних управлінських технологій в діяльність підприємства з метою забезпечення його ефективного розвитку. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах СФГ «Балкани».

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечують комплексне обґрунтування напрямів упровадження інноваційних управлінських технологій у діяльність СФГ «Балкани». У процесі виконання магістерської роботи застосовано методи аналізу та синтезу для уточнення сутності управлінських інновацій і визначення їх ролі у забезпеченні

ефективного розвитку аграрного підприємства; порівняльний метод – для зіставлення динаміки ключових економічних показників, оцінювання змін ефективності господарської діяльності та визначення тенденцій розвитку підприємства. Для всебічного дослідження діяльності СФГ «Балкани» використано системний підхід, який дозволив розглядати підприємство як цілісну соціально-економічну систему з взаємопов'язаними елементами управління, ресурсного забезпечення та виробничих процесів. Вивчення результативності функціонування підприємства здійснювалося за допомогою економіко-статистичних методів, зокрема розрахунку відносних і абсолютних показників, структурного аналізу, аналізу динаміки, узагальнення даних щодо виробництва, доходів, витрат, прибутку та рентабельності. Для формування стратегічних управлінських висновків застосовано інструменти стратегічного аналізу, зокрема PEST-аналіз для оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища, SWOT-аналіз та матрицю стратегій SO-WO-ST-WT для узгодження сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами ринку та визначення стратегічних напрямів розвитку. При розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційної структури управління та впровадження системи управління за цілями й результатами (MBO/KPI) використано метод експертних оцінок, елементи процесного підходу та метод моделювання управлінських рішень, що дозволило запропонувати оптимальні організаційні зміни, сформулювати цільові показники ефективності й механізм преміювання управлінського персоналу. Результати дослідження систематизовано та представлено за допомогою табличного й графічного методів, що забезпечило наочність, логічність і практичну спрямованість висновків та пропозицій.

Інформаційне забезпечення. Інформаційну базу роботи сформовано на основі законодавчих і нормативних документів, наукових публікацій, статистичних даних, а також матеріалів фінансово-господарської звітності та внутрішніх даних СФГ «Балкани».

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до впровадження інноваційних управлінських технологій у фермерському господарстві з урахуванням особливостей його ресурсного потенціалу, організаційної структури та зовнішніх умов функціонування.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій керівництвом СФГ «Балкани» з метою удосконалення системи управління, підвищення ефективності використання ресурсів, зростання продуктивності праці та посилення конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. За результатами досліджень опубліковано наукову статтю у фаховому виданні:

Дідур Г.І., Шевченко А.А., Чорний М.О., Мотрук С. О., Мокрінчук О.С. Управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах впливу глобальних змін навколишнього середовища. Актуальні питання економічних наук. 2025. №17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17887622>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ

1.1. Поняття інновацій та їх класифікація

У сучасних умовах ринкової динаміки та зростання конкурентного тиску організації змушені оперативнo реагувати на зміни зовнішнього середовища. За таких обставин вирішального значення набуває безперервний пошук, розроблення та впровадження нових підходів, методів і організаційних структур управління, що зумовлює необхідність постійного впровадження інновацій в управлінську діяльність підприємств.

Дослідження економічного змісту та ролі інноваційної діяльності доцільно розпочинати з уточнення поняття «інновація», яке походить від англійського терміна *innovation* і трактується як процес упровадження нововведень або практична реалізація результатів наукових відкриттів.

Історичний аналіз свідчить, що вперше поняття «інновація» було введено до наукового обігу в межах економічної теорії Й. Шумпетером у праці «Теорія економічного розвитку» (1911 р.) [35]. Учений визначав інновацію як створення нового, раніше невідомого споживачам корисного блага або формування нової якості вже існуючого продукту. Крім того, він розглядав інновації як реалізацію «нових комбінацій», що передбачають упровадження нових товарів, освоєння нових ринків збуту, залучення нових джерел сировини, а також здійснення структурних змін і реорганізацій у виробничо-господарській діяльності.

Таким чином, у трактуванні Й. Шумпетера інновація ґрунтується на раціональному та ефективному використанні наявних ресурсів і благ, що забезпечує економічний розвиток [35]. Саме цей науковець уперше системно дослідив проблему «нових комбінацій» як рушійної сили економічного розвитку та запропонував цілісне бачення інноваційного процесу.

Саме він вперше змалював інноваційний процес, дав визначення інноваціям та виокремив п'ять чинників (форм) інноваційного розвитку (рис. 1.1.).



Рисунок 1.1 - Чинники інноваційного розвитку

Джерело: Побудовано автором за [35]

Активне наукове осмислення проблем інновацій розпочалося у 60-х роках ХХ ст., що було зумовлено прискоренням темпів науково-технічного прогресу та зростанням його впливу на економічний розвиток. Значущість інноваційної діяльності полягає в тому, що спроможність підприємства ефективно сприймати й упроваджувати інновації підвищує його конкурентні позиції та формує стійкі багатовимірні переваги на ринку.

Інноваційна діяльність виступає важливою складовою управлінської діяльності сучасних суб'єктів господарювання, оскільки орієнтована на оновлення та вдосконалення елементів системи управління. Водночас вона є органічною частиною виробничо-господарської діяльності підприємства, хоча для більшості організацій не становить домінуючого напрямку їх функціонування.

У наукових дослідженнях категорія «інновація» характеризується багатозначністю та відсутністю єдиного універсального трактування, що зумовлено різноманіттям цілей і підходів до її вивчення. Залежно від теоретичних засад, галузевої специфіки та управлінських завдань інновація

може розглядатися як результат упровадження нововведень, як процес створення та реалізації змін, а також як стратегічний чинник розвитку підприємства. З метою систематизації наукових поглядів у таблиці 1.1 узагальнено ключові підходи до визначення категорії «інновація», представлені в працях вітчизняних учених.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення категорії «інновація»

Підхід	Автор (джерело)	Сутність визначення
Етимологічно-результативний	Федишин І. Б. [74]	Інновація трактується як упроваджене нововведення; розмежовано поняття «новація» та «інновація», акцент зроблено на практичному результаті.
Процесно-результативний	Фурсіна О. В. [75]	Інновація розглядається як результат інноваційної діяльності та як складова інноваційного процесу, що проходить послідовні стадії.
Комплексний (системний)	Буковецька Ю. І. [8]	Інновація визначається як багатовимірна економічна категорія, що поєднує новизну, впровадження та ефект у різних сферах діяльності.
Управлінський	Янковська О. І. [81]	Інновація розглядається як інструмент управління розвитком підприємства; класифікація адаптована до потреб менеджменту.
Еволюційний	Котельбан С. В. [40]	Інновація трактується як категорія, що змінюється у часі та просторі відповідно до етапів економічного розвитку.
Економіко-сутнісний	Крива С. В. [42]	Інновація визначається як економічна категорія, спрямована на забезпечення розвитку та підвищення ефективності діяльності підприємства.
Комерціалізаційний	Яковенко Д. В. [80]	Наголошується, що новизна набуває статусу інновації лише за умови її ринкової реалізації та економічного ефекту.
Стратегічний	Гріщенко А. В. [16]	Інновація розглядається як ключова основа інноваційного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Джерело: Побудовано автором

Передусім, у роботах, присвячених теоретико-етимологічним засадам, акцентовано, що «інновація» походить від уявлення про оновлення / введення нового, однак у науковому змісті термін еволюціонував від «новизни як факту» до «новизни як корисного впровадження» (з орієнтацією на ефект і застосування). Так, у межах теоретичних узагальнень інновація дедалі частіше визначається не просто як «новація», а як впроваджене нововведення, що дає

помітні зміни у продуктах, процесах, організації чи соціально-економічних результатах [74, с. 42-43].

Переважає більшість науковців інтерпретує інновацію як процес, у результаті якого виникає новація, тобто соціальне або економічне нововведення, що на певному етапі ще не набуло масового поширення у сферах праці, виробництва та управління [21, 37].

Проведений аналіз фахових наукових джерел і узагальнення наявних теоретичних підходів до розкриття економічної сутності терміна «інновація» дають підстави зробити такі висновки: по-перше, у науковій літературі відсутнє єдине загальновизнане трактування цього поняття, яке б повною мірою відображало його ключові якісні характеристики; по-друге, наукові дискусії щодо змісту інновацій зосереджуються переважно в межах трьох основних концептуальних підходів.

Перший підхід ґрунтується на розгляді інновацій як економічного процесу, що, з одного боку, передбачає заміщення застарілих технологій новими, а з іншого - інтеграцію нових або суттєво вдосконалених технологій, методів і способів виробництва, а також оновлення організаційних принципів з метою підвищення ефективності та результативності господарської діяльності. Саме такий підхід є характерним для економічної концепції інновацій, запропонованої Йозефом Шумпетер, який розглядав інновації як фундаментальний елемент і необхідну умову економічного розвитку. Учений пов'язував їх із реалізацією певних комбінацій змін, спрямованих на впровадження та використання нових споживчих товарів, виробничих і транспортних засобів, освоєння нових ринків, а також удосконалення форм організації виробництва в промисловості [35, с. 4-12].

У науковій літературі сформувалися різні підходи до трактування інновацій. Частина дослідників [11,39] розглядає їх як здатність трансформувати досягнення науково-технічного прогресу в нові технології та продукти, що виступають рушійною силою економічного розвитку. Зокрема, інновації пов'язуються з появою нових споживчих товарів і методів

виробництва, які формують технологічні зрушення та стимулюють структурні зміни в економіці.

Другий підхід інтерпретує інновації як результат інтелектуальної діяльності у сфері науки й технологій, що втілюється в нових або вдосконалених продуктах, технологіях і методах організації виробництва та управління. Саме в цьому контексті інновації визначаються як продукт творчої діяльності, залучений до економічного обороту з метою підвищення соціально-економічної ефективності. Аналогічне розуміння закріплене й у вітчизняному законодавстві, де інновації трактуються як нові або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція, послуги та організаційно-технічні рішення, що істотно поліпшують виробничу й соціальну сферу [63].

Окремі науковці [74, 80] підкреслюють доцільність розмежування понять «нововведення» та «інновація», розглядаючи нововведення як складову інновації й результат наукових досліджень, який набуває інноваційного статусу лише після практичного застосування. Водночас сучасні дослідники дедалі частіше трактують інновації у широкому значенні - як кінцевий результат інноваційної діяльності, що може проявлятися у вигляді як принципово нових, так і суттєво вдосконалених продуктів, процесів, організаційних або управлінських рішень [80].

Узагальнюючи наукові підходи, доцільно виокремити синтетичне бачення інновацій, згідно з яким вони розглядаються одночасно як економічний процес і як його результат. У межах цього підходу інновація трактується як практична реалізація ідей і винаходів, що забезпечує створення конкурентоспроможних продуктів і технологій та досягнення комерційного успіху. Така багатовимірність трактувань підтверджує складний характер інновацій і зумовлює різноманіття методологічних підходів до розкриття їх економічного змісту.

Систематизація підходів до змісту категорії «інновація» демонструє, що у визначеннях найчастіше повторюються такі ключові слова:

- новизна (ступінь відмінності від попередніх рішень);
- практична реалізація, впровадження (перехід від задуму до використання);
- корисність, ефект (економічний, соціальний, організаційний, екологічний тощо);
- відтворюваність у діяльності (можливість застосування у системі господарювання) [42, с. 15–16].

У прикладному вимірі (для менеджменту) важливим є те, що інновація не зводиться до суто техніко-технологічних змін. Доведено, що управлінські потреби вимагають включення до інновацій організаційних, економічних, маркетингових, соціальних та екологічних нововведень, адже саме вони часто забезпечують «керований» характер змін і підвищують результативність підприємства [81, с. 2–3].

Окрема лінія досліджень підкреслює, що інновація набуває завершеного змісту тоді, коли нове рішення реалізовано в діяльності та може розглядатися як результат інноваційної активності. Зокрема, інновація трактується як підсумок інноваційного процесу, який матеріалізується у вигляді продукту, технології, організаційного рішення тощо [75, с. 249–250]. Це важливо для подальшого методичного розмежування понять «новація» (ідея/розробка) та «інновація» (впроваджений результат).

Узагальнення наукових позицій дозволяє виокремити характеристики, що найчастіше фігурують як критерії ідентифікації інновації:

- новизна - від удосконалення до радикально нового рішення; саме ступінь новизни визначає управлінські ризики, потребу в ресурсах і швидкість дифузії [81, с. 2];
- впровадженість - відмінність інновації від ідеї полягає у фактичному застосуванні в організації або на ринку [74, с. 43–44];
- ефект / результативність - інновація має проявлятися у покращенні показників (економічних чи нефінансових), підвищенні якості, конкурентоспроможності, продуктивності, стійкості тощо [42, с. 16–17];

- системність - інновації рідко є ізольованими: вони взаємодіють із процесами, ресурсами, компетентностями та організаційною структурою [81, с. 3].

У сукупності ці характеристики формують робоче розуміння інновації як керованої зміни, що має «вхід» (ідея/ресурси), «процес» (розробка/впровадження) і «вихід» (результат/ефект). Такий підхід є продуктивним для менеджменту, оскільки пов'язує дефініцію з можливістю планування та контролю.

Універсальний термін інновації подано в Законі України «Про інноваційну діяльність» - це «новостворена (застосована) і (або) вдосконалена конкурентоздатна технологія, продукція або послуги, а також організаційно-технічне рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшує структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [63].

Узагальнення наукових підходів до визначення категорії «інновація» свідчить, що дане поняття доцільно розглядати як комплексну економічну категорію, яка поєднує новизну, практичну реалізацію та результативність. Аналіз показує, що інновація водночас виступає і як підсумок інноваційної діяльності, і як керований процес, і як стратегічний інструмент забезпечення розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Така багатовимірність підходів створює методологічну основу для подальшого дослідження класифікації інновацій і формування ефективної системи управління інноваційним розвитком підприємства.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу наукових підходів та з урахуванням завдань цієї кваліфікаційної роботи, інновацію доцільно трактувати як результат цілеспрямованої творчої (інтелектуальної) діяльності, що проявляється у формі нової ідеї, продукту, виробничо-технологічного або організаційно-управлінського рішення та проходить послідовні стадії впровадження, комерціалізації і практичного використання.

Досліджуючи класифікацію інновацій в економічній літературі, очевидно, що вона досі розвивається і тому кожен автор будує класифікацію за своїми класифікаційними ознаками. Одним із перших власну класифікацію запропонував Й. Шумпетер. Він виокремив такі ознаки:

- використання нової техніки, нових технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва (купівля-продаж);
- упровадження продукції з новими властивостями;
- використання нової сировини;
- зміни в організації виробництва і його матеріально-технічного забезпечення [35, с. 36].

Класифікація інновацій у сучасних дослідженнях розглядається не як формальна систематизація, а як інструмент управління (вибір стратегії, ресурсів, організаційної моделі впровадження, контролю ризиків). Показово, що в літературі існує значна кількість ознак класифікації, а різні автори іноді відносять однакові види інновацій до різних груп - це зумовлює потребу «управлінського» впорядкування ознак [81].

Найбільш уживані класифікаційні ознаки можна згрупувати так:

- за ступенем новизни (інноваційним потенціалом): залежно від глибини змін інновації поділяють на радикальні (базисні) та такі, що мають удосконалювальний характер (інкрементальні). У менеджмент-орієнтованій класифікації підкреслено доцільність виокремлення первинних (абсолютно нових) і вторинних (таких, що удосконалюють первинні) інновацій, оскільки це краще відображає логіку управління портфелем інновацій і життєвого циклу змін [81];

- за предметним змістом / сферою застосування: поділ на технологічні, організаційно-управлінські, економічні, соціальні, маркетингові, екологічні тощо. Важливий висновок для практики менеджменту: інновації доцільно розглядати як мінімум у двох узагальнених групах - продуктові та процесні, адже ці дві категорії охоплюють ключові траєкторії змін і використовуються в міжнародних підходах [81];

- за ознаками, важливими для організації інноваційної діяльності (управлінський зріз). У наукових працях наголошується на значущості ознак, які допомагають приймати управлінські рішення: масштаб нововведень, рівень ризику, джерело появи ідеї, сфера реалізації, очікуваний ефект, тривалість розроблення тощо. З цієї позиції класифікація повинна «працювати» на менеджмент - спрощувати вибір стратегії впровадження та механізмів контролю [81];

- класифікаційні ознаки як база для визначення змісту інноваційної діяльності. Підхід, представлений у працях з класифікації інноваційної діяльності, виходить з того, що саме сукупність ознак інновацій дозволяє конкретизувати зміст інноваційної діяльності підприємства та її результати (що саме створюється/впроваджується і в яких формах) [75];

Отже, на основі опрацьованих джерел інновацію доцільно визначати як впроваджене нововведення (продуктове, процесне або організаційно-управлінське рішення), що характеризується певним ступенем новизни та забезпечує вимірюваний ефект для підприємства/ринку/суспільства [74, с. 43–44; 42, с. 16-17].

На погляд Ю. Бажала, класифікувати інновації необхідно за такими ознаками [4, с. 54]: 1) за типом: продуктові, технологічні, сировинні, організаційні, збутові та інфраструктурні; 2) за інноваційною функцією: базові, поліпшуючі та псевдоінновації; 3) за новизною місця впровадження: нова галузь (нове виробництво), існуюча галузь (існуюче виробництво).

Прокопишин Л.М. [67, с. 629] за сферами застосування розрізняє такі види інновацій: техніко-технологічна, організаційна, управлінська, економічна, соціальна та юридична.

Для подальшого дослідження (і зокрема для підприємства аграрної сфери) практично значущою є класифікація, яка поєднує дві базові ознаки:

- ступінь новизни (радикальні / удосконалювальні; первинні / вторинні) [81];

- сфера застосування (продуктові / процесні; організаційно-управлінські; маркетингові; екологічні тощо) [81].

Саме така рамка дозволяє надалі перейти від теорії до оцінювання інноваційного розвитку підприємства, визначення інноваційного портфеля та обґрунтування напрямів удосконалення системи управління інноваціями.

Існуюче класифікаційне розмаїття дає можливість не тільки усвідомити роль інновацій у розвитку суспільства, але й оцінити ефективність та спрямованість інноваційного процесу, встановити зв'язки між різними типами інновацій та визначити перспективність майбутніх нововведень.

1.2. Інноваційні управлінські технології в системі менеджменту підприємства

У сучасних умовах вирішення проблем функціонування й розвитку підприємств управлінські інновації нерідко залишаються недооціненими, що знижує їх роль у забезпеченні зростання якісних і кількісних показників діяльності. Водночас саме управлінські інновації формують передумови для впровадження інших видів інновацій - продуктових, технологічних, маркетингових і збутових - та виступають організаційною основою побудови інноваційного процесу на підприємстві.

Управлінські інновації слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних і цілеспрямовано ініційованих змін, спрямованих на якісне оновлення управлінського блоку підприємства з метою підвищення його стійкості, ефективності та конкурентоспроможності. У цьому контексті управлінські інновації відображають поетапну трансформацію системи менеджменту організації та забезпечують її адаптацію до динамічних умов зовнішнього середовища.

У сучасних умовах динамічного та нестабільного бізнес-середовища зростає роль інноваційних управлінських технологій як інструменту підвищення ефективності системи менеджменту підприємства. Наукові дослідження свідчать про відсутність єдиного універсального підходу до трактування цього поняття, що зумовлено різноманіттям функціональних сфер управління, галузевих особливостей та стратегічних цілей розвитку підприємств. З метою систематизації наукових підходів у таблиці 1.2 узагальнено трактування інноваційних управлінських технологій, представлені у працях вітчизняних і зарубіжних авторів, що дозволяє виокремити їх ключові змістовні характеристики та напрями застосування в системі менеджменту підприємства.

Таблиця 1.2 - Підходи до визначення «інноваційні управлінські технології»

Автор	Визначення	Ключові слова
1	2	3
Григор'єва Л. В. [15, с. 249]	До складу інноваційної технології належать технологічний процес, контроль, інструкції з виконання технологічного процесу, правила, вимоги, карти, перспективні графіки тощо.	технологічний процес, контроль, інструкції
Давлетбаєва Н. [18, с. 51]	новітні методи ведення підприємницької діяльності, новітні методи організації робочих місць, новітні методи організації зовнішніх зв'язків	новітні методи
Момчева А. М. [55, с. 99]	Інноваційні управлінські технології визначаються як нові підходи, методи та форми організації управління, спрямовані на оптимізацію управлінської діяльності.	методи управління, організація, оптимізація
Прокопишин Л. П. [67, с. 629]	Управлінські інновації розглядаються як інструмент адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища шляхом упровадження нових управлінських технологій.	адаптація до змін
Шацька З. Я. [79, с. 177]	Інноваційні управлінські технології визначаються як система нових методів управління, запозичених або адаптованих із зарубіжного досвіду, що підвищують результативність управління підприємством.	система нових методів управління

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Daniel E., Myers A., Dixon K. [86, p. 3]	Управлінські інновації інтерпретуються як нові управлінські практики та інструменти, що змінюють способи прийняття рішень і організації діяльності підприємства.	Нові управлінські практики
Люта Г. В., Павленко І. А. [49, с. 300]	1) нові концепції щодо управління підприємством; 2) нові ідеї щодо розвитку підприємства та впровадження їх у роботу; 3) нові канали пошуку та зв'язку щодо вдосконалення роботи з постачальниками, клієнтами, працівниками; 4) нові рішення в управлінні підприємством	Нові концепції, ідеї, канали пошуку та зв'язку, нові рішення
Кузнецова І. [46, с. 153]	Інноваційні технології управління визначаються як інструмент формування конкурентних переваг підприємства на основі вдосконалення управлінських процесів.	інструмент, управлінські процеси
Августин Р. Р., Деміків І. О. [1]	управлінська інновація є інноваційним продуктом, отриманим від вкладання інтелектуального капіталу в нові форми, способи та методи планування, організування, мотивування і оцінювання результатів діяльності та конкурентоспроможності соціально-економічних систем на всіх рівнях управління та реалізується у матеріалізованій або іншій формі (наприклад, соціальний ефект).	нові форми, способи та методи планування, організування, мотивування і оцінювання
Божанова О., Грицина О. [6, с. 46]	...під управлінською інновацією слід розуміти будь-яке прийняте і впроваджене в діяльність підприємства рішення щодо зміни системи або методів управління, які суттєво відрізняються від тих, що застосовували раніше, вперше використані на промисловому підприємстві для підвищення його ефективного економічного розвитку.	рішення щодо зміни системи або методів управління

Джерело: Побудовано автором

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «інноваційні управлінські технології» свідчить, що більшість авторів розглядає їх як сукупність нових або суттєво вдосконалених методів, інструментів і управлінських практик, спрямованих на оптимізацію управлінських процесів, підвищення результативності управління та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Узагальнення представлених підходів дозволяє констатувати, що інноваційні управлінські технології виконують системоутворювальну функцію в менеджменті підприємства, оскільки інтегрують організаційні, інформаційні, мотиваційні та стратегічні

компоненти управління, забезпечуючи формування конкурентних переваг і стійкий розвиток підприємства.

Узагальнюючи результати проведеного теоретичного аналізу та з урахуванням завдань даної кваліфікаційної роботи, інноваційні управлінські технології доцільно визначити як: сукупність нових або вдосконалених методів, інструментів, управлінських рішень і процедур, сформованих на основі інтелектуального потенціалу підприємства та спрямованих на оптимізацію управлінських процесів, підвищення результативності системи менеджменту, адаптацію до змін зовнішнього середовища і забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

А. М. Момчева наголошує, що управлінські інновації є значно складнішими для обґрунтування та оцінювання порівняно з продуктовими чи технологічними, оскільки передбачають трансформацію системи управління в цілому, а не окремих її елементів. На відміну від продуктових інновацій, управлінські інновації мають періодичний, а не разовий характер, що зумовлює їх триваліший і комплексний вплив на діяльність підприємства [55, с. 99].

Інновації в управлінні, порівняно з технологічними та продуктовими, характеризуються вищим рівнем ризику, водночас потребуючи відносно менших фінансових витрат. Ризики, пов'язані з їх упровадженням, складно кількісно оцінити, оскільки управлінські зміни впливають на організаційну культуру, систему цінностей, управлінські установки, поведінку персоналу та загальні результати господарської діяльності підприємства. Вважаємо, що за умов постійної трансформації зовнішнього середовища та зростання конкурентного тиску управлінські інновації набувають особливої значущості, що обґрунтовує доцільність їх виокремлення в самостійний вид інновацій з метою ґрунтовного аналізу їхніх переваг і специфічних характеристик для організації.

Управлінські інновації здатні забезпечити підприємству довгострокові конкурентні переваги за умови, що:

- вони ґрунтуються на нових управлінських принципах, які переосмислюють традиційні підходи до менеджменту;
- мають системний характер і охоплюють широкий спектр методів, процесів та управлінських практик;
- реалізуються як складова безперервного процесу інноваційних змін.

За умов ринкової економіки система управління підприємством має бути зорієнтована на постійне вдосконалення технологічних підходів. У вузькому значенні технологія розглядається як сукупність методів і засобів отримання, оброблення та перероблення сировини, матеріалів або продукції, що застосовуються у різних сферах господарської діяльності. Технологія визначається як спосіб трансформації матеріальних ресурсів у готовий продукт, який споживається всередині домогосподарства чи суспільства або призначений для реалізації на ринку [27, с. 14].

Інноваційною технологією управління для підприємства вважається така управлінська технологія, яка раніше не застосовувалася у його діяльності та є результатом удосконалення існуючих управлінських рішень і процедур.

До структури інноваційної управлінської технології входять технологічний процес управління, система контролю, інструкції щодо виконання управлінських процедур, правила, вимоги, карти та перспективні графіки. З огляду на це доцільно визначити чинники, що сприяють або, навпаки, перешкоджають застосуванню інноваційних технологій в управлінні підприємством, що подано у таблиці 1.3.

Управлінські інновації займають особливе місце в системі інноваційного розвитку підприємства, оскільки безпосередньо впливають на організацію управлінських процесів, механізми прийняття рішень і взаємодію між структурними підрозділами. На відміну від продуктових і технологічних інновацій, управлінські інновації не завжди мають матеріалізовану форму, що ускладнює їх ідентифікацію, обґрунтування та оцінювання результативності [55, с. 99].

Таблиця 1.3 - Чинники, що впливають на реалізацію інноваційних технологій в управлінні

Чинник	Прояв, що перешкоджає реалізації	Прояв, що сприяє реалізації
Організаційно-управлінський	Сталі організаційні структури, надмірна централізація, відсутність інноваційної стратегії, байдужість менеджерів до нововведень, установча замкненість, орієнтація на усталені ринки, недостатність міжнародного науково-технічного співробітництва	Гнучкість організаційних структур, демократичний стиль управління, формування творчих цільових груп, децентралізація, кваліфікований маркетинг, міжнародна кооперація, створення інноваційної інфраструктури
Соціально-психологічний	Опір змінам, зміна стереотипів, страх невизначеності, низький професійний статус інноватора, відсутність матеріальних стимулів та умов творчої праці, вплив наукових кадрів	Сприйнятливості до змін, нововведень, моральна та матеріальна винагорода, можливість самореалізації, сприятливий психологічний клімат у колективі, розвиток умов творчої праці
Інформаційно-комунікативний	Недостатня інформація про інновації, джерела їх розроблення та розповсюдження, недостатній обмін інформацією для управління інноваціями, замкнутість і обмеженість міжгалузевих зв'язків, відсутність достатнього захисту власності на ноу-хау	Можливість швидко одержувати необхідну інформацію, правильний вибір інформаційних каналів, придбання ліцензій, патентів, ноу-хау, постійне поповнення інформаційного фонду підприємства, розширення горизонтальних потоків інформації

Джерело: [15, с. 249]

Однією з ключових особливостей управлінських інновацій є їх системний характер. Вони, як правило, охоплюють не окремий елемент діяльності, а всю систему менеджменту або її базові підсистеми - планування, організацію, мотивацію, контроль і координацію. Саме тому впровадження управлінських інновацій передбачає комплексні зміни, що можуть трансформувати організаційну структуру, управлінські процедури та корпоративну культуру підприємства [62, с. 46; 86, с. 153].

Важливою ознакою управлінських інновацій є їх орієнтація на адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Вони виступають інструментом реагування на посилення конкуренції, нестабільність ринкової кон'юнктури, технологічні зрушення та зміни у споживчій поведінці. З цієї

позиції управлінські інновації розглядаються як засіб підвищення гнучкості та адаптивності системи управління підприємством [67, с. 629; 18, с. 51].

Ще однією специфічною рисою управлінських інновацій є їх періодичний і безперервний характер. На відміну від разових продуктових нововведень, управлінські інновації реалізуються як послідовний ланцюг взаємопов'язаних змін, що поступово вдосконалюють управлінську систему. Це зумовлює їх тривалий вплив на результати діяльності підприємства та потребує постійного моніторингу й коригування управлінських рішень [55, с. 99; 49].

Управлінські інновації також характеризуються підвищеним рівнем ризику, що пов'язано передусім із впливом на поведінку персоналу, систему цінностей, управлінські установки та внутрішні комунікації. Результати таких інновацій складно кількісно виміряти, оскільки вони часто проявляються у зміні якості управління, ефективності взаємодії між працівниками та здатності організації до навчання і розвитку [78; 79, с. 177].

Водночас порівняно з технологічними або продуктовими інноваціями управлінські інновації, як правило, потребують менших фінансових витрат, оскільки базуються насамперед на використанні інтелектуального потенціалу персоналу, організаційних знань і управлінського досвіду. Це робить їх особливо привабливими для підприємств з обмеженими інвестиційними ресурсами [49,86].

Суттєвою особливістю управлінських інновацій є їх базова роль у забезпеченні інших видів інновацій. Саме вони створюють організаційні та інституційні передумови для впровадження продуктових, технологічних, маркетингових і збутових інновацій, формуючи цілісну систему управління інноваційним розвитком підприємства [79].

Таким чином, управлінські інновації характеризуються комплексністю, системністю, адаптивною спрямованістю, підвищеною ризиковістю та довгостроковим ефектом. Їх впровадження забезпечує якісну трансформацію системи менеджменту підприємства та створює передумови для підвищення

ефективності діяльності й конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища [62, с. 135; 86].

Узагальнення результатів попередніх досліджень дозволяє виокремити низку специфічних характеристик, які відрізняють управлінські інновації від інших видів інновацій та зумовлюють особливості їх впровадження в системі менеджменту підприємства.

По-перше, управлінські інновації характеризуються високим рівнем невизначеності наслідків. Результати управлінських нововведень складно точно прогнозувати, оскільки значна частина таких рішень не піддається попередньому тестуванню. Помилки або недоліки, як правило, виявляються вже на етапі практичної реалізації, що підвищує ризиковість управлінських змін і ускладнює їх оцінювання.

По-друге, управлінські інновації мають виражений творчий характер. Їх розроблення потребує значних інтелектуальних зусиль і висуває підвищені вимоги до професійної компетентності управлінського персоналу. Ефективна реалізація управлінських нововведень передбачає наявність у менеджерів креативного мислення, здатності до нестандартних рішень, навичок аналітичної та творчої роботи, а також наполегливості у досягненні поставлених цілей.

По-третє, впровадження управлінських інновацій супроводжується конфліктом між поточними та інноваційними завданнями. Менеджери змушені одночасно забезпечувати безперебійне функціонування підприємства в короткостроковому періоді та реалізовувати стратегічні зміни, що потребують часу, ресурсів і концентрації управлінської уваги. Такий дуалізм ускладнює процес прийняття рішень і підвищує навантаження на систему управління.

По-четверте, управлінські інновації відзначаються значною трудомісткістю та відкладеним ефектом. Хоча вони, як правило, не потребують значних капітальних інвестицій, витрати управлінського часу, інтелектуальних ресурсів і організаційних зусиль є суттєвими. При цьому

результати впровадження управлінських інновацій проявляються поступово, а термін їх окупності часто є тривалим, що ускладнює обґрунтування таких рішень.

По-п'яте, на шляху реалізації управлінських інновацій виникають численні бар'єри. До них належать інертність системи управління, опір персоналу змінам, порушення усталеного балансу інтересів між різними групами працівників і керівництвом. Управлінські інновації безпосередньо впливають на організаційну культуру, управлінські установки та поведінку персоналу, що потребує цілеспрямованої роботи з подолання внутрішнього опору та формування підтримки змін.

Таким чином, управлінські інновації є складним і багатоаспектним процесом, реалізація якого вимагає системного підходу, високого рівня управлінської компетентності та готовності підприємства до довгострокових якісних перетворень.

У сучасних умовах динамічного розвитку та зростання невизначеності зовнішнього середовища ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності системи менеджменту до впровадження інноваційних управлінських технологій. Різноманіття управлінських завдань, функціональних сфер і стратегічних цілей зумовлює необхідність систематизації видів управлінських інноваційних технологій за їх змістом і функціональним призначенням. З цією метою в таблиці 1.4 узагальнено основні види управлінських інноваційних технологій, що застосовуються в системі менеджменту підприємства, та розкрито їх зміст, що створює методичну основу для подальшого аналізу й обґрунтування доцільності їх використання.

Узагальнення наведених у таблиці 1.4 видів управлінських інноваційних технологій свідчить про їх багатокомпонентний і комплексний характер. Кожен із виділених видів виконує специфічну функцію в системі менеджменту підприємства, водночас їх поєднання забезпечує цілісність і результативність управлінських рішень.

Таблиця 1.4 - Види управлінських інноваційних технологій

Види управлінських інноваційних технологій	Зміст
Стратегічні управлінські технології [46]	Спрямовані на формування та реалізацію стратегії розвитку підприємства; включають стратегічне планування, сценарний підхід, управління змінами, стратегічний контроль.
Організаційні управлінські технології [49,67]	Передбачають удосконалення організаційної структури, бізнес-процесів, регламентів, делегування повноважень, формування команд та проєктних груп.
Процесно-орієнтовані управлінські технології [86]	Орієнтовані на оптимізацію та реінжиніринг управлінських і виробничих процесів, підвищення узгодженості та результативності управлінських дій.
Проєктні управлінські технології [86, 69]	Забезпечують управління розвитком підприємства через реалізацію проєктів; включають проєктний менеджмент, портфельний підхід, управління строками, ресурсами та ризиками.
Інноваційні технології управління персоналом [1]	Охоплюють сучасні методи мотивації, розвитку компетенцій, оцінювання персоналу, лідерства, формування організаційної культури та управління знаннями.
Інформаційно-цифрові управлінські технології [49, 17]	Передбачають використання цифрових платформ, ERP-систем, CRM, систем підтримки прийняття рішень, аналітики даних та автоматизації управлінських процесів.
Маркетингово-управлінські технології [79]	Спрямовані на управління ринковою поведінкою підприємства: клієнтоорієнтованість, управління брендом, каналами збуту, відносинами зі споживачами.
Антикризові управлінські технології [17]	Орієнтовані на запобігання та подолання кризових явищ; включають ризик-менеджмент, реструктуризацію, управління витратами та фінансову стабілізацію.
Екологічно орієнтовані управлінські технології [14, 48]	Забезпечують інтеграцію принципів сталого розвитку, екологічного менеджменту, ресурсозбереження та ESG-підходів у систему управління підприємством.

Джерело: Побудовано автором

Запровадження інноваційних управлінських технологій сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, оптимізації управлінських процесів, формуванню конкурентних переваг та забезпеченню сталого розвитку. Отримані узагальнення створюють підґрунтя для подальшого практичного аналізу застосування управлінських інноваційних технологій на конкретному підприємстві та розроблення напрямів їх удосконалення.

Впровадження новітніх методів ведення підприємницької діяльності охоплює розроблення та реалізацію оновленої корпоративної стратегії, застосування сучасних управлінських підходів, систем контролю якості та

логістики, розвиток персоналу, створення підрозділів з науково-дослідної та інноваційної діяльності, упровадження систем управління знаннями, а також формування стратегічних партнерств і використання аутсорсингу окремих бізнес-процесів.

Сучасні методи організації робочих місць передбачають упровадження нових підходів до розподілу повноважень і відповідальності між працівниками та структурними підрозділами, а також інтеграцію різних напрямів діяльності підприємства.

Нові організаційні методи у сфері зовнішніх зв'язків спрямовані на розвиток співпраці з клієнтами, постачальниками й науковими установами, поглиблення інтеграційних процесів і застосування аутсорсингу у виробничій, ресурсній та допоміжній діяльності підприємства

Використання інноваційних технологій в управлінні призводить до:

- підвищення ефективності системи менеджменту підприємства за рахунок удосконалення управлінських процесів, методів прийняття рішень і координації діяльності структурних підрозділів [79, с. 176-177; 46, с. 153];
- зростання адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, посилення його гнучкості та здатності оперативно реагувати на ринкові, технологічні й організаційні виклики [67, с. 629; 49, с. 300];
- формування довгострокових конкурентних переваг, що забезпечуються через впровадження нових управлінських практик, орієнтованих на клієнтів, персонал і стратегічний розвиток підприємства [1, 46];
- оптимізації управлінських рішень і бізнес-процесів, зниження рівня управлінських витрат та підвищення результативності використання ресурсів підприємства [55, с. 99; 86, р. 3-4];
- підвищення ролі інтелектуального та людського капіталу в системі управління, розвитку компетенцій персоналу, мотивації та залученості працівників до процесів удосконалення діяльності підприємства [15, с. 249; 49, с. 299-300];

- створення організаційних передумов для впровадження інших видів інновацій, зокрема технологічних, продуктових і маркетингових, що забезпечує цілісність інноваційного розвитку підприємства [79, с. 177; 6, с. 46];
- забезпечення сталого розвитку підприємства, у тому числі через екологізацію управлінських рішень, раціональне використання ресурсів та підвищення економічної безпеки [17, с. 155–157].

Внутрішньоорганізаційний шлях введення інноваційних технологій управління представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 - Внутрішньоорганізаційний шлях введення інноваційної технології

Крок шляху	Сутність діяльності
Актуалізація інновації	Ідентифікація проблеми, ухвалення рішення щодо доцільності змін, визнання необхідності нововведення
Одержання та аналіз інформації про інновацію	Активний пошук інформації про нововведення з різних джерел, реферування
Оцінювання варіантів і вибір нововведення	Аналіз інформації про прийнятні нововведення, вибір найкращого варіанта інновації
Ухвалення рішення про впровадження нововведення	Ухвалення і затвердження керівництвом рішення про впровадження інновації у діяльність
Впровадження	Пробне впровадження, у разі необхідності – корективи, остаточне впровадження і використання

Джерело: [15]

На підставі аналізу найсуттєвіших властивостей нової інноваційної технології здійснюють її попередній вибір, причому основним критерієм є ефективність нововведення, що забезпечує покращення роботи, виживання, результативність, конкурентоспроможність і прибутковість підприємства.

Реалізація управлінських інновацій на підприємстві потребує дотримання низки методологічних положень, спрямованих на зниження опору змінам, подолання соціальної інертності та забезпечення результативності управлінських трансформацій.

По-перше, впровадження управлінських інновацій має здійснюватися цілеспрямовано, адаптивно та поетапно. Науковці наголошують, що ефективність управлінських нововведень зростає за умови врахування попереднього досвіду підприємства, специфіки його організаційної структури

та рівня готовності персоналу до змін. Поетапний характер упровадження дозволяє полегшити процес адаптації та мінімізувати конфлікти в колективі [55, с. 99].

По-друге, ключову роль у реалізації управлінських інновацій відіграє відповідальність вищого керівництва. Саме керівники повинні ініціювати зміни, формувати систему зобов'язань щодо впровадження управлінських інновацій та забезпечувати їх практичну реалізацію. Відсутність активної участі керівництва значно знижує ефективність інноваційних перетворень у системі менеджменту [67, с. 629; 62, с. 46].

По-третє, важливим методологічним положенням є формування та постійне розширення інформаційного середовища. Успіх управлінських інновацій значною мірою залежить від того, наскільки персонал усвідомлює мету, зміст і очікувані результати змін. Тому необхідно забезпечувати систематичне інформування працівників, пояснювати логіку та етапність управлінських перетворень, використовуючи конкретні приклади їх практичної реалізації [86, р. 3-4; 103].

По-четверте, реалізація управлінських інновацій потребує селекції, навчання та ресоціалізації персоналу. Організаційні зміни супроводжуються формуванням нових управлінських норм, цінностей і моделей поведінки, що зумовлює необхідність оцінювання персоналу з позицій готовності до сприйняття інновацій. Доцільним є виділення найбільш ініціативних і сприйнятливих до змін працівників, які можуть стати агентами впровадження управлінських інновацій [15, с. 249; 79, с. 178].

По-п'яте, ефективне впровадження управлінських інновацій передбачає використання командних форм організаційних перетворень. Формування спеціалізованих команд, відповідальних за реалізацію інноваційних заходів і контроль проміжних результатів, сприяє підвищенню узгодженості дій та забезпечує ефективний зворотний зв'язок у процесі управлінських змін [50, с. 50; 49].

По-шосте, важливим методологічним принципом є стимулювання зацікавленості персоналу в управлінських трансформаціях. Це досягається через формування усвідомлення необхідності змін, поєднання морального та матеріального стимулювання, а також розроблення системи заохочень, орієнтованої на якість виконання завдань, пов'язаних з упровадженням управлінських інновацій [17, с. 153-154; 50, с. 46].

По-сьоме, реалізація управлінських інновацій потребує узгодженого планування робіт коротко- та довгострокового характеру. Терміни та етапи впровадження повинні визначатися на основі попереднього аналізу готовності підприємства до змін, оцінювання потреби в конкретних видах управлінських інновацій і рівня сприйнятливості організації до нововведень [55, с. 99; 56, с. 137].

Таким чином, дотримання зазначених методологічних положень забезпечує системність, керованість і результативність процесу впровадження управлінських інновацій та створює передумови для підвищення ефективності системи менеджменту підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Реалізація заходів з перебудови системи управління має здійснюватися у формі спеціальної програми з визначенням механізмів контролю, що забезпечують координацію впровадження управлінських інновацій і своєчасне коригування їх перебігу, а також із залученням персоналу до процесів прийняття управлінських рішень.

Вибір конкретної інноваційної управлінської технології ґрунтується на системі оцінювання, що базується на якісному аналізі проміжних і кінцевих результатів її впровадження. Метою такого оцінювання є визначення доцільності змін у ресурсному забезпеченні, управлінських практиках та організації виконання інноваційного проєкту. Отримані висновки впливають на обсяги фінансування, зміст інноваційних заходів, їх узгодженість і строки реалізації, а також слугують підставою для продовження, коригування або припинення впровадження інновацій.

Процес оцінювання тісно пов'язаний з етапами реалізації інновацій і здійснюється керівниками та залученими експертами з урахуванням відповідності управлінської технології стратегічним цілям підприємства, зокрема вдосконаленню управління персоналом. Чим більш узгодженою є інноваційна технологія з пріоритетами розвитку підприємства, тим простіше обґрунтовується її доцільність; натомість проекти, що виходять за межі усталених підходів, потребують вагомішої аргументації очікуваних переваг, зокрема економії часу та ресурсів.

Загалом розвиток інноваційної діяльності розглядається як важливий чинник подолання кризових явищ, зростання обсягів виробництва, освоєння нових ринків і підвищення адаптивності підприємств до умов ринкового середовища.

1.3. Зарубіжний досвід впровадження інноваційних управлінських технологій

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкурентного тиску та прискорення технологічних змін особливого значення набуває вивчення зарубіжного досвіду використання інноваційних управлінських технологій. Провідні країни світу демонструють високий рівень ефективності систем менеджменту завдяки активному впровадженню сучасних управлінських рішень, орієнтованих на стратегічну гнучкість, цифровізацію управління, розвиток людського капіталу та забезпечення сталого розвитку підприємств.

Аналіз зарубіжних практик дозволяє виявити універсальні підходи й інструменти управління, що забезпечують підвищення результативності діяльності підприємств у різних галузях економіки, а також адаптацію організацій до динамічного зовнішнього середовища. Водночас зарубіжний досвід є важливим джерелом формування сучасних управлінських моделей,

які можуть бути адаптовані до національних умов з урахуванням інституційних, економічних і галузевих особливостей.

Практика діяльності провідних міжнародних компаній свідчить, що саме управлінські інновації виступають ключовим чинником підвищення ефективності організаційних структур, гнучкості управлінських рішень і здатності підприємств адаптуватися до змін глобального ринкового середовища. У таблиці 1.6 наведено приклади зарубіжних підприємств, які впровадили інноваційні управлінські технології, а також охарактеризовано причини їх застосування та сутність відповідних управлінських рішень.

Таблиця 1.6 - Приклади зарубіжних підприємств, що застосували управлінські інновації

Назва підприємства	Основний вид діяльності	Причини застосування управлінської інновації	Сутність управлінської інновації
1	2	3	4
Toyota Motor Corporation [102]	Автомобіле-будування	Підвищення ефективності, якості, скорочення втрат і часу виробничих циклів	Впровадження TPS як управлінсько-виробничої системи на основі Just-in-Time та jidoka, стандартизації, безперервного вдосконалення й усунення втрат
Amazon [91]	Електронна комерція, хмарні сервіси	Потреба в масштабуванні бізнесу, зменшенні бюрократії, прискоренні ухвалення рішень	Організаційна інновація: малі автономні кросфункціональні команди, що знижують комунікаційні витрати й підвищують відповідальність за результат
Spotify [101]	Стрімінг музики, ІТ	Швидке зростання, необхідність зберегти гнучкість і швидкість розробки	Організаційна модель автономності команд, узгодженість через спільноти практик, орієнтація на швидкий доставки
Haier Group [94]	Виробництво побутової техніки	Потреба у підвищенні клієнтоорієнтованості, швидкості реакції та підприємницької ініціативи всередині великої корпорації	Перехід до моделі RenDanHeYi: децентралізація, створення мікропідприємств, посилення внутрішнього підприємництва й відповідальності за цінність для клієнта

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4
Netflix [93]	Стрімінг, медіа	Потреба у високій швидкості рішень, відповідальності, зниженні “мікроменеджменту”	Управлінська інновація у HR та культурі: принципи «freedom & responsibility», «context not control», акцент на зрілих відповідальних працівниках та активному коучингу менеджерів
IBM [104]	ІТ, консалтинг, корпоративні рішення	Потреба підвищити клієнтоорієнтованість, швидкість і узгодженість команд у великій корпорації	Масштабне впровадження Enterprise Design Thinking: стандартизовані практики, спільна мова команд, орієнтація на потреби користувача, прискорення колаборації й доставки
Inditex (Zara) [91]	Роздрібна торгівля одягом	Необхідність швидко реагувати на попит і тренди, мінімізувати запаси та втрати	Управлінсько-операційна інновація: швидко реагуюча система планування/постачання, синхронізація дизайну-виробництва-логістики для високої «responsiveness»
Buurtzorg [85]	Медичні послуги (догляд на дому)	Потреба підвищити якість послуг і мотивацію персоналу, зменшити управлінські рівні	Організаційна інновація: самокеровані команди медсестер, мінімум ієрархії, підтримувальна «бек-офіс» структура та коучинг замість контролю
The Morning Star Company [100]	Харчова промисловість (переробка томатів)	Прагнення підвищити відповідальність і продуктивність, мінімізувати бюрократію	Управлінська інновація: самоуправління без традиційної ієрархії менеджерів; координація через домовленості/відповідальність працівників і прозорі механізми взаємодії

Джерело: Побудовано автором

Аналіз наведених у таблиці 1.6 прикладів зарубіжних підприємств дозволяє зробити висновок, що управлінські інновації застосовуються в різних галузях економіки, від промисловості та торгівлі до ІТ-сектору й сфери послуг, і мають універсальний характер. Основними причинами їх упровадження є необхідність підвищення операційної ефективності, прискорення прийняття управлінських рішень, посилення клієнтоорієнтованості, розвитку людського капіталу та забезпечення стратегічної гнучкості підприємств.

Зарубіжний досвід свідчить, що інноваційні управлінські технології реалізуються у формах децентралізації управління, впровадження автономних команд, розвитку корпоративної культури, орієнтованої на відповідальність і результат, а також застосування сучасних інструментів стратегічного та

проектного менеджменту. Узагальнення цих практик створює методичне підґрунтя для адаптації найбільш ефективних управлінських інновацій до умов функціонування вітчизняних підприємств з урахуванням їх галузевих та інституційних особливостей.

Підставою для впровадження управлінських інновацій є зміна завдань, які розв'язує підприємство, що викликано об'єктивними причинами, які відбуваються в зовнішньому середовищі [67, с. 629]. Але, на відміну від інновацій інших типів, управлінські інновації здійснюють опосередкований вплив на ефективність діяльності підприємств.

У 2006 році дослідники Лондонської школи бізнесу Дж. Біркіншоу та М. Мол [82] здійснили аналіз еволюції ключових управлінських інновацій XX століття. Відбір управлінських новацій ґрунтувався на таких критеріях: рівень принципової новизни, відповідність актуальним умовам ведення бізнесу, практичне використання сучасними підприємствами та здатність формувати конкурентні переваги для організацій, що першими їх упровадили.

На основі зазначених критеріїв було виокремлено дванадцять найбільш значущих управлінських інновацій XX століття, серед яких: наукові методи управління; системи обліку витрат і відхилень; комерційні дослідницькі лабораторії; аналіз рентабельності та бюджетування інвестицій; бренд-менеджмент; проектний менеджмент; дивізіональна структура управління; підготовка управлінських кадрів; галузеві консорціуми; децентралізація управління; стратегічний аналіз; ініціативне розв'язання проблем працівниками.

Такі управлінські новації, як управління замовленнями, реінжиніринг бізнес-процесів або програми участі працівників у власності компанії, не були включені до цього переліку, оскільки на момент проведення дослідження їх вплив на управлінську практику вважався недостатньо значущим.

На сьогодні у світі широко застосовуються такі інноваційні управлінські концепції:

- Lean-менеджмент, орієнтований на усунення втрат, безперервне вдосконалення процесів і підвищення цінності для споживача, що забезпечує зростання операційної ефективності та гнучкості підприємств [102];

- agile-підходи до управління, які ґрунтуються на ітеративності, міжфункціональній взаємодії команд, швидкому прийнятті рішень та адаптації до змін зовнішнього середовища; особливо поширені в ІТ-секторі та сфері інноваційних проєктів [101];

- проєктний та портфельний менеджмент, що передбачає управління розвитком підприємства через систему взаємопов'язаних проєктів, оптимальний розподіл ресурсів і контроль досягнення стратегічних цілей [100];

- OKR (Objectives and Key Results) як сучасна концепція управління за цілями, спрямована на підвищення прозорості, узгодженості дій персоналу та результативності стратегічного управління [88];

- Design Thinking, орієнтований на клієнта та користувача підхід до управління й прийняття рішень, що поєднує креативність, міждисциплінарність і експериментування для створення інноваційних управлінських і бізнес-рішень [84; 91];

- самоорганізовані та самокеровані команди, які базуються на децентралізації управління, підвищенні автономії працівників і відповідальності за результати діяльності [91];

- ESG-орієнтовані управлінські концепції, що інтегрують екологічні, соціальні та управлінські аспекти в систему менеджменту підприємства з метою забезпечення сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності [91];

- цифрові управлінські платформи та data-driven management, засновані на використанні аналітики даних, цифрових інформаційних систем і автоматизації управлінських процесів для підвищення якості управлінських рішень [85].

Отже, розробка та впровадження управлінських інноваційних технологій має велике значення не тільки в діяльності зарубіжних підприємств. Вітчизняним підприємствам слід ретельно дослідити практичний досвід їх застосування на зарубіжних підприємствах. Узагальнення та систематизація отриманої інформації стане поштовхом до розробки власних управлінських інновацій, які в умовах сьогодення майже не використовуються на вітчизняних підприємствах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФГ «БАЛКАНИ»

2.1. Соціально-економічні передумови впровадження інноваційних управлінських технологій

У сучасних умовах розвиток підприємств відбувається під впливом складних і взаємопов'язаних соціально-економічних процесів, які формують об'єктивні передумови для впровадження інноваційних управлінських технологій. Посилення конкуренції, нестабільність зовнішнього середовища, цифровізація економіки, трансформація ринків праці та зростання вимог до ефективності управління зумовлюють необхідність переходу від традиційних підходів до сучасних, інноваційно орієнтованих моделей менеджменту.

Однією з ключових соціально-економічних передумов є зміна характеру конкуренції. Конкурентні переваги дедалі рідше формуються виключно за рахунок матеріальних ресурсів або масштабів виробництва. Вирішального значення набувають управлінські компетенції, здатність підприємства швидко адаптуватися до змін, приймати обґрунтовані управлінські рішення та ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал. У таких умовах інноваційні управлінські технології (процесне управління, проєктний підхід, контролінг, управління за цілями, цифрові управлінські інструменти) стають важливим джерелом підвищення конкурентоспроможності.

Вагомою передумовою є також економічна нестабільність та зростання ризиків господарської діяльності. Коливання цін на ресурси і продукцію, обмежений доступ до фінансових ресурсів, вплив макроекономічних і регіональних чинників змушують підприємства шукати нові підходи до планування, прогнозування та контролю результатів діяльності. Інноваційні управлінські технології дозволяють підвищити обґрунтованість

управлінських рішень, забезпечити прозорість бізнес-процесів і своєчасно реагувати на відхилення від запланованих показників.

Важливе значення мають соціальні передумови, зокрема трансформація ринку праці та зростання ролі людського капіталу. Підвищення вимог до кваліфікації персоналу, необхідність безперервного навчання, розвиток лідерських і управлінських компетенцій актуалізують впровадження інноваційних підходів до управління персоналом. Сучасні управлінські технології орієнтовані на мотивацію працівників, залучення їх до процесу прийняття рішень, формування інноваційної культури та підвищення відповідальності за результати діяльності.

Суттєвою соціально-економічною передумовою є цифровізація економіки та управлінських процесів. Поширення інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизація обліку, планування та контролю створюють можливості для впровадження сучасних управлінських рішень, заснованих на аналізі даних і використанні цифрових інструментів. Це сприяє підвищенню оперативності управління, зниженню трансакційних витрат і покращенню якості управлінської інформації.

Крім того, важливою передумовою є необхідність забезпечення сталого та ефективного розвитку підприємства. Орієнтація на довгострокові цілі, економічну результативність, соціальну відповідальність і раціональне використання ресурсів потребує впровадження комплексних управлінських технологій, здатних інтегрувати стратегічне, тактичне й оперативне управління.

Для обґрунтування соціально-економічних передумов впровадження інноваційних управлінських технологій доцільно проаналізувати структуру та масштаби господарської діяльності підприємств регіону. У цьому контексті таблиця 2.1 відображає обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств Одеської області за основними видами економічної діяльності у 2024 році з розподілом за розмірами підприємств (великі, середні, малі та мікропідприємства).

Таблиця 2.1 - Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств Одеської області за видами економічної діяльності, 2024 р.

	Усього, млн. грн	У тому числі							
		великі підприємства		середні підприємства		малі підприємства		з них мікропідприємства	
		млн. грн	у % до загального обсягу реалізації відповідного виду діяльності	млн. грн	у % до загального обсягу реалізації відповідного виду діяльності	млн. грн	у % до загального обсягу реалізації відповідного виду діяльності	млн. грн	у % до загального обсягу реалізації відповідного виду діяльності
Усього	596297,2	125095,8	21,0	309777,3	52,0	161424,1	27,0	52212,2	8,8
Сільське, лісове та рибне господарство	31445,3	–	–	12851,9	40,9	18593,3	59,1	6333,5	20,1
Промисловість	149995,5	64126,2	42,8	66288,7	44,2	19580,6	13,0	4562,5	3,0
Будівництво	39220,4	к	к	к	к	8868,5	22,6	3419,9	8,7
Оптова та роздрібна торгівля	258185,3	32626,9	12,6	145387,8	56,3	80170,5	31,1	24120,2	9,3
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	74739,4	к	к	к	к	16138,9	21,6	4183,6	5,6
Тимчасове розміщування й організація харчування	1753,7	–	–	828,6	47,2	925,0	52,7	454,7	25,9
Інформація та телекомунікації	5272,1	–	–	3098,1	58,8	2173,9	41,2	1272,9	24,1
Фінансова та страхова діяльність	1061,3	–	–	к	к	к	к	169,3	16,0
Операції з нерухомим майном	7885,2	–	–	1152,0	14,6	6733,1	85,4	3830,5	48,6
Професійна, наукова та технічна діяльність	5032,4	–	–	2577,4	51,2	2454,9	48,8	1379,6	27,4
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	7649,8	–	–	3939,1	51,5	3710,7	48,5	1885,6	24,6
Освіта	418,2	–	–	к	к	к	к	161,0	38,5
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	12885,3	–	–	12261,5	95,2	623,8	4,8	189,1	1,5
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	453,2	–	–	111,9	24,7	341,3	75,3	104,1	23,0

Джерело: Побудовано автором за даними [13]

Наведені дані дають змогу оцінити роль різних груп суб'єктів господарювання у формуванні регіонального економічного потенціалу, а також визначити ті сегменти економіки, для яких актуальними є підвищення ефективності управління, адаптивності та впровадження інноваційних управлінських рішень.

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що економіка Одеської області у 2024 році характеризується значною роллю середніх і малих підприємств, на які припадає відповідно 52,0 % та 27,0 % загального обсягу реалізованої продукції. Частка великих підприємств є істотно нижчою (21,0 %), що вказує на децентралізований характер економічної активності регіону та підвищену значущість ефективних управлінських рішень саме на рівні середнього й малого бізнесу.

У галузі сільського, лісового та рибного господарства, що є стратегічно важливою для регіону, домінують малі та середні підприємства, на які припадає майже 100 % обсягу реалізації, зокрема 59,1 % - малі підприємства. Така структура обумовлює потребу в упровадженні інноваційних управлінських технологій, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення продуктивності та раціональне використання ресурсів. У промисловості та сфері оптової й роздрібної торгівлі спостерігається більш збалансований розподіл між великими та середніми підприємствами, однак і тут суттєвою залишається частка малого бізнесу. Це посилює актуальність застосування сучасних управлінських інструментів, зокрема процесного управління, контролінгу та цифрових рішень, для забезпечення стабільності й конкурентоспроможності.

Загалом структура реалізованої продукції за видами економічної діяльності підтверджує, що соціально-економічні умови Одеської області формують об'єктивну потребу у впровадженні інноваційних управлінських технологій, особливо на підприємствах аграрного сектору та малого й середнього бізнесу. Саме ці суб'єкти господарювання є найбільш чутливими до змін зовнішнього середовища і водночас мають значний потенціал

підвищення ефективності розвитку за рахунок удосконалення системи управління.

Для поглиблення аналізу соціально-економічних передумов впровадження інноваційних управлінських технологій доцільно розглянути фінансові результати діяльності підприємств у розрізі адміністративних районів Одеської області. Таблиця 2.2 відображає фінансові результати до оподаткування підприємств у 2024 році, а також структуру підприємств за результатами господарської діяльності - частку прибуткових і збиткових суб'єктів господарювання. Наведені показники дають змогу оцінити рівень фінансової стійкості підприємств у регіоні, виявити територіальні диспропорції та визначити ті райони, де особливо актуальним є впровадження інноваційних управлінських рішень з метою підвищення ефективності та результативності управління.

Таблиця 2.2 - Фінансові результати до оподаткування підприємств по районах Одеської області у 2024 році

Показники	Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, тис.грн	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн
Одеська область	28398464,7	69,7	47440661,5	30,3	19042196,8
Березівський	1208636,7	83,8	1276284,4	16,2	67647,7
Білгород-Дністровський	1699217,4	70,7	2648079,5	29,3	948862,1
Болградський	1898466,9	81,5	2035623,5	18,5	137156,6
Ізмаїльський	1683112,9	71,9	2110530,4	28,1	427417,5
Одеський	18836362,6	67,7	36051584,7	32,3	17215222,1
Подільський	1802909,8	82,7	2001662,5	17,3	198752,7
Роздільнянський	1269758,4	82,6	1316896,5	17,4	47138,1

Джерело: Побудовано автором за даними [13]

Аналіз фінансових результатів підприємств Одеської області у 2024 році свідчить про загалом позитивне сальдо фінансового результату до оподаткування у розмірі 28398 млн. грн, що супроводжується переважанням прибуткових підприємств (69,7 % від загальної кількості). Водночас майже третина суб'єктів господарювання (30,3 %) залишається збитковою, що вказує

на наявність суттєвих внутрішніх проблем управління та необхідність пошуку більш ефективних управлінських рішень.

У розрізі районів спостерігається значна територіальна диференціація фінансових результатів. Найбільший внесок у формування загального позитивного фінансового результату забезпечує Одеський район, на який припадає основна частка прибутку підприємств області. Разом із тим саме тут зафіксовано й найбільші обсяги збитків, що свідчить про високу концентрацію бізнесу та різний рівень ефективності управління підприємствами.

Білгород-Дністровський район, у якому функціонує СФГ «Балкани», характеризується позитивним фінансовим результатом до оподаткування (1699 млн. грн) та переважанням прибуткових підприємств (70,7 %). Однак частка збиткових підприємств залишається суттєвою (29,3 %), а обсяг отриманих збитків є значним. Це свідчить про наявність резервів підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок удосконалення системи управління та впровадження інноваційних управлінських технологій.

Для більшості районів області характерною є тенденція до переважання прибуткових підприємств (понад 80 % у Березівському, Болградському, Подільському та Роздільнянському районах), що створює сприятливі фінансово-економічні умови для інноваційного розвитку. Водночас наявність збиткових підприємств у кожному районі підкреслює актуальність застосування сучасних управлінських інструментів, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення продуктивності та посилення фінансової стійкості.

Загалом результати аналізу підтверджують, що фінансові показники підприємств Одеської області формують важливі соціально-економічні передумови для впровадження інноваційних управлінських технологій, зокрема в аграрному секторі та на підприємствах Білгород-Дністровського району. Це створює обґрунтовану основу для подальшого дослідження напрямів удосконалення управління на прикладі СФГ «Балкани».

Для оцінювання динаміки фінансової результативності та визначення економічних передумов упровадження інноваційних управлінських технологій важливим є аналіз показників рентабельності діяльності підприємств у часі. Таблиця 2.3 відображає рівень рентабельності операційної та всієї діяльності підприємств за основними видами економічної діяльності у 2022–2024 рр., а також зміну цих показників у 2024 році порівняно з 2022 роком. Наведені дані дають змогу простежити тенденції ефективності господарювання в умовах економічної нестабільності, виявити галузі з позитивною та негативною динамікою, а також обґрунтувати необхідність упровадження сучасних управлінських рішень, спрямованих на підвищення прибутковості та стійкості підприємств.

Аналіз динаміки рентабельності підприємств у 2022-2024 рр. свідчить про загальне покращення показників операційної та всієї діяльності у цілому по економіці. Рівень рентабельності операційної діяльності зріс з 3,4 % у 2022 році до 10,3 % у 2024 році, тобто на 6,9 в.п., тоді як рентабельність усієї діяльності підвищилася незначно - з - 4,7 % до 5,4 %. Це свідчить про поступове відновлення ефективності господарської діяльності, однак збереження системних проблем на рівні фінансових результатів.

У сільському, лісовому та рибному господарстві у 2024 році зафіксовано високі показники рентабельності як операційної (25,8 %), так і всієї діяльності (22,3 %), що значно перевищує середній рівень по економіці. Водночас порівняно з 2022 роком зростання є помірним, що вказує на потребу в удосконаленні управління витратами, плануванням та використанні ресурсів з метою забезпечення стабільності результатів у довгостроковій перспективі.

Для промисловості та будівництва характерною є позитивна динаміка переходу від збитковості у 2022 році до прибуткової діяльності у 2023-2024 рр. Проте зниження рентабельності всієї діяльності у 2024 році порівняно з 2022 роком у промисловості свідчить про нерівномірність відновлення та наявність внутрішніх управлінських резервів.

Таблиця 2.3 - Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств Одеської області за 2022-2024 р.р.

	2022р.		2023 р.		2024 р.		2024р. до 2022р., +,-	
	Рівень рентабельності операційної діяльності	Рівень рентабельності всієї діяльності	Рівень рентабельності операційної діяльності	Рівень рентабельності всієї діяльності	Рівень рентабельності операційної діяльності	Рівень рентабельності всієї діяльності	Рівень рентабельності операційної діяльності	Рівень рентабельності всієї діяльності
Усього	3,4	-4,7	8,7	4,4	10,3	5,4	6,9	0,7
сільське, лісове та рибне господарство	21,3	17,2	11,0	9,1	25,8	22,3	4,5	5,1
промисловість	-0,7	-7,6	7,7	4,2	6,4	2,8	5,7	-4,8
будівництво	-2,0	-4,0	3,6	2,1	4,7	2,3	2,7	-1,7
оптова та роздрібна торгівля	13,1	2,7	22,1	10,3	16,9	8,7	3,8	6,0
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	8,0	-8,0	11,6	5,0	16,7	6,4	8,7	-1,6
тимчасове розміщування й організація харчування	-15,2	-18,4	-7,0	-5,2	-4,8	-3,6	-10,4	-14,8
інформація та телекомунікації	4,8	-12,3	9,3	7,5	14,1	9,5	9,3	-2,8
фінансова та страхова діяльність	4,8	3,3	13,9	7,0	12,7	5,7	7,9	2,4
операції з нерухомим майном	-2,6	-18,6	2,2	-7,8	-3,3	-7,4	-0,7	-11,2
професійна, наукова та технічна діяльність	-0,7	-6,5	9,0	6,0	9,5	5,4	8,8	-1,1
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	-18,7	-19,4	-2,2	-1,5	-2,8	-4,0	-15,9	-15,4
освіта	14,6	12,3	13,3	6,8	1,9	1,1	-12,7	-11,2
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	0,9	2,2	0,5	2,1	3,1	5,4	2,2	3,2
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-13,9	-16,2	-9,3	-6,8	-8,1	-8,0	-5,8	-8,2
надання інших видів послуг	6,1	6,4	2,6	8,0	-5,0	0,2	-11,1	-6,2

Джерело: Побудовано автором за даними [13]

У сфері оптової та роздрібно́ї торгівлі, транспорту, інформації та телекомунікацій спостерігається стійке зростання рентабельності операційної діяльності, що підтверджує ефективність адаптаційних управлінських рішень у цих галузях. Разом із тим коливання рентабельності всієї діяльності вказують на потребу комплексного управління фінансовими результатами, а не лише операційними процесами.

Низка видів діяльності, зокрема тимчасове розміщування та організація харчування, операції з нерухомим майном, адміністративне та допоміжне обслуговування, мистецтво і надання інших послуг, упродовж аналізованого періоду залишаються малорентабельними або збитковими. Це підтверджує наявність глибоких структурних та управлінських проблем і підсилює актуальність упровадження інноваційних управлінських технологій, орієнтованих на оптимізацію витрат, підвищення продуктивності та стратегічне планування.

Загалом результати аналізу рентабельності за 2022-2024 рр. свідчать, що нестабільність і значна диференціація фінансових результатів за видами діяльності формують важливі економічні передумови для впровадження інноваційних управлінських технологій. Для аграрних підприємств, зокрема в Білгород-Дністровському районі, це означає необхідність переходу від ситуативного управління до системного використання сучасних управлінських інструментів з метою забезпечення стійкого та ефективного розвитку.

З метою поглиблення аналізу соціально-економічних передумов упровадження інноваційних управлінських технологій доцільно розглянути динаміку показників рентабельності підприємств у часовому вимірі. На рисунку 2.1 відображено зміну рівня рентабельності операційної та всієї діяльності підприємств у цілому по економіці, а також у сільському, лісовому та рибному господарстві за 2018–2024 рр. Аналіз цих показників дає змогу оцінити тенденції ефективності господарювання, ступінь фінансової стійкості

підприємств та обґрунтувати необхідність удосконалення системи управління в умовах нестабільного економічного середовища.

Аналіз даних, наведених на рисунку 2.1, свідчить про нерівномірну та циклічну динаміку рентабельності підприємств упродовж 2018-2024 рр. У цілому по економіці рівень рентабельності операційної та всієї діяльності характеризується помірними коливаннями з тенденцією до зростання у 2023–2024 рр., що вказує на поступове відновлення ефективності господарювання після кризових періодів.

Водночас у сільському, лісовому та рибному господарстві спостерігаються значно вищі амплітуди коливань рентабельності. Зокрема, різке зниження показників у 2020 році та суттєве зростання у 2021 і 2024 роках свідчать про високу залежність аграрних підприємств від зовнішніх факторів (цінової кон'юнктури, природно-кліматичних умов, ресурсного забезпечення). Це підкреслює вразливість галузі та потребу в більш гнучких і адаптивних управлінських рішеннях.

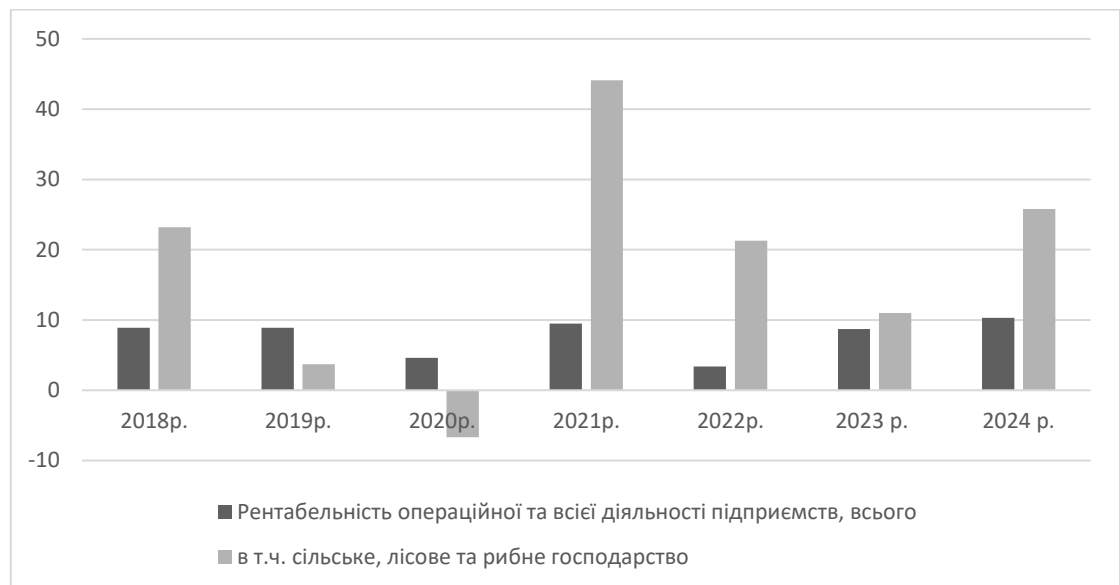


Рисунок 2.1 - Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств Одеської області за 2018-2024 р.р.

Джерело: Побудовано автором за даними [13]

Важливим чинником підвищення ефективності управління є впровадження технологій штучного інтелекту, які дедалі активніше використовуються для автоматизації бізнес-процесів, аналізу даних та

підтримки управлінських рішень. Таблиця 2.4 відображає частку підприємств, що застосовують технології штучного інтелекту, у загальній кількості підприємств у 2022 та 2024 роках, а також динаміку їх змін за окремими напрямками використання. Наведені дані дають змогу оцінити рівень поширення інноваційних цифрових технологій у вітчизняній практиці управління та визначити потенціал їх подальшого впровадження на підприємствах аграрного сектору.

Таблиця 2.4 - Частка підприємств України, що використовують технології штучного інтелекту, у загальній кількості підприємств, %

Показники	2022 р.	2024 р.	2024 р. до 2022р., +,-
Частка підприємств, що використовують технології штучного інтелекту, всього	5,4	5,2	-0,2
в т.ч.:			
- технології проведення аналізу писемної мови	3,0	3,0	0,0
- технології перетворення усної мови у машинний формат	1,0	1,4	0,4
- технології генерації писемної або усної мови	0,5	0,8	0,3
- технології ідентифікації об'єктів або осіб на основі зображень або відео	1,1	1,3	0,2
- машинне навчання для аналізу даних	1,3	1,2	-0,1
- технології, що автоматизують різні робочі процеси або допомагають у прийнятті рішень	2,1	2,1	0,0
- технології, що забезпечують фізичний рух машин за допомогою автономних рішень, заснованих на спостереженні за оточенням	0,6	0,7	0,1

Джерело: Побудовано автором за даними [59]

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить, що у 2022-2024 рр. рівень використання технологій штучного інтелекту підприємствами залишається відносно низьким. Загальна частка підприємств, які застосовують такі технології, у 2024 році становила 5,2 %, що на 0,2 в.п. менше порівняно з 2022 роком. Це вказує на повільні темпи цифрової трансформації управлінських процесів та обмежене використання інноваційних інструментів у практиці підприємницької діяльності.

У структурі використання технологій штучного інтелекту спостерігається диференційований характер динаміки. Найбільш поширеними

залишаються технології аналізу писемної мови та рішення, спрямовані на автоматизацію робочих процесів і підтримку управлінських рішень, частка яких у 2024 році не зазнала істотних змін. Водночас позитивна динаміка зафіксована щодо застосування технологій перетворення усної мови у машинний формат, генерації писемної або усної мови, ідентифікації об'єктів або осіб на основі зображень і відео, а також автономних рішень для фізичного руху машин.

Незначне скорочення частки підприємств, що використовують машинне навчання для аналізу даних, свідчить про наявність бар'єрів упровадження більш складних аналітичних інструментів, зокрема фінансових, кадрових та організаційних обмежень.

Загалом отримані результати підтверджують, що низький рівень використання технологій штучного інтелекту є важливою організаційно-економічною передумовою впровадження інноваційних управлінських технологій. Для аграрних підприємств, у тому числі СФГ «Балкани», це відкриває значні можливості підвищення ефективності управління за рахунок цифровізації, автоматизації управлінських процесів та впровадження інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень.

Загалом виявлені тенденції підтверджують, що нестабільність рівнів рентабельності та їх значна варіативність є важливою соціально-економічною передумовою впровадження інноваційних управлінських технологій. Для аграрних підприємств, зокрема таких як СФГ «Балкани», це означає необхідність застосування сучасних інструментів стратегічного, процесного та фінансового управління з метою підвищення стійкості розвитку та забезпечення стабільних економічних результатів у довгостроковій перспективі.

Таким чином, сукупність соціально-економічних чинників - посилення конкуренції, економічна нестабільність, трансформація ринку праці, цифровізація та орієнтація на сталий розвиток - формує об'єктивні передумови для впровадження інноваційних управлінських технологій на підприємстві. Їх

використання є необхідною умовою підвищення ефективності управління, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства в сучасному економічному середовищі.

2.2. Характеристика організаційного та ресурсного забезпечення

Ефективність упровадження інноваційних управлінських технологій значною мірою визначається рівнем розвитку організаційного та ресурсного забезпечення підприємства. Саме організаційна структура, система управління, а також наявність і стан ресурсного потенціалу формують внутрішні можливості підприємства щодо адаптації до змін зовнішнього середовища та реалізації стратегічних цілей розвитку. Тому дослідження організаційного та ресурсного забезпечення є необхідною передумовою для обґрунтування доцільності й напрямів удосконалення управлінської діяльності.

Такий підхід дає змогу виявити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, визначити рівень його готовності до впровадження інноваційних управлінських технологій і сформулювати обґрунтовану основу для подальшого розроблення управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності та стійкості розвитку.

Селянське (фермерське) господарство «Балкани» (далі - СФГ «Балкани») є прикладом поетапного формування та результативного функціонування сучасної системи стратегічного управління в аграрному секторі економіки. Підприємство розташоване у південній частині Одеської області на відстані близько 130 км від м. Одеси та 61 км від районного центру м. Білгород-Дністровський.

Земельні угіддя господарства зосереджені в межах Саратської та Татарбунарської територіальних громад, зокрема на території сіл Білолісся, Мирнопілля та Світлодолинське. Вказана територія належить до Дунайсько-

Дністровської степової зони Причорноморської низовини, яка характеризується умовами ризикованого землеробства. Така природно-кліматична специфіка зумовлює необхідність застосування адаптивних і стратегічно орієнтованих управлінських підходів, спрямованих на мінімізацію ризиків та забезпечення стабільності виробництва.

СФГ «Балкани» було створено 27 квітня 2001 року. Центральний офіс підприємства розміщений у с. Зоря Білгород-Дністровського району за адресою: вул. Миру, 124. Господарська діяльність здійснюється відповідно до вимог статуту, який регламентує правові, організаційні та економічні засади функціонування господарства.

Формування системи управління в СФГ «Балкани» відбувалося поступово. На початковому етапі підприємство використовувало лише 5 га земельних угідь, що перебували у власності засновника - Златова Радослава Миколайовича. Подальший розвиток господарства здійснювався шляхом послідовного залучення земельних паїв мешканців прилеглих населених пунктів - Зоря, Михайлівка, Мирнопілля, Світлодолинське та Білолісся. Уже протягом перших п'яти років площа сільськогосподарських угідь зросла до 3000 га, що забезпечило формування необхідного обсягу обігових коштів і створило передумови для переходу до довгострокового планування управлінської діяльності.

Упродовж останніх трьох років земельний банк підприємства збільшився ще на 1658 га. Станом на сьогодні СФГ «Балкани» обробляє 13902 га сільськогосподарських угідь, що об'єктивно потребує високого рівня організації управління, ефективної координації виробничих процесів та чіткого стратегічного бачення подальшого розвитку.

Розосереджене розміщення земельних ділянок і багатогалузевий характер діяльності зумовили доцільність упровадження багаторівневої територіальної організаційної структури підприємства, яка стала важливим елементом стратегічного розвитку господарства (рис. 2.2). Така структура сприяє підвищенню гнучкості управління, оперативності прийняття

управлінських рішень та ефективній реалізації обраної стратегії господарювання.

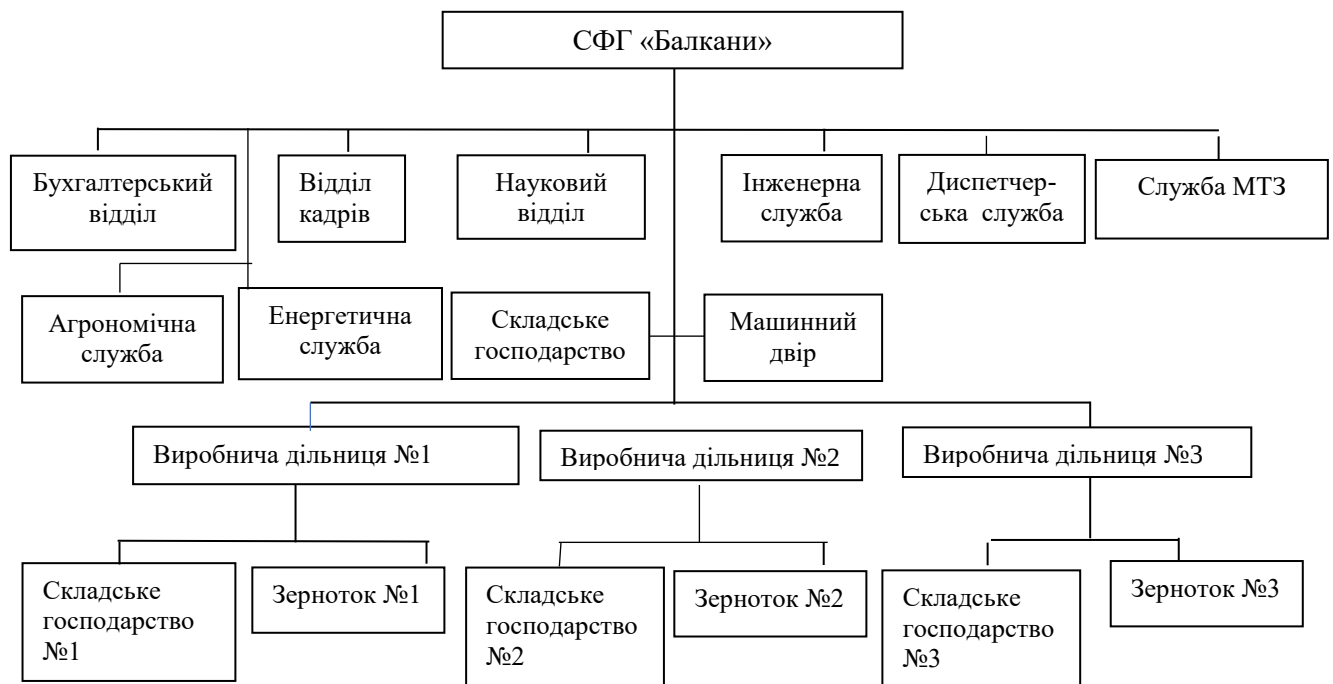


Рисунок 1.1 - Організаційна структура СФГ «Балкани»

Джерело: Побудовано автором

Отже, еволюція СФГ «Балкани» ілюструє приклад успішного застосування управління фермерським господарством в умовах трансформаційної економіки та нестабільного аграрного середовища.

Відповідно до Закону України «Про фермерське господарство», фермерське господарство визначається як форма підприємницької діяльності громадян, які здійснюють виробництво товарної сільськогосподарської продукції, її переробку та реалізацію з метою отримання прибутку на земельних ділянках, що перебувають у їхній власності та/або користуванні, у тому числі на умовах оренди, згідно з чинним законодавством [66].

Виробнича діяльність СФГ «Балкани» організована за територіальним принципом і здійснюється у трьох відділеннях, розташованих у селах Михайлівка, Зоря та Білолісся. Водночас функціональні служби підприємства діють на засадах централізації, що забезпечує єдину управлінську політику та координацію виробничих процесів.

Керівник фермерського господарства є офіційним представником підприємства у взаємовідносинах з органами державної влади, підприємствами, установами, організаціями, громадськими об'єднаннями та фізичними особами. У своїй діяльності він керується нормами чинного законодавства України та наділений повноваженнями щодо укладання договорів, представництва інтересів господарства і здійснення інших юридично значущих дій, необхідних для забезпечення стабільного та безперервного функціонування підприємства.

З метою підвищення ефективності управління голова фермерського господарства має право делегувати частину своїх повноважень іншим посадовим особам на підставі письмового доручення. У СФГ «Балкани» така практика реалізується шляхом передачі окремих управлінських функцій одному із заступників керівника, що сприяє раціоналізації управлінської діяльності.

Застосування механізму делегування повноважень забезпечує більш збалансований розподіл управлінських функцій, підвищує оперативність прийняття управлінських рішень та сприяє безперервності виробничо-господарських процесів.

Дані таблиці 2.5 відображають динаміку обсягів виробництва основних видів продукції СФГ «Балкани» у 2022-2024 рр., що дає змогу оцінити ефективність використання земельних, матеріально-технічних і трудових ресурсів підприємства, а також особливості організації виробничих процесів. Аналіз структури та змін обсягів виробництва є важливим елементом характеристики ресурсного забезпечення, оскільки безпосередньо відображає результати управління виробничим потенціалом господарства.

Упродовж досліджуваного періоду загальний обсяг виробництва зернових і зернобобових культур має тенденцію до зростання: у 2024 році він збільшився на 47,79 % порівняно з 2022 роком, або на 112768 ц. Така динаміка свідчить про розширення посівних площ, підвищення урожайності та вдосконалення організації виробництва. Найбільший внесок у зростання

забезпечило виробництво озимої пшениці, обсяги якої майже подвоїлися (+118517 ц), що підтверджує стратегічну орієнтацію господарства на цю культуру як базову у структурі рослинництва.

Таблиця 2.5 - Обсяги виробництва основних видів продукції, ц

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %	2024 р. до 2022 р., +,-
Зернові та зернобобові	235978	446802	348746	147,79	112768
в т.ч. пшениця озима	122352	208620	240869	196,87	118517
ячмінь озимий	93458	155753	135443	144,92	41985
ячмінь ярий	6631	5323	5386	81,22	-1245
горох	2677	41980	66351	2478,56	63674
просо	1642	603	1380	84,04	-262
Соняшник	7275	9170	11348	155,99	4073
Ріпак	65765	107668	44673	67,93	-21092

Джерело: Розраховано автором

Виробництво озимого ячменю також демонструє позитивну динаміку, зростаючи на 44,92 % у 2024 році порівняно з 2022 роком. Натомість обсяги ярого ячменю, проса за аналізований період скоротилися, що може бути пов'язано зі зміною структури посівів, оптимізацією використання земельних ресурсів та адаптацією виробничої програми до ринкової кон'юнктури й агрокліматичних умов.

Особливої уваги заслуговує істотне зростання виробництва гороху, обсяги якого у 2024 році перевищили рівень 2022 року у 24,8 рази. Така динаміка свідчить про гнучкість управління виробничою програмою, здатність підприємства швидко реагувати на зміни попиту та впроваджувати елементи диверсифікації виробництва.

Серед технічних культур спостерігається зростання обсягів виробництва соняшнику на 55,99 %, що підтверджує ефективність використання ресурсів у цій підгалузі. Водночас виробництво ріпаку у 2024 році скоротилося на 32,07 % порівняно з 2022 роком, що може бути наслідком перегляду структури посівних площ, впливу погодних умов або зміни економічної доцільності вирощування цієї культури.

Загалом результати, наведені в таблиці 2.5, свідчать про наявність у СФГ «Балкани» достатнього ресурсного потенціалу та гнучкої організації виробництва, які забезпечують можливість перерозподілу земельних і матеріально-технічних ресурсів між культурами. Водночас істотна варіативність обсягів виробництва окремих культур підкреслює необхідність удосконалення організаційного забезпечення управління, зокрема шляхом упровадження інноваційних управлінських технологій у плануванні, контролі та оптимізації використання ресурсів підприємства.

Дані таблиці 2.6 характеризують вартість і структуру чистого доходу (виручки) від реалізації продукції СФГ «Балкани» у 2022–2024 рр., що дає змогу оцінити результати використання виробничо-ресурсного потенціалу підприємства та ефективність організації збутової діяльності.

Таблиця 2.6 - Вартість та структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції СФГ «Балкани»

Види продукції	2022р.		2023р.		2024 р.		В середньому за 2022-2024 рр.	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Зернові та зернобобові	245475,30	64,86	184515,50	54,02	259087,09	73,49	229692,63	64,24
пшениця	147742,70	39,03	106539,9	31,19	20170,67	5,72	91484,42	25,59
кукурудза на зерно	89270,90	23,59	14492,7	4,24	21361,35	6,06	41708,32	11,67
ячмінь	5728,00	1,51	36766,8	10,76	144452,07	40,97	62315,62	17,43
просо	878,90	0,23	981,7	0,29	1057,59	0,30	972,73	0,27
Горох	1854,80	0,49	25734,4	7,53	72045,42	20,43	33211,54	9,29
Олійні всього	133013,00	35,14	157081,00	45,98	93473,77	26,51	127855,92	35,76
Соняшник	36443,50	9,63	11535,60	3,38	11387,86	3,23	19788,99	5,53
Ріпак	96569,50	25,51	145545,40	42,61	82085,90	23,28	108066,93	30,22
Всього по рослинництву	378488,30	100,00	341596,50	100,00	352560,86	100,00	357548,55	100,00
Разом по підприємству	378488,30	100,00	341596,50	100,00	352560,86	100,00	357548,55	100,00

Джерело: Розраховано автором

Аналіз структури доходів є важливою складовою оцінювання ресурсного забезпечення, оскільки відображає економічну віддачу від використання земельних, матеріально-технічних і трудових ресурсів у розрізі основних видів продукції.

Упродовж аналізованого періоду основним джерелом формування доходу підприємства залишаються зернові та зернобобові культури, середня частка яких у структурі чистого доходу становить 64,24 %. Найвищу питому вагу ці культури займали у 2024 році (73,49 %), що свідчить про посилення спеціалізації господарства та концентрацію ресурсів на найбільш економічно значущому напрямі виробництва. Така структура доходів відображає стратегічну орієнтацію підприємства на зерновий напрям як базовий елемент його ресурсного потенціалу.

У структурі доходів від зернових і зернобобових культур спостерігаються суттєві зміни за роками. Якщо у 2022 році домінуючу роль відігравала пшениця (39,03 % у загальному доході), то у 2024 році найбільшу частку сформував ячмінь (40,97 %). Це свідчить про гнучкість організації виробництва та здатність підприємства адаптувати структуру посівів і збуту до змін ринкової кон'юнктури та виробничих умов. Водночас значні коливання доходів від пшениці та кукурудзи вказують на залежність фінансових результатів від цінової ситуації та врожайності окремих культур.

Частка гороху у структурі доходів демонструє чітку тенденцію до зростання: з 0,49 % у 2022 році до 20,43 % у 2024 році. Це підтверджує ефективність диверсифікації виробництва та раціонального використання ресурсів, а також здатність підприємства розширювати товарну номенклатуру з урахуванням ринкового попиту.

Доходи від реалізації олійних культур у середньому за 2022-2024 рр. становлять 35,76 % загального чистого доходу. У цій групі провідне місце посідає ріпак, середня частка якого сягає 30,22 %, тоді як соняшник формує лише 5,53 % доходу. Водночас у 2024 році спостерігається зменшення питомої

ваги олійних культур до 26,51 %, що свідчить про перерозподіл ресурсів на користь зернових і зернобобових культур та перегляд виробничих пріоритетів.

Загалом структура чистого доходу СФГ «Балкани» свідчить про високий рівень концентрації доходів у рослинництві, що підтверджує відповідність організаційного та ресурсного забезпечення підприємства обраній спеціалізації. Водночас значні коливання питомої ваги окремих культур у доходах підкреслюють необхідність подальшого вдосконалення системи управління ресурсами, планування структури виробництва та збуту, а також впровадження інноваційних управлінських технологій з метою підвищення стабільності та ефективності фінансових результатів підприємства.

Дані таблиці 2.7 відображають склад і структуру посівних площ СФГ «Балкани» у 2022–2024 рр., що є важливою складовою характеристики земельних ресурсів та організації виробничої діяльності підприємства.

Таблиця 2.7 - Склад та структура посівної площі СФГ «Балкани»

Показники	2022р.		2023р.		2024р.		В середньому за 3 роки	
	га	%	га	%	га	%	га	%
Зернові та зернобобові культури - всього	8297,4	61,4	8799,1	63,3	11512,0	81,4	9536,2	68,8
пшениця озима	4362,0	32,3	3903,2	28,1	5121,0	36,2	4462,1	32,2
ячмінь озимий	2889,4	21,4	2571,9	18,5	2440,0	17,3	2633,7	19,0
ячмінь ярий	241,0	1,8	146,0	1,1	90,0	0,6	159,0	1,1
сорго	64,0	0,5	0,0	0,0	70,0	0,5	44,7	0,3
просо	52,0	0,4	14,0	0,1	30,0	0,2	32,0	0,2
горох	150,0	1,1	1140,0	8,2	2321,0	16,4	1203,7	8,7
кукурудза на зерно	539,0	4,0	1024,0	7,4	1440,0	10,2	1001,0	7,2
Технічні культури - всього	5226,7	38,6	5103,0	36,7	2630,0	18,6	4319,9	31,2
ріпак озимий	3958,0	29,3	4627,0	33,3	1590,0	11,2	3391,7	24,5
соняшник	674,0	5,0	476,0	3,4	769,0	5,4	639,7	4,6
льон	594,7	4,4	0,0	0,0	271,0	1,9	288,6	2,1
Всього	13524,1	100,0	13902,1	100,0	14142,0	100,0	13856,1	100,0

Джерело: Розраховано автором

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається загальне зростання площ сільськогосподарських угідь - з 13524,1 га до 14142,0 га. Це свідчить про

нарощування земельного потенціалу підприємства та розширення масштабів його виробничої діяльності. В середньому за три роки площа посівів становила 13856,1 га, що потребує високого рівня організації управління земельними ресурсами та ефективної координації виробничих процесів.

Домінуюче місце у структурі посівних площ займають зернові та зернобобові культури, середня частка яких за 2022-2024 рр. становить 68,8 %. У 2024 році їх питома вага зросла до 81,4 %, що свідчить про посилення спеціалізації господарства на зерновому напрямі та концентрацію ресурсів на найбільш стратегічно важливих культурах. Провідну роль у цій групі відіграє озима пшениця, частка якої у 2024 році становила 36,2 % загальної посівної площі, що підтверджує її статус базової культури у виробничій програмі підприємства.

Площі під озимим ячменем мають тенденцію до поступового скорочення, проте він залишається важливою складовою структури посівів, формуючи в середньому 19,0% загальної площі. Водночас площі ярого ячменю, проса та сорго є незначними та мають нестабільний характер, що свідчить про їх допоміжну роль і використання переважно з метою диверсифікації та агротехнічного балансування сівозміни.

Особливої уваги заслуговує суттєве розширення площ під горохом з 150,0 га у 2022 році до 2321,0 га у 2024 році. Це відображає адаптивність управління земельними ресурсами, орієнтацію на диверсифікацію виробництва та використання зернобобових культур як елементу підвищення родючості ґрунтів і економічної ефективності землекористування.

Частка технічних культур у структурі посівів упродовж аналізованого періоду скоротилася з 38,6 % у 2022 році до 18,6 % у 2024 році. Найбільш помітним є зменшення площ під озимим ріпаком, що може бути пов'язано з переглядом економічної доцільності його вирощування, кліматичними ризиками або зміною стратегічних пріоритетів підприємства. Площі під соняшником залишаються відносно стабільними, тоді як посіви льону мають епізодичний характер.

Загалом структура посівних площ СФГ «Балкани» свідчить про раціональне використання земельних ресурсів, високу гнучкість організації виробництва та здатність підприємства оперативно коригувати структуру посівів залежно від зовнішніх умов.

Дані таблиці 2.8 відображають динаміку виробничих фондів СФГ «Балкани» та показники ефективності їх використання у 2022–2024 рр., що дає змогу комплексно оцінити рівень матеріально-технічного забезпечення підприємства та результативність управління його ресурсним потенціалом.

Таблиця 2.8 – Виробничі засоби та ефективність їх використання в СФГ «Балкани»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 рік у % до 2022 року
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис.грн	247222,5	270595	320639,5	129,7
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис.грн	521668	547735	520530,0	99,8
Капіталоозброєність на 1 працівника, тис.грн.	1365,9	1462,7	1853,4	135,7
Капіталозабезпеченість на 1 га, тис. грн.	18,3	19,5	22,8	124,8
Капіталовіддача, грн.	0,56	0,92	1,03	183,9
Капіталоемність, грн.	1,78	1,09	0,97	54,5
Припадає оборотних засобів на 1000 грн. основних засобів, грн.	2110,1	2024,2	1623,4	76,9
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	0,54	0,62	0,68	125,4
Тривалість одного обороту, днів	668,9	577,2	531,5	79,5

Джерело: Розраховано автором

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається стійке зростання середньорічної вартості основних виробничих засобів - з 247222,5 тис. грн до 320639,5 тис. грн., що відповідає зростанню на 29,7 %. Це свідчить про активізацію інвестиційної діяльності підприємства, оновлення матеріально-технічної бази та нарощування виробничого потенціалу. Водночас середньорічна вартість оборотного капіталу у 2024 році практично не змінилася порівняно з 2022 роком (99,8 %), що вказує на більш раціональне його використання.

Значне зростання показника капіталоозброєності праці (на 35,7 %) та капіталозабезпеченості земельних угідь (на 24,8 %) свідчить про підвищення рівня технічного оснащення працівників і покращення матеріального забезпечення виробництва на одиницю земельної площі. Це створює сприятливі умови для підвищення продуктивності праці та впровадження сучасних управлінських і технологічних рішень.

Позитивною тенденцією є істотне зростання капіталовіддачі, яка у 2024 році зросла до 1,03 грн проти 0,56 грн у 2022 році, тобто майже у 1,8 рази. Водночас капіталомісткість зменшилася на 45,5 %, що свідчить про підвищення ефективності використання основних виробничих засобів та зниження потреби у капітальних витратах на одиницю виробленої продукції.

Показники використання оборотного капіталу також мають позитивну динаміку. Зокрема, коефіцієнт обороту оборотних засобів зріс на 25,4 %, а тривалість одного обороту скоротилася. Це свідчить про прискорення оборотності капіталу, покращення організації виробничо-господарських процесів та більш ефективне управління ресурсами.

Загалом результати аналізу виробничих фондів і показників їх використання підтверджують, що СФГ «Балкани» володіє достатнім матеріально-технічним та фінансовим ресурсним потенціалом, а також демонструє тенденцію до підвищення ефективності його використання.

Дані таблиці 2.9 характеризують рівень забезпеченості СФГ «Балкани» трудовими ресурсами у 2022–2024 рр., що є важливою складовою ресурсного потенціалу підприємства та безпосередньо впливає на ефективність організації виробничих процесів.

Упродовж аналізованого періоду середньорічна чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві значно зросла (на 30 осіб). Найбільше зростання чисельності персоналу спостерігалось у 2023 році, що пов'язано з розширенням земельного банку підприємства та збільшенням обсягів виробництва. У 2024 році відбулося незначне скорочення

чисельності працівників порівняно з попереднім роком, що може свідчити про оптимізацію кадрового складу та підвищення організаційної ефективності.

Таблиця 2.9 - Забезпеченість персоналом СФГ «Балкани»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., +,-
Середньорічна кількість працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві, осіб.	145	181	175	30
Забезпеченість працівниками на 100 га, осіб.:				
- сільськогосподарських угідь	1,18	1,35	1,25	0,07
- ріллі	1,18	1,35	1,25	0,07
Припадає на 1 середньорічного працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві, га:				
- сільськогосподарських угідь	84,3	74,6	80,8	-3,5
- ріллі	84,3	74,6	80,8	-3,5

Джерело: Розраховано автором

Показники забезпеченості працівниками на 100 га сільськогосподарських угідь і ріллі у 2024 році становили 1,25 особи, що на 0,07 особи більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про відносно стабільний рівень кадрового забезпечення з урахуванням зростання площ оброблюваних земель та масштабів господарської діяльності. Водночас коливання цього показника упродовж аналізованого періоду вказують на пошук оптимального співвідношення між чисельністю персоналу та виробничими потребами.

Аналіз навантаження на одного працівника показує, що площа сільськогосподарських угідь і ріллі, яка припадає на одного середньорічного працівника, у 2024 році становила 80,8 га, що на 3,5 га менше, ніж у 2022 р. Зменшення цього показника свідчить про певне зниження індивідуального виробничого навантаження, що може позитивно впливати на якість виконання робіт, дотримання технологічної дисципліни та продуктивність праці.

Загалом результати аналізу забезпеченості персоналом підтверджують, що СФГ «Балкани» має достатній кадровий потенціал для здійснення

виробничої діяльності в умовах розширення земельних ресурсів. Водночас зростання масштабів господарства та ускладнення виробничих процесів актуалізують необхідність удосконалення організаційного забезпечення управління персоналом, зокрема шляхом упровадження інноваційних управлінських технологій, спрямованих на оптимізацію чисельності працівників, підвищення продуктивності праці та розвиток професійних компетентностей персоналу.

Проведений аналіз засвідчив, що СФГ «Балкани» володіє достатнім рівнем організаційного та ресурсного забезпечення для здійснення виробничо-господарської діяльності та подальшого розвитку. Підприємство має сформовану територіально-галузеву організаційну структуру управління, значний земельний банк, розвинену матеріально-технічну базу та стабільний кадровий потенціал, що створює необхідні передумови для ефективного функціонування в аграрному секторі.

Водночас зростання масштабів діяльності, ускладнення виробничих процесів і концентрація ресурсів на окремих напрямках виробництва виявили низку організаційних обмежень, зокрема перевантаження керівної ланки та дублювання управлінських функцій. Це обумовлює потребу в удосконаленні системи управління ресурсами, оптимізації організаційної структури та впровадженні інноваційних управлінських технологій, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та забезпечення сталого розвитку СФГ «Балкани».

2.3. Аналіз результативності та ефективності господарської діяльності

Ефективність господарської діяльності підприємства є узагальнюючою характеристикою результатів використання його ресурсного потенціалу та

якості управлінських рішень. В умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища, посилення конкуренції та обмеженості ресурсів особливого значення набуває системний аналіз показників результативності, який дає змогу об'єктивно оцінити рівень економічної ефективності підприємства та визначити наявні резерви її підвищення.

Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства, динаміки обсягів виробництва і реалізації продукції, показників рентабельності, продуктивності праці та ефективності використання основних і оборотних ресурсів дозволяє оцінити результативність функціонування господарства в контексті обраної організаційної моделі управління та створює аналітичну основу для обґрунтування доцільності впровадження інноваційних управлінських технологій з метою підвищення ефективності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Дані таблиці 2.10 характеризують рівень урожайності основних сільськогосподарських культур у СФГ «Балкани» у 2022-2024 рр., що є одним із ключових показників результативності господарської діяльності та ефективності використання земельних, матеріально-технічних і трудових ресурсів.

Таблиця 2.10 - Урожайність основних сільськогосподарських культур в СФГ «Балкани», ц з 1 га

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., +,-	Середнє за 2022р. - 2024 р.р.
Зернові та зернобобові, всього	28,4	50,8	41,9	13,5	40,7
в т. ч. пшениця озима	28,0	53,4	55,0	27,0	42,7
кукурудза	16,5	33,7	18,6	2,1	23,4
ячмінь озимий	32,3	60,6	55,5	23,2	48,7
ячмінь ярий	27,5	36,5	59,8	32,3	36,4
інші зернові та зернобобові	16,8	43,1	29,5	12,7	24,0
горох	17,8	36,8	30,6	12,8	32,1
Соняшник	10,8	19,3	14,8	4,0	14,5
Ріпак	16,6	23,3	28,4	11,8	21,5
Льон	9,9	0,0	16,1	6,2	11,8

Джерело: Розраховано автором

Аналіз урожайності дозволяє оцінити вплив організаційних і технологічних рішень на кінцеві виробничі результати, а також виявити резерви підвищення продуктивності рослинництва.

Впродовж аналізованого періоду загальний рівень урожайності зернових і зернобобових культур зріс з 28,4 ц/га у 2022 році до 41,9 ц з 1 га у 2024 році, що становить приріст на 13,5 ц з 1 га. Найвищі показники були досягнуті у 2023 році (50,8 ц з 1 га), що свідчить про сприятливе поєднання природно-кліматичних умов та ефективних організаційно-технологічних заходів. У середньому за 2022–2024 рр. урожайність цієї групи культур становила 40,7 ц з 1 га.

Суттєве зростання урожайності спостерігається щодо озимої пшениці та озимого ячменю. Це свідчить про ефективність застосовуваних технологій вирощування, раціональне використання ресурсів і належну організацію виробничих процесів.

Урожайність кукурудзи та інших зернових і зернобобових культур має більш нестабільний характер, що пояснюється залежністю цих культур від погодних умов і особливостей агротехніки. Разом із тим середні значення за період свідчать про збереження потенціалу для подальшого підвищення результативності їх вирощування.

Серед технічних культур позитивна динаміка спостерігається у виробництві ріпаку. Урожайність соняшнику також має тенденцію до зростання, однак залишається відносно нижчою, що може бути пов'язано з кліматичними ризиками та обмеженнями ресурсного забезпечення. Вирощування льону характеризується значними коливаннями урожайності, що свідчить про епізодичний характер його виробництва та потребу в удосконаленні організації цього напрямку.

Загалом результати аналізу урожайності основних культур підтверджують, що СФГ «Балкани» демонструє зростання результативності рослинницької галузі та поступове підвищення ефективності використання земельних ресурсів. Водночас варіативність показників за окремими

культурами обґрунтовує доцільність подальшого впровадження інноваційних управлінських і технологічних рішень, спрямованих на стабілізацію виробничих результатів і підвищення загальної ефективності господарської діяльності.

Дані таблиці 2.11 відображають динаміку основних фінансових результатів діяльності СФГ «Балкани» у 2022–2024 рр., що дає змогу комплексно оцінити економічну результативність господарської діяльності підприємства та ефективність прийнятих управлінських рішень.

Таблиця 2.11 – Фінансові результати діяльності СФГ «Балкани», тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. в % до 2022 р.	2024 р. +/- до 2022 р.
Валова продукція в постійних цінах 2016 р.	139140,96	249352,24	212134,24	152,46	72993,28
Чистий дохід від реалізації продукції	330513,00	403953,00	396465,00	119,95	65952,00
Собівартість реалізованої продукції	277942,00	316349,00	243569,00	87,63	-34373,00
Валовий прибуток	52571,00	87604,00	152896,00	290,84	100325,00
Інші операційні доходи	48658,00	66593,00	53939,00	110,85	5281,00
Адміністративні витрати	27401,00	30310,00	30272,00	110,48	2871,00
Витрати на збут	20958,00	15251,00	6404,00	30,56	-14554,00
Інші операційні витрати	27254,00	82514,00	139651,00	512,41	112397,00
Фінансовий результат від операційної діяльності	25616,00	26122,00	30508,00	119,10	4892,00
Інші витрати	65,00	1050,00	3428,00	5273,85	3363,00
Чистий прибуток	10721,00	1911,00	20958,00	195,49	10237,00

Джерело: Розраховано автором

Упродовж аналізованого періоду спостерігається зростання масштабів діяльності підприємства, що підтверджується збільшенням обсягу валової продукції в постійних цінах 2016 року на 72993,28 тис. грн. Аналогічну тенденцію демонструє і чистий дохід від реалізації продукції, який зріс на 65952 тис. грн, що свідчить про розширення обсягів реалізації та активізацію збутової діяльності.

Водночас позитивним є суттєве скорочення собівартості реалізованої продукції. Це зумовило різке зростання валового прибутку, який збільшився більш ніж утричі, що свідчить про підвищення ефективності виробництва та покращення управління витратами.

Серед операційних доходів і витрат спостерігається неоднозначна динаміка. Зокрема, інші операційні доходи у 2024 році зросли незначно порівняно з 2022 роком, тоді як адміністративні витрати залишилися відносно стабільними. Позитивною тенденцією є істотне скорочення витрат на збут, що свідчить про оптимізацію логістичних та збутових процесів. Разом із тим значне зростання інших операційних витрат у 2024 році може свідчити про ускладнення виробничо-господарської діяльності, зростання ризиків або недостатню прозорість структури витрат, що потребує додаткового управлінського аналізу.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 році зріс на 4892 тис. грн порівняно з 2022 роком, що вказує на загальне покращення операційної ефективності. Чистий прибуток у 2024 році становив 20958 тис. грн і перевищив рівень 2022 року на 10237 тис. грн, що свідчить про відновлення прибутковості підприємства після несприятливого 2023 року.

Загалом результати аналізу фінансових показників підтверджують, що СФГ «Балкани» демонструє позитивну динаміку фінансових результатів та зростання економічної ефективності господарської діяльності. Водночас наявність значних коливань окремих доходів і витрат обґрунтовує необхідність удосконалення системи управління фінансовими потоками та впровадження інноваційних управлінських технологій, спрямованих на підвищення прозорості витрат, стабілізацію прибутковості та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Дані таблиці 2.12 узагальнюють основні показники ефективності господарської діяльності СФГ «Балкани» у 2022–2024 рр. та дають змогу комплексно оцінити результативність використання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів. Аналіз наведених показників дозволяє

виявити динаміку економічної віддачі ресурсного потенціалу підприємства та визначити проблемні аспекти управління, що є важливим у контексті обґрунтування потреби впровадження інноваційних управлінських технологій.

Таблиця 2.12 - Основні показники ефективності господарської діяльності СФГ «Балкани»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %	2024 р. +/- до 2022 р.
Вироблено на 100 га с. г. угідь, тис.грн.					
- валової продукції	1028,8	1793,6	1500,0	145,8	471,2
- чистого доходу	2443,9	2905,7	2803,5	114,7	359,6
- чистого прибутку	79,3	13,8	148,2	186,9	68,9
Отримано на 1000 грн. вартості основних виробничих засобів, грн.:					
- валової продукції	815,7	977,28	1308,5	160,4	492,8
- чистого доходу	2447,0	2931,9	2445,5	99,9	-1,5
- чистого прибутку	79,4	13,9	129,3	162,8	49,9
Отримано на одного середньорічного працівника, грн.					
- валової продукції	608,7	727,8	1226,2	201,4	617,5
- чистого доходу	1826,0	2183,5	2291,7	125,5	465,7
- чистого прибутку	59,2	10,3	121,1	204,6	61,9
Капіталовіддача, грн.	0,56	0,92	1,03	183,9	0,47
Капіталомісткість, грн.	1,78	1,09	0,97	54,5	- 0,81
Рівень рентабельності господарської діяльності підприємства, %	3,9	0,6	8,6	x	-4,7
Норма прибутку	0,04	0,01	0,03	x	-0,1

Джерело: Розраховано автором

Показники виробництва на 100 га сільськогосподарських угідь свідчать про загальне підвищення результативності землекористування. Так, обсяг валової продукції у 2024 році зріс на 45,8 % порівняно з 2022 роком і становив 1500,0 тис. грн, що відображає розширення виробничого потенціалу та підвищення урожайності основних культур. Аналогічну позитивну динаміку демонструє чистий дохід, який збільшився на 14,7 %. Особливо показовим є

зростання чистого прибутку на 100 га, який у 2024 році майже подвоївся, що свідчить про покращення фінансової віддачі землекористування.

Оцінка ефективності використання основних виробничих засобів підтверджує позитивні зміни у господарській діяльності підприємства. Валової продукції на 1000 грн вартості основних засобів у 2024 році отримано на 60,4 % більше, ніж у 2022 році, що супроводжується зростанням капіталовіддачі до 1,03 грн. Водночас показник чистого доходу на 1000 грн основних засобів залишився практично незмінним, що свідчить про стабільність доходної складової за умов нарощування матеріально-технічної бази. Значне зростання чистого прибутку на одиницю основних засобів (+62,8 %) вказує на підвищення ефективності капіталовкладень.

Показники продуктивності праці мають чітко виражену позитивну динаміку. У 2024 році на одного середньорічного працівника вироблено валової продукції на 1226,2 тис. грн, що у 2 рази перевищує рівень 2022 року. Чистий дохід і чистий прибуток у розрахунку на одного працівника зросли відповідно на 25,5 % та 104,6 %, що свідчить про підвищення ефективності організації праці та управління персоналом.

Загальноекономічні показники також підтверджують позитивні тенденції. Капіталомісткість зменшилася з 1,78 до 0,97 грн, що свідчить про раціональніше використання основних виробничих засобів. Рівень рентабельності господарської діяльності у 2024 році зріс до 8,6 % проти 3,9 % у 2022 році, що вказує на відновлення прибутковості підприємства після спаду у 2023 році. Норма прибутку також має тенденцію до зростання.

Отже, результати аналізу, наведені в таблиці 2.12, свідчать про покращення показників результативності та ефективності господарської діяльності СФГ «Балкани» у 2024 році, зокрема за рахунок підвищення продуктивності ресурсів і фінансової віддачі. Водночас зростання масштабів діяльності та складність виробничих процесів актуалізують потребу в подальшому впровадженні інноваційних управлінських технологій,

спрямованих на закріплення досягнутих результатів і забезпечення сталого розвитку підприємства.

Проведений аналіз соціально-економічних умов, організаційного та ресурсного забезпечення, а також результативності й ефективності господарської діяльності СФГ «Балкани» дає змогу зробити висновок про наявність об'єктивних і внутрішніх передумов для впровадження інноваційних управлінських технологій на підприємстві.

Оцінка зовнішнього та регіонального середовища засвідчила зростаючу роль аграрного сектору в економіці Одеської області, водночас високу нестабільність фінансових результатів та значну диференціацію рівнів рентабельності за видами економічної діяльності. Такі умови підвищують вимоги до якості управління, обґрунтованості управлінських рішень і здатності підприємства оперативно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

Аналіз організаційного та ресурсного забезпечення СФГ «Балкани» показав, що підприємство має значний земельний банк, розвинену матеріально-технічну базу та достатній кадровий потенціал, що створює сприятливі умови для розвитку виробництва. Разом із тим виявлено організаційні обмеження, зокрема багаторівневність структури управління, перевантаження керівної ланки та дублювання управлінських функцій, які знижують ефективність використання наявних ресурсів і ускладнюють координацію діяльності в умовах зростання масштабів господарства.

Дослідження результативності та ефективності господарської діяльності засвідчило, що у 2024 році підприємство досягло покращення низки виробничих і економічних показників, зокрема зросли урожайність основних культур, продуктивність праці, ефективність використання земельних і матеріально-технічних ресурсів, а також відновився рівень рентабельності господарської діяльності. Водночас значні коливання фінансових результатів у динаміці років свідчать про нестійкість економічних результатів та потребу в системнішому підході до управління витратами, доходами і ризиками.

Узагальнюючи, можна констатувати, що СФГ «Балкани» поєднує достатній ресурсний потенціал і зростаючу виробничу результативність із наявними управлінськими диспропорціями, які стримують досягнення стабільної фінансової ефективності. Саме це обґрунтовує доцільність переходу від переважно функціонального управління до використання інноваційних управлінських технологій, орієнтованих на процесний, проєктний та цифровий підходи.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ СФГ «БАЛКАНИ»

3.1. Стратегічні напрями розвитку СФГ «Балкани» на основі управлінських інновацій

Результати аналізу, проведеного у попередніх розділах, засвідчили, що подальший розвиток СФГ «Балкани» потребує переходу від переважно адаптивної моделі господарювання до стратегічно орієнтованої системи управління, заснованої на використанні інноваційних управлінських технологій. Зростання масштабів діяльності, ускладнення виробничих процесів, нестабільність фінансових результатів і посилення конкурентного тиску в аграрному секторі обумовлюють необхідність формування чітких стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

З метою комплексного оцінювання впливу зовнішнього середовища на діяльність СФГ «Балкани» та обґрунтування стратегічних напрямів його подальшого розвитку доцільно застосувати PEST-аналіз. Даний інструмент дає змогу систематизувати політико-правові, економічні, соціальні та технологічні чинники, які формують умови функціонування підприємства та визначають необхідність упровадження інноваційних управлінських технологій. Наведена у таблиці 3.1 інформація дозволяє оцінити характер і силу впливу зовнішніх факторів на господарську діяльність СФГ «Балкани», виявити ключові виклики й можливості та сформулювати аналітичну основу для розроблення стратегічних управлінських рішень.

Аналіз даних, наведених у таблиці 3.1, свідчить, що зовнішнє середовище функціонування СФГ «Балкани» характеризується комплексним і різноспрямованим впливом політико-правових, економічних, соціальних і

технологічних чинників, які формують як можливості, так і обмеження для подальшого розвитку підприємства.

Таблиця 3.1 - PEST-аналіз зовнішнього середовища функціонування СФГ «Балкани»

Група чинників	Характеристика чинників	Вплив на діяльність СФГ «Балкани»
P - Political (політико-правові)	Державна аграрна політика та програми підтримки сільгоспвиробників Законодавче регулювання земельних відносин (оренда, ринок землі). Часті зміни податкового та митного законодавства. Євроінтеграційні вимоги до прозорості управління та звітності. Воєнно-політична нестабільність.	Потреба у стратегічному плануванні та ризик-менеджменті. Необхідність формалізації управлінських процедур. Підвищення ролі управлінських інновацій для адаптації до змін
E - Economic (економічні)	Волатильність цін на аграрну продукцію та ресурси. Нестабільність рівня рентабельності аграрних підприємств. Обмежений доступ до довгострокових фінансових ресурсів. Інфляційні процеси та курсові коливання. Конкуренція з боку малого та середнього агробізнесу.	Необхідність оптимізації витрат і фінансового контролю. Посилення значення управління доходами та прибутковістю. Доцільність впровадження контролінгу та KPI.
S - Social (соціальні)	Скорочення чисельності сільського населення. Дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості. Зростання вимог до умов праці та мотивації. Підвищення ролі людського капіталу. Соціальна відповідальність агробізнесу перед громадами.	Потреба у вдосконаленні управління персоналом. Доцільність розвитку мотиваційних і компетентнісних підходів. Формування інноваційної організаційної культури
T - Technological (технологічні)	Низький рівень використання цифрових та AI-технологій управління. Розвиток систем обліку, планування й аналітики. Потенціал автоматизації бізнес-процесів. Поширення цифрових управлінських інструментів. Потреба у цифрових компетентностях керівників	Можливість підвищення ефективності управління. Скорочення витрат і підвищення прозорості процесів. Доцільність впровадження процесного та цифрового управління.

Джерело: Побудовано автором

Політико-правові чинники мають істотний вплив на діяльність господарства та відзначаються високим рівнем мінливості. З одного боку, державна аграрна політика та наявність програм підтримки створюють потенційні можливості для фінансового забезпечення розвитку. З іншого — часті зміни законодавства у сфері оподаткування, земельних відносин і регуляторних вимог ускладнюють довгострокове планування та підвищують

управлінські ризики. У таких умовах зростає значення стратегічного управління, правового моніторингу та формалізації управлінських процедур.

Економічні чинники формують один із найбільш вагомих викликів для СФГ «Балкани». Волатильність цін на сільськогосподарську продукцію і ресурси, інфляційні процеси та обмежений доступ до фінансових ресурсів безпосередньо впливають на фінансові результати та рентабельність підприємства. Аналіз підтверджує, що навіть за умов зростання виробничих показників фінансова ефективність може залишатися нестабільною, що зумовлює необхідність посилення фінансового контролю, управління витратами та використання інструментів контролінгу.

Соціальні чинники визначають кадрові та організаційні аспекти розвитку підприємства. Дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості, зростання вимог до умов праці та підвищення ролі людського капіталу актуалізують потребу в удосконаленні системи управління персоналом. Це передбачає впровадження мотиваційних механізмів, розвиток управлінських компетентностей та формування інноваційної організаційної культури, орієнтованої на результат і відповідальність.

Технологічні чинники створюють значний потенціал для підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності СФГ «Балкани». Водночас низький рівень використання цифрових і інтелектуальних управлінських технологій у аграрному секторі в цілому свідчить про наявність резервів розвитку. Упровадження цифрових систем обліку, планування, аналітики та автоматизації управлінських процесів може суттєво підвищити якість управлінських рішень, знизити витрати та забезпечити прозорість господарської діяльності.

Загалом результати PEST-аналізу підтверджують, що зовнішнє середовище функціонування СФГ «Балкани» є динамічним, нестабільним і ризиконасиченим, але водночас містить значні можливості для стратегічного розвитку. Це обґрунтовує необхідність переходу до інноваційно орієнтованої моделі управління, заснованої на стратегічному плануванні, процесному

підході, цифровізації та управлінських інноваціях, що має бути покладено в основу формування стратегічних напрямів розвитку підприємства.

З метою узагальнення результатів аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов функціонування СФГ «Балкани», а також обґрунтування стратегічних напрямів його подальшого розвитку, доцільно застосувати SWOT-аналіз. Даний інструмент стратегічного аналізу дає змогу систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості й загрози зовнішнього середовища, що впливають на ефективність господарської діяльності. Наведений у таблиці 3.2 SWOT-аналіз формує аналітичну основу для вибору та обґрунтування управлінських інновацій, спрямованих на підвищення результативності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності СФГ «Балкани» в умовах динамічного аграрного середовища.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що СФГ «Балкани» володіє низкою суттєвих сильних сторін, що формують основу для його стратегічного розвитку. До них належать значний земельний банк, позитивна динаміка урожайності основних сільськогосподарських культур, наявність сформованої матеріально-технічної бази, а також зростання продуктивності праці та ефективності використання капіталу. Ці чинники створюють передумови для реалізації стратегій розвитку, орієнтованих на підвищення результативності господарської діяльності за рахунок управлінських, а не лише технологічних рішень.

Водночас SWOT-аналіз дозволив виявити внутрішні слабкі сторони підприємства, що стримують досягнення стабільних фінансових результатів. Серед них ключовими є нестабільність рентабельності, перевантаження керівної ланки управління, дублювання управлінських функцій, недостатній рівень формалізації бізнес-процесів та низький рівень цифровізації управлінської діяльності. Наявність цих обмежень зумовлює необхідність організаційної модернізації та впровадження інноваційних управлінських технологій.

Таблиця 3.2 - SWOT-аналіз СФГ «Балкани»

S – Strengths (сильні сторони)	W – Weaknesses (слабкі сторони)
Значний земельний банк і можливість маневрування структурою посівів Зростання урожайності основних сільськогосподарських культур Наявність сформованої матеріально-технічної бази та інвестицій у основні засоби Позитивна динаміка показників капіталовіддачі та продуктивності праці Досвід функціонування в умовах ризикованого землеробства Гнучкість виробничої програми та диверсифікація культур	Нестабільність фінансових результатів і рентабельності Перевантаження керівної ланки управління Дублювання управлінських функцій між спеціалістами та заступниками керівника Низький рівень цифровізації управлінських процесів Недостатня формалізація бізнес-процесів і системи контролю Обмежене використання аналітичних і прогнозних інструментів
S – Strengths (сильні сторони)	W – Weaknesses (слабкі сторони)
Значний земельний банк і можливість маневрування структурою посівів • Зростання урожайності основних сільськогосподарських культур Наявність сформованої матеріально-технічної бази та інвестицій у основні засоби Позитивна динаміка показників капіталовіддачі та продуктивності праці Досвід функціонування в умовах ризикованого землеробства Гнучкість виробничої програми та диверсифікація культур	Нестабільність фінансових результатів і рентабельності Перевантаження керівної ланки управління Дублювання управлінських функцій між спеціалістами та заступниками керівника Низький рівень цифровізації управлінських процесів Недостатня формалізація бізнес-процесів і системи контролю Обмежене використання аналітичних і прогнозних інструментів

Джерело: Побудовано автором

Аналіз зовнішніх можливостей показує, що підприємство має значний потенціал розвитку за рахунок впровадження сучасних управлінських підходів, оптимізації організаційної структури, використання цифрових управлінських інструментів і залучення програм підтримки аграрного сектору. Реалізація цих можливостей дозволить підвищити ефективність управління ресурсами, зміцнити фінансову стійкість та посилити конкурентні позиції СФГ «Балкани».

Разом із тим ідентифіковані зовнішні загрози - висока волатильність цін на аграрну продукцію та ресурси, кліматичні ризики, воєнно-політична й макроекономічна нестабільність, дефіцит кваліфікованих кадрів - підвищують рівень ризиків господарської діяльності. Це вимагає формування адаптивної

стратегії розвитку, орієнтованої на диверсифікацію виробництва, управління ризиками та підвищення гнучкості управлінських рішень.

Загалом результати SWOT-аналізу підтверджують, що стратегічний розвиток СФГ «Балкани» має ґрунтуватися на поєднанні використання наявних сильних сторін і зовнішніх можливостей із цілеспрямованим подоланням внутрішніх слабкостей та мінімізацією зовнішніх загроз. Це обґрунтовує доцільність упровадження управлінських інновацій як ключового інструменту забезпечення ефективного та сталого розвитку підприємства.

З метою поглиблення стратегічного аналізу та обґрунтування практичних напрямів розвитку СФГ «Балкани» на основі управлінських інновацій доцільно застосувати матрицю стратегій SO–WO–ST–WT (табл. 3.3). Даний інструмент є логічним продовженням SWOT-аналізу та дозволяє поєднати внутрішній потенціал підприємства із впливом зовнішнього середовища, трансформувавши результати діагностики у конкретні стратегічні орієнтири. Матриця стратегій слугує аналітичною основою для вибору оптимальної моделі розвитку підприємства та формування комплексу управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності й стійкості господарської діяльності.

Аналіз матриці стратегій показує, що для СФГ «Балкани» найбільш перспективними є SO- та WO-стратегії, які орієнтовані на активний розвиток і організаційне вдосконалення підприємства. Використання значного земельного та виробничого потенціалу в поєднанні з можливостями впровадження інноваційних управлінських технологій створює умови для переходу до більш ефективної, стратегічно орієнтованої моделі управління. Зокрема, процесний і проєктний підходи, цифрові інструменти управління та система контролінгу дозволяють підвищити результативність використання ресурсів і посилити конкурентні позиції господарства.

WO-стратегії акцентують увагу на необхідності подолання внутрішніх організаційних обмежень за рахунок використання зовнішніх можливостей. Оптимізація організаційної структури управління, усунення дублювання

функцій, формалізація бізнес-процесів і впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) є важливими передумовами підвищення якості управлінських рішень та фінансової стабільності підприємства.

Таблиця 3.3 - Матриця стратегій SO-WO-ST-WT СФГ «Балкани»

	Можливості (O)	Загрози (T)
	SO-стратегії (стратегія розвитку)	ST-стратегії (стратегія адаптації)
Сильні сторони (S)	Використання значного земельного банку та зростаючої урожайності для впровадження процесного і проєктного управління. Поєднання наявної матеріально-технічної бази з цифровими управлінськими рішеннями (облік, планування, контролінг). Посилення конкурентоспроможності за рахунок управлінських інновацій, а не лише екстенсивного зростання. Диверсифікація виробництва на основі стратегічного аналізу та аналітики даних.	Використання гнучкої структури виробництва та диверсифікації культур для зниження впливу цінової та кліматичної волатильності. Застосування досвіду господарювання в умовах ризикованого землеробства для впровадження стратегічного ризик-менеджменту. Підвищення продуктивності праці та капіталовіддачі як відповіді на зростання витрат і дефіцит ресурсів.
	WO-стратегії (стратегія організаційного вдосконалення)	WT-стратегії (стратегія стабілізації)
Слабкі сторони (W)	Оптимізація організаційної структури управління шляхом регламентації бізнес-процесів і делегування повноважень. Усунення дублювання управлінських функцій через впровадження KPI та процесного підходу. Підвищення фінансової стабільності за рахунок контролінгу, бюджетування та управління витратами. Використання цифрових інструментів для формалізації управлінських рішень.	Скорочення управлінських і непродуктивних витрат з метою мінімізації фінансових ризиків. Посилення внутрішнього контролю для зменшення впливу нестабільного зовнішнього середовища. Поетапне впровадження управлінських інновацій з урахуванням ресурсних обмежень. Консервативна фінансова політика у поєднанні з організаційною оптимізацією.

Джерело: Побудовано автором

ST-стратегії спрямовані на підвищення адаптивності та стійкості СФГ «Балкани» в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Диверсифікація виробництва, стратегічне управління ризиками, підвищення продуктивності праці та ефективності використання капіталу дозволяють зменшити негативний вплив цінової, кліматичної та макроекономічної нестабільності на результати діяльності підприємства.

WT-стратегії мають захисний характер і спрямовані на мінімізацію як внутрішніх слабкостей, так і зовнішніх загроз. Вони передбачають посилення внутрішнього контролю, оптимізацію витрат, обмеження фінансових ризиків та поетапне впровадження управлінських інновацій з урахуванням ресурсних можливостей підприємства. Реалізація цих стратегій є доцільною на початкових етапах трансформації системи управління.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що стратегія розвитку СФГ «Балкани» має базуватися на поєднанні SO- та WO-стратегій із вибіркоvim використанням ST- і WT-інструментів, що забезпечить ефективне використання ресурсного потенціалу, підвищення якості управління та стійкість підприємства в довгостроковій перспективі. Саме ці положення доцільно покласти в основу формування стратегічних напрямів розвитку та практичних заходів, що пропонуються для СФГ «Балкани».

3.2. Удосконалення організаційної структури управління підприємством на основі інноваційних підходів

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, зростанням конкуренції, нестабільністю ринкової кон'юнктури та посиленням вимог до ефективності використання ресурсів. За таких обставин особливого значення набуває впровадження організаційних інноваційних управлінських технологій, які забезпечують удосконалення системи управління, підвищення гнучкості організаційної структури та результативності прийняття управлінських рішень.

Організаційні інновації як інструмент стратегічного розвитку СФГ «Балкани», спрямовані на оптимізацію розподілу управлінських функцій, усунення дублювання повноважень, підвищення рівня координації між

структурними підрозділами та формування ефективної системи делегування. Запропоновані управлінські технології мають на меті забезпечити раціоналізацію внутрішніх бізнес-процесів підприємства, підвищення продуктивності праці, покращення фінансових результатів і створення організаційних передумов для подальшої цифровізації та впровадження сучасних управлінських практик у діяльність СФГ «Балкани».

З метою практичної реалізації організаційних інноваційних управлінських технологій необхідно насамперед оцінити діючу систему управління підприємством, оскільки саме її побудова визначає швидкість ухвалення рішень, ефективність координації підрозділів і рівень відповідальності виконавців. Тому наступним етапом дослідження є характеристика організаційної структури управління СФГ «Балкани», що відображає розподіл управлінських функцій між керівними, функціональними та виробничими ланками. Візуалізацію діючої структури управління підприємства наведено на рис. 3.1, де представлено підпорядкованість ключових посад, наявність виробничих ділень, а також функціональних служб забезпечення.

Організаційна структура управління СФГ «Балкани» (рис. 3.1) є лінійно-функціональною з територіально-виробничим поділом, оскільки управління підприємством здійснюється через центральний управлінський апарат (функціональні служби) та три виробничі дільні (№1, №2, №3).

На чолі підприємства перебуває Голова СФГ, якому підпорядковані ключові функціональні керівники (головний бухгалтер, фінансовий директор, головний інженер, головний агроном тощо), а також керівники виробничих ділень і окремі спеціалісти та служби забезпечення (логістика, постачання, енергетика, охорона праці, агрохімічна лабораторія).

Така структура відображає прагнення підприємства поєднати централізований контроль (через функціональні підрозділи) з оперативним управлінням виробництвом на місцях (через виробничі дільні), що є типовим для великих за площею землекористування аграрних підприємств.

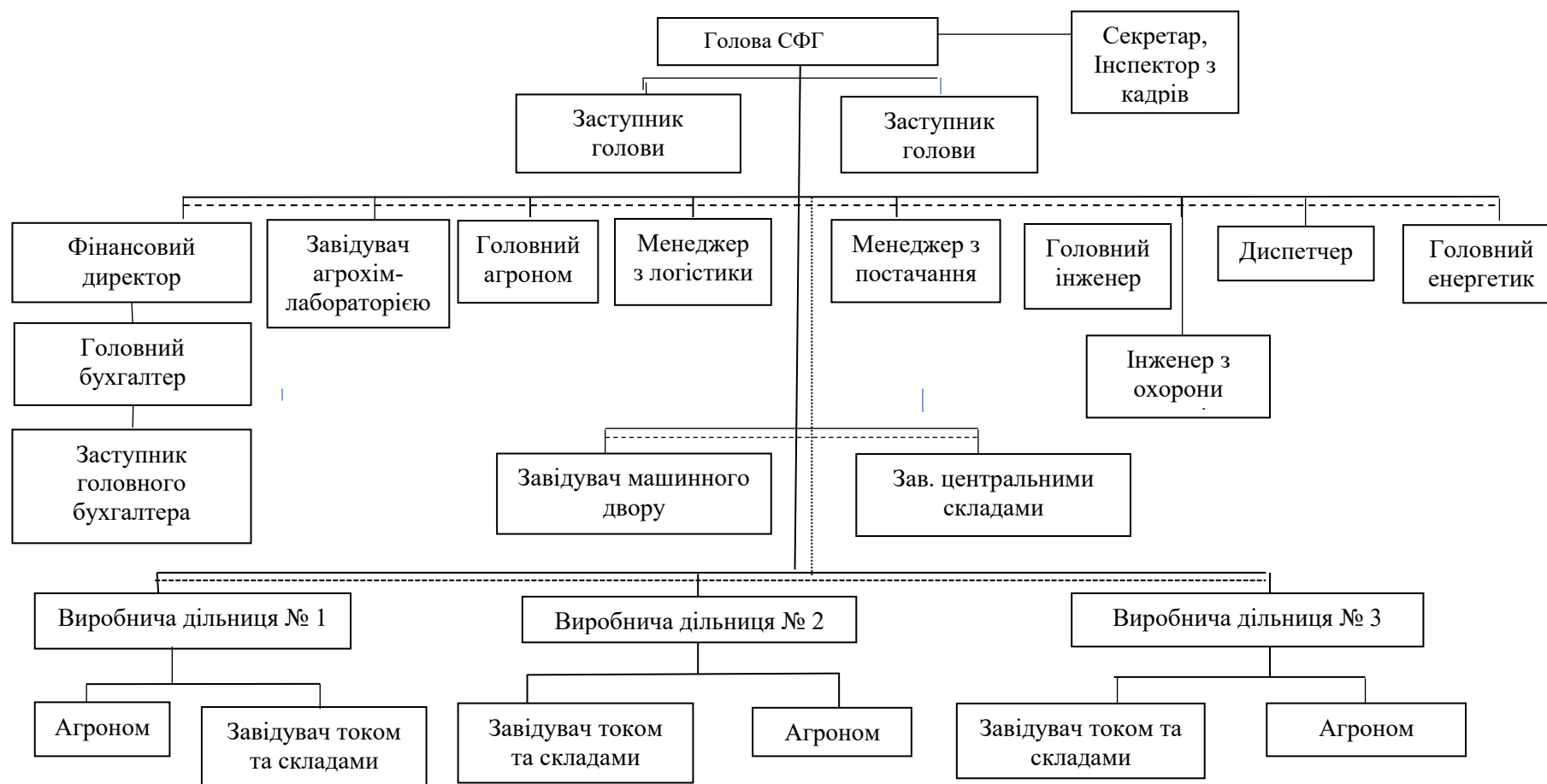


Рисунок 3.1 - Організаційна структура управління СФГ «Балкани»

Джерело: побудовано автором

Перевагами організаційної структури управління СФГ «Балкани» є:

- чіткий розподіл управлінських функцій. Наявність спеціалізованих посад (головний агроном, головний інженер, головний енергетик, фінансовий директор, логістика, постачання, бухгалтерія) забезпечує професійну підтримку управління та підвищує якість рішень у відповідних напрямках;
- поєднання централізації й територіального управління.

Виділення виробничих ділянок №1–№3 дозволяє оперативно координувати польові роботи, виконувати виробничі завдання та контролювати їх виконання в різних локаціях;

- наявність служб забезпечення виробництва. Функції логістики, постачання, машинного двору, токів і складів створюють основу для безперервності виробничого циклу та підвищують керованість матеріальних потоків;

- посилення контролю якості та технічної дисципліни. Наявність агрохімічної лабораторії та інженера з охорони праці підвищує контроль технологічних параметрів і дотримання вимог безпеки.

До недоліків структури управління СФГ «Балкани» можна віднести:

- перевантаження першого керівника. У структурі значна кількість посад і служб концентрується навколо голови господарства, що створює високий рівень централізації та ризик «вузького місця» в ухваленні рішень (затримки, уповільнення погоджень, залежність від керівника);

- дублювання функцій між керівниками та спеціалістами. Одночасна наявність заступників голови та окремих функціональних керівників (наприклад, агрономічного й інженерного напрямів) може призводити до дублювання управлінських повноважень, розмиття відповідальності та ускладнення координації;

- багаторівневість і складність координації. Наявність кількох рівнів управління (керівник → заступники/директори → функціональні служби → ділянки → виконавці) підвищує адміністративні витрати часу та ускладнює горизонтальну взаємодію між підрозділами.

- ризик недостатньої інтеграції інформаційних потоків. За відсутності цифрових систем управління (облік, планування, контроль виконання) можливе дублювання інформації, несвоєчасне отримання даних і залежність від «ручного» контролю на рівні керівництва.

Отже, структура управління СФГ «Балкани» є функціонально орієнтованою та адаптованою до територіально розосередженого виробництва, що забезпечує спеціалізацію управління і контроль ключових напрямів діяльності. Водночас її недоліками виступають перевантаження керівної ланки, багаторівневність та потенційне дублювання функцій, що обґрунтовує доцільність упровадження організаційних інноваційних управлінських технологій (делегування, процесний підхід, регламентація бізнес-процесів, цифровізація управління).

Запропоноване удосконалення організаційної структури управління СФГ «Балкани» базується на впровадженні комплексу інноваційних управлінських технологій, спрямованих на підвищення результативності управлінських рішень, оптимізацію розподілу функцій та забезпечення узгодженості роботи всіх підрозділів підприємства (Рис. 3.2).

Ключовим елементом змін є перехід від надмірно централізованої моделі управління до більш гнучкої системи з чітко визначеними управлінськими рівнями та відповідальністю, що досягається через делегування повноважень і формування функціонально-орієнтованих напрямів керівництва (табл. 3.4).

У межах запропонованої структури впроваджується технологія функціонального розподілу управління через виділення двох стратегічно важливих блоків - виробничого та логістичного. Це дозволяє зосередити координацію виробничих процесів, агрономічного супроводу та технічного забезпечення під керівництвом заступника голови з виробництва, а управління матеріальними потоками, складським господарством, логістикою й постачанням - під керівництвом заступника голови з логістики.

Рисунок 3.2 - Організаційна структура управління СФГ «Балкани» (проект)

Джерело: побудовано автором

Такий підхід підвищує керованість підприємства в умовах територіальної розосередженості та значних обсягів робіт, забезпечує оперативність реагування та сприяє зменшенню управлінських перевантажень на керівника господарства.

Паралельно реалізується інноваційна технологія процесного управління, що передбачає упорядкування бізнес-процесів підприємства, їх регламентацію та розмежування відповідальності між посадовими особами. Це дозволяє зменшити дублювання функцій, підвищити дисципліну виконання, забезпечити прозорість управлінських дій і контроль на всіх етапах виробничо-господарської діяльності. Важливим елементом процесного підходу є узгодження взаємодії між головними спеціалістами та управлінською ланкою через чіткі управлінські зв'язки, що формує основу для стабільної координації дій та уникнення управлінських конфліктів.

Крім того, запропонована структура створює організаційні умови для впровадження сучасної технології управління на основі відповідальності та результативності, коли кожний керівник напряму отримує конкретні функції, повноваження та очікувані результати. Це підвищує ефективність контролю за виконанням планів, забезпечує можливість оцінювання ефективності роботи підрозділів, а також сприяє формуванню системи внутрішнього управлінського контролю. Підсилення фінансового блоку через функціонування фінансового директора та бухгалтерської служби забезпечує більш системний контроль фінансових потоків, планування витрат, моніторинг ефективності використання ресурсів та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 3.4 - Заходи з удосконалення організаційної структури управління СФГ «Балкани»

Захід	Проблема	Очікуваний ефект	Відповідальні	Термін
Перерозподіл управлінських повноважень між Головою СФГ та заступниками (виробництво/логістика)	Перевантаження керівника, затримки в ухваленні рішень, «вузьке місце» управління	Прискорення прийняття рішень, підвищення оперативності управління, розвантаження керівника	Голова СФГ, заступник з виробництва, заступник з логістики	1–2 міс.
Закріплення функціональних блоків управління (виробничий, логістичний, фінансовий)	Відсутність чіткої вертикалі відповідальності, фрагментарна координація підрозділів	Підвищення керованості підприємства, чіткий розподіл функцій і відповідальності	Голова СФГ, фінансовий директор	1 міс.
Усунення дублювання управлінських функцій між керівниками й спеціалістами шляхом оновлення посадових інструкцій	Розмитість відповідальності, дублювання повноважень, конфліктність управлінських рішень	Підвищення дисципліни управління, чіткість повноважень, скорочення управлінських витрат	Інспектор з кадрів, Голова СФГ	1–2 міс.
Запровадження регламентів ключових бізнес-процесів (виробництво, постачання, логістика, зберігання, ремонт техніки)	«Ручне управління», відсутність стандартизації процесів, залежність від людського фактору	Стабільність виконання робіт, контроль процесів, прогнозованість результатів	Заступник з виробництва, заступник з логістики, головний інженер	2–3 міс.
Організація оперативного диспетчерського управління виробничими процесами (плани робіт, координація ділень)	Несинхронність дій, простої техніки, несвочасне виконання завдань	Зменшення простоїв, оперативний контроль робіт, підвищення продуктивності	Диспетчер, заступник з виробництва	1 міс.
Централізація управління складським і токовим господарством у межах логістичного блоку	Розпорошеність обліку, дублювання функцій у складському напрямі	Підвищення ефективності зберігання, зниження втрат, контроль руху продукції	Заступник з логістики, зав. токами та складами, зав. центральними складами	1–2 міс.
Посилення кадрового забезпечення управління (система адаптації, навчання, мотивації)	Дефіцит кадрів, потреба в підвищенні продуктивності праці	Підвищення стабільності персоналу, покращення якості виконання робіт	Інспектор з кадрів, Голова СФГ	3–6 міс.
Підготовка до цифровізації управління (електронні звіти, планування, контроль ресурсів)	Низький рівень цифровізації, затримки у передачі інформації, дублювання даних	Оперативність інформаційних потоків, прозорість управління, зниження витрат	Фінансовий директор, диспетчер, заступники	3–6 міс.

Джерело: побудовано автором

Таким чином, впровадження запропонованих інноваційних управлінських технологій забезпечує перехід СФГ «Балкани» до більш сучасної моделі управління, яка поєднує делегування повноважень, функціональну спеціалізацію управління та процесну організацію діяльності. Це дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, узгодженість дій управлінських і виробничих ланок, ефективність використання ресурсного потенціалу та створити передумови для сталого розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

3.3. Інноваційні технології управління персоналом як чинник підвищення ефективного розвитку СФГ «Балкани»

Ефективність діяльності аграрного підприємства значною мірою визначається не лише рівнем його матеріально-технічного та фінансового забезпечення, а й якістю управління людськими ресурсами. В умовах зростання конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та дефіциту кваліфікованих працівників у сільській місцевості питання формування результативної системи управління персоналом набуває особливої актуальності. Саме персонал виступає ключовим носієм знань, досвіду та професійних компетентностей, які забезпечують виконання виробничих завдань і реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Основна увага має приділятися сучасним підходам до підбору, адаптації, навчання, мотивації та оцінювання результативності працівників, а також формуванню ефективної системи делегування та розвитку управлінських компетентностей. Запровадження інноваційних кадрових технологій сприятиме підвищенню продуктивності праці, стабілізації кадрового складу, покращенню організаційної дисципліни та забезпеченню сталого розвитку СФГ «Балкани» в довгостроковій перспективі.

Для СФГ «Балкани» доцільним є впровадження системи інноваційного управління персоналом, орієнтованої на підвищення продуктивності праці, зміцнення трудової дисципліни, скорочення плинності кадрів та формування стабільного кадрового ядра. Враховуючи масштаб земельного банку та територіальну розосередженість виробничих процесів, ключовим завданням має стати перехід до більш формалізованої й результативної HR-моделі, яка забезпечить узгодження кадрових рішень з виробничими планами підприємства та дозволить керівникам напрямів ефективно використовувати людський потенціал.

Першочерговою управлінською інновацією є запровадження компетентнісного підходу до добору та розстановки кадрів, коли для кожної ключової посади визначаються вимоги до професійних навичок, відповідальності та поведінкових характеристик працівника. Такий підхід дозволить підвищити якість підбору персоналу, уникати випадкових кадрових рішень і формувати команди дільниць за принципом відповідності працівників конкретним виробничим завданням.

З метою впровадження компетентнісного підходу до добору та розстановки кадрів у СФГ «Балкани» доцільним є формування профілів ключових посад, які визначають вимоги до працівників, їх функціональні обов'язки та очікувані результати роботи. Профіль посади агронома є особливо важливим, оскільки саме агрономічна служба забезпечує організацію технологічних процесів у рослинництві, впливає на урожайність, рівень витрат ресурсів та кінцеву ефективність господарської діяльності підприємства. Наведена таблиця 3.5 містить узагальнену характеристику посади агронома, перелік необхідних компетентностей і критерії оцінювання результативності праці.

Таблиця 3.5 - Профіль посади «Агроном» (СФГ «Балкани»)

Параметр	Зміст
1	2
Назва посади	Агроном
Підпорядкування	Головному агроному / Заступнику Голови з виробництва

Продовження таблиці 3.5

1	2
Мета посадки	Забезпечення своєчасного та якісного виконання технологічних операцій у рослинництві з метою підвищення урожайності культур, ефективного використання ресурсів і дотримання технологічної дисципліни
Функціональні обов'язки (основні)	Планування та організація технологічних операцій (посів, догляд, внесення добрив, ЗЗР, збирання); контроль дотримання технологій вирощування; моніторинг стану посівів і ґрунту; участь у формуванні структури посівних площ; ведення технологічної документації; контроль норм витрат матеріалів (насіння, добрива, ЗЗР); взаємодія з інженерною службою щодо забезпечення технікою; участь у плануванні та аналізі урожайності й собівартості
Зона відповідальності (результати)	Урожайність культур; якість і строки виконання агротехнічних операцій; дотримання норм витрат ресурсів; технологічна дисципліна; мінімізація втрат урожаю під час виробничого циклу
Освіта	Вища освіта за напрямом «Агрономія», «Захист і карантин рослин», «Агроінженерія» (бажано)
Досвід роботи	Бажано від 2 років у рослинництві (для провідного агронома — від 3–5 років); досвід роботи з технологічними картами та плануванням виробництва
Професійні знання	Технології вирощування основних культур (пшениця, ячмінь, горох, ріпак, соняшник); системи удобрення та захисту рослин; основи ґрунтознавства й агрохімії; технології збирання та післязбиральної доробки; агрометеорологічні ризики; принципи ресурсозбереження та точного землеробства (бажано)
Професійні навички	Складання технологічних карт; розрахунок норм висіву й внесення добрив; планування агрооперацій по календарю; оцінка фітосанітарного стану; контроль польових робіт; організація взаємодії з механізаторами; ведення звітності та виробничої документації
Управлінські компетентності	Планування; організація виконання робіт; контроль і дисципліна; прийняття рішень в умовах ризику; управління часом; командна взаємодія; відповідальність за результат
Цифрові компетентності	Володіння Excel, Google Sheets для обліку й планування; робота з GPS, Agro-системами; використання месенджерів (внутрішніх) каналів для оперативної координації
Особисті якості	Уважність до деталей; аналітичне мислення; стресостійкість у сезонних піках; ініціативність; дисциплінованість; орієнтація на результат; комунікабельність
КРІ (показники оцінки результативності)	Виконання плану агрооперацій у строки (%); відхилення фактичної урожайності від планової; дотримання норм витрат ЗЗР, добрив; кількість технологічних порушень; рівень втрат урожаю під час збирання; кількість випадків простою через неузгодженість робіт
Умови праці	Сезонність і пікові навантаження; робота в полі та офісі; відповідальність за технічну дисципліну та безпечне виконання робіт (спільно з інженером з охорони праці)
Взаємодія (ключові контакти)	Головний агроном; заступник Голови з виробництва; диспетчер; головний інженер; завідувач машинного двору; механізатори; агрохімлабораторія; логістика/склади (у період збирання)

Джерело: Побудовано автором

Таким чином, розроблений профіль посади агронома дозволяє систематизувати вимоги до кандидата та чітко визначити його зону відповідальності, професійні й управлінські компетентності та ключові показники ефективності роботи. Використання такого профілю у кадровій політиці СФГ «Балкани» сприятиме підвищенню якості добору персоналу, посиленню технологічної дисципліни, зростанню результативності рослинництва та забезпеченню більш ефективного управління ресурсами підприємства.

Наступним важливим напрямом є формування системи адаптації та наставництва для нових працівників, особливо у пікові періоди сезонних робіт. Практика показує, що у сільському господарстві якість введення працівника в посаду напряду впливає на продуктивність, дотримання технологічної дисципліни та рівень виробничих втрат. Для СФГ «Балкани» доцільно запровадити короткий адаптаційний маршрут на 3-7 днів із призначенням наставника, інструктажем із техніки безпеки, поясненням правил роботи з технікою та внутрішніх стандартів підприємства.

У межах упровадження інноваційних технологій управління персоналом у СФГ «Балкани» важливим елементом є вдосконалення системи матеріального стимулювання працівників управлінської ланки. Традиційні підходи до преміювання, які не мають чіткого зв'язку з досягнутими результатами, часто не забезпечують необхідного рівня мотивації та не сприяють підвищенню відповідальності за виконання стратегічних і виробничих завдань.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища та дефіциту кадрів важливого значення набуває інноваційна система мотивації, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули. Для СФГ «Балкани» доцільно запровадити комбіновану модель стимулювання, яка включає не лише тарифну оплату, а й преміювання за результат сезону, якість виконаних робіт, економію ресурсів (паливо, матеріали), відсутність порушень техніки безпеки та дисципліни. Нематеріальні стимули можуть охоплювати систему визнання,

підтримку професійного росту, чітку комунікацію з керівництвом, визначеність перспектив зайнятості на наступний сезон.

Саме тому доцільним є застосування сучасної моделі преміювання на основі управління за цілями та результатами (МВО/КРІ), яка передбачає прив'язку розміру преміальних виплат до рівня виконання ключових показників ефективності [43].

Методика нарахування премії, що ми пропонуємо запровадити в СФГ «Балкани», ґрунтується на поєднанні трьох складових: визначення переліку КРІ для кожної посади, встановлення їх вагової значущості та оцінювання рівня виконання показників за універсальною шкалою. Для кожної управлінської посади формується набір ключових показників ефективності, які відображають основні результати діяльності відповідного підрозділу та мають прямий зв'язок із досягненням цілей підприємства. Кожному КРІ надається вага у загальній системі оцінювання, що визначає його вплив на кінцевий розмір премії. Сумарна вага всіх показників становить 100%, що забезпечує збалансованість та прозорість розрахунків.

Така інновація дозволить поєднати оплату праці та преміювання із досягнутими показниками, посилити відповідальність за результат та забезпечити прозорість оцінювання. Наприклад, для виробничого блоку ключовими показниками результативності можуть бути: виконання плану польових робіт, мінімізація простоїв техніки, дотримання строків і норм витрат, для логістики - своєчасність відвантажень, збереження якості, контроль залишків, для інженерної служби – зменшення аварійності, скорочення витрат на ремонти, для кадрової служби – стабільність персоналу та зниження плинності (таблиця 3.6).

Запропонована методика преміювання спрямована на підвищення прозорості оцінювання роботи керівників та спеціалістів, посилення їх зацікавленості у досягненні запланованих виробничих і фінансових результатів, а також стимулювання раціонального використання ресурсів підприємства. Використання системи КРІ дозволяє забезпечити об'єктивність

преміювання, узгодити індивідуальні результати працівників із загальними цілями підприємства та створити дієвий мотиваційний механізм у межах удосконаленої організаційної структури управління СФГ «Балкани».

Таблиця 3.6 - Система МВО/КРІ для управлінського персоналу СФГ «Балкани»

Посада/ підрозділ	Цілі (МВО)	КРІ (ключові показники результативності)	Період контролю
1	2	3	4
Заступник голови з виробництва	Забезпечення виконання виробничих планів у визначені строки з дотриманням ресурсних норм і технологічної дисципліни	Виконання плану польових робіт, %; відхилення від календарного графіка (днів); рівень простоїв техніки, %; перевитрата/економія пального та матеріалів, %; виконання планової урожайності (відхилення, %)	Тиждень/ місяць/ сезон
Головний агроном (агрономічна служба)	Підвищення урожайності та стабільності результатів рослинництва при оптимізації витрат на технології	Урожайність ключових культур (ц/га) та відхилення від плану; виконання технологічних операцій у строки, %; дотримання норм внесення ЗЗР і добрив, %; втрати врожаю при збиранні, %; фітосанітарний стан посівів (кількість критичних випадків/поля)	Місяць/ сезон
Головний інженер (інженерна служба)	Забезпечення технічної готовності машинно-тракторного парку та безперебійної роботи техніки в сезон	Коефіцієнт технічної готовності техніки, %; кількість аварійних простоїв (випадків); середня тривалість простою (год); витрати на ремонти до плану, %; виконання графіка ТО, %	Тиждень/ місяць/ сезон
Головний енергетик	Забезпечення енергоефективної та безперервної роботи енергоспоживачів (електрообладнання, системи живлення)	Кількість збоїв/відключень (випадків); час реагування на аварії (год); виконання плану енергоаудиту/перевірок, %; економія енергоресурсів до базового рівня, %	Місяць/ сезон
Інженер охорони праці	Забезпечення безпечних умов праці та зниження виробничих ризиків	Кількість травматичних випадків; проведені інструктажі, % від плану; кількість порушень ТБ (актів/зауважень); виконання коригувальних заходів після перевірок, %	Місяць/ квартал
Диспетчер (оперативне управління)	Оперативна координація робіт між дільницями, технікою та службами забезпечення	Виконання щоденного плану-завдання, %; кількість невиконаних/перенесених робіт (од.); кількість простоїв через неузгодженість (випадків); точність обліку нарядів/звітів, %	День/ тиждень

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4
Заступник голови з логістики	Оптимізація потоків матеріалів і продукції, забезпечення безперебійного постачання та своєчасного відвантаження	Виконання графіка поставок, %; своєчасність відвантажень, %; рівень логістичних витрат до плану, %; втрати при зберіганні/переміщенні, %; кількість зривів поставок (випадків)	Тиждень/ місяць/ сезон
Менеджер з постачання	Забезпечення підприємства ресурсами (насіння, добрива, ЗЗР, запчастини) у строк і за оптимальною ціною	Своєчасність поставок, %; відхилення фактичної ціни закупівель від планової/ринкової, %; кількість термінових (незапланованих) закупівель; рівень запасів критичних матеріалів (днів забезпечення)	Місяць/ сезон
Менеджер з логістики	Організація транспортування та переміщення продукції/матеріалів з мінімальними витратами	Виконання графіка перевезень, %; простої транспорту (год); витрати на перевезення до плану, %; кількість логістичних збоїв (випадків)	Тиждень/ місяць
Завідувач током та складами	Забезпечення якісного приймання, зберігання та обліку продукції	Втрати при зберіганні, %; точність складського обліку (розбіжності, %); час приймання/відвантаження (год); дотримання умов зберігання (кількість порушень); виконання плану відвантажень, %	Тиждень/ сезон
Завідувач машинного двору	Забезпечення ефективного використання техніки та контролю забезпечення ПММ	Витрати пального до норми, %; кількість технічних простоїв через нестачу ПММ/запчастин; забезпеченість технікою робіт за графіком, %; дисципліна ведення журналів обліку (повнота, %)	Тиждень/ сезон

Джерело: побудовано автором

У межах впровадження управління за цілями та результатами (МВО/КРІ) важливим етапом є встановлення планових значень ключових показників ефективності, які відображають бажаний рівень результативності роботи керівників і відповідальних працівників. Для СФГ «Балкани» визначення цільових рівнів КРІ є особливо актуальним, оскільки дозволяє посилити керованість виробничо-господарських процесів, забезпечити узгодження дій підрозділів у сезонні пікові періоди та підвищити ефективність використання ресурсів підприємства. У таблиці 3.7 наведено рекомендовані

планові значення КРІ, що можуть застосовуватись для оцінювання результативності управлінського персоналу.

Таблиця 3.7 – Планові значення КРІ (цільові рівні) для управлінського персоналу СФГ «Балкани»

Посада / блок	КРІ	Планове значення (ціль)
1	2	3
Заступник голови з виробництва	Виконання плану польових робіт	$\geq 95\%$ у строки сезону
	Відхилення від календарного графіка	≤ 3 дні (у пікові періоди)
	Рівень простоїв техніки	$\leq 5\%$ робочого часу
	Перевитрата пального/матеріалів до норм	$\leq 3\%$
	Виконання планової урожайності (середнє)	$\geq 95\%$ від плану
Головний агроном/ агрономічна служба	Виконання технологічних операцій у строки	$\geq 97\%$
	Дотримання норм внесення ЗЗР і добрив	98–102% до норм
	Втрати врожаю під час збирання	$\leq 2\%$
	Кількість критичних фітосанітарних випадків	$\leq 1\text{--}2$ випадки/сезон (на масив)
	Відхилення урожайності від плану	не нижче -5%
Головний інженер/ інженерна служба	Коефіцієнт технічної готовності техніки	$\geq 90\%$ у сезон
	Аварійні простої техніки	≤ 2 випадки/місяць у сезон
	Середня тривалість простою	≤ 6 год
	Виконання графіка ТО	$\geq 95\%$
	Витрати на ремонти (до плану)	$\leq 105\%$ від бюджету
Головний енергетик	Збої/аварії електрообладнання	≤ 1 випадок/місяць
	Час реагування на аварії	≤ 2 год
	Економія енергоресурсів	2–5% до базового рівня
Інженер з охорони праці	Травматизм	0 випадків
	Проведення інструктажів	100% персоналу
	Порушення ТБ	≤ 2 зауваження/місяць з усуненням за 1–3 дні
Диспетчер	Виконання щоденного плану-завдання	$\geq 95\%$
	Роботи, перенесені через неузгодженість	$\leq 5\%$
	Простої через неузгодженість між службами	≤ 1 випадок/тиждень
	Повнота та точність нарядів/звітів	$\geq 98\%$
Заступник голови з логістики	Своєчасність відвантажень	$\geq 95\%$
	Виконання графіка поставок (вхідних)	$\geq 95\%$
	Логістичні витрати до плану	$\leq 100\text{--}105\%$
	Втрати при переміщенні/зберіганні	$\leq 0,5\text{--}1\%$
	Зриви поставок/відвантажень	≤ 1 випадок/місяць

Продовження таблиці 3.7

1	2	3
Менеджер постачання	Своєчасність поставок ресурсів	$\geq 95\%$
	Відхилення ціни закупівлі від плану/ринку	$\leq +3\%$
	Кількість термінових закупівель	≤ 2 випадки/місяць
	Запас критичних матеріалів	10–14 днів забезпечення
Менеджер логістики	Виконання графіка перевезень	$\geq 95\%$
	Простої транспорту	$\leq 5\%$
	Витрати на перевезення до плану	$\leq 100\text{--}105\%$
	Логістичні збої	≤ 1 випадок/тиждень
Завідувач током та складами	Втрати при зберіганні	$\leq 0,5\%$
	Розбіжності складського обліку	$\leq 0,2\%$
	Час приймання/відвантаження	≤ 4 год (партія/змін)
	Порушення умов зберігання	0 критичних (≤ 2 незначні/місяць)
	Виконання плану відвантажень	$\geq 95\%$
Завідувач машинного двору	Витрати пального до норми	$\leq 102\%$
	Простої через нестачу ПММ/запчастин	0–1 випадок/місяць
	Забезпеченість робіт технікою за графіком	$\geq 95\%$
	Повнота журналів/обліку	$\geq 98\%$

Джерело: побудовано автором

Запропоновані планові значення КРІ сформовано з урахуванням особливостей діяльності СФГ «Балкани», зокрема масштабів землекористування, територіальної структури господарства, сезонності виконання робіт та впливу зовнішніх ризиків (погодні умови, ринкова волатильність, обмеженість ресурсів). Визначені цільові рівні спрямовані на досягнення трьох ключових управлінських результатів: забезпечення своєчасності та якості виконання виробничих операцій, зниження непродуктивних втрат ресурсів і підвищення фінансової ефективності діяльності підприємства.

Для виробничого блоку КРІ встановлено на рівні, що забезпечує виконання польових робіт і технологічних операцій у межах запланованих строків із допустимими відхиленнями, які можуть виникати через природно-кліматичні чинники. Для інженерної служби цільові значення орієнтовані на забезпечення стабільної технічної готовності машинно-тракторного парку, скорочення простоїв та контроль витрат на ремонти, що безпосередньо

впливає на безперервність виробничого циклу та ефективність використання основних засобів. Для логістичного й складського напрямку планові КРІ спрямовані на підвищення точності обліку, зниження втрат під час зберігання, дотримання графіків відвантаження та оптимізацію логістичних витрат.

Важливо, що планові значення КРІ можуть бути адаптовані залежно від конкретного сезону, структури посівів, технічного стану обладнання та ресурсного забезпечення. Доцільним є застосування підходу «план–факт аналіз» із регулярним моніторингом показників, що дозволить оперативно виявляти відхилення, коригувати управлінські рішення та забезпечити досягнення запланованих результатів.

Отже, встановлення планових значень КРІ створює основу для підвищення прозорості управління, формування результативної системи мотивації та удосконалення організаційної дисципліни, що є необхідною умовою впровадження інноваційних управлінських технологій у СФГ «Балкани».

З метою впровадження управління за цілями та результатами (МВО/КРІ) у СФГ «Балкани» важливо не лише визначити систему показників ефективності, а й встановити прозорий механізм їх оцінювання. Для цього доцільно застосувати універсальну шкалу оцінювання КРІ, яка дозволяє перевести фактичні результати діяльності керівників і відповідальних працівників у стандартизовану оцінку, що є основою для прийняття управлінських рішень щодо преміювання та мотивації персоналу. У таблиці 3.8 наведено універсальну шкалу оцінювання КРІ, яка може бути використана для ключових посад управлінського складу підприємства.

Запропонована шкала базується на співвідношенні фактичного рівня виконання показника до встановленого планового значення та передбачає п'ять рівнів результативності - від незадовільного до відмінного. Центральним еталонним рівнем є виконання КРІ в межах 95-104 %, що відповідає досягненню планових цілей та вважається нормативним результатом. Значення 85-94 % розглядаються як мінімально допустимий рівень, який

свідчить про часткове досягнення цілей і потребує управлінського коригування. Якщо рівень виконання КРІ є нижчим за 85 %, результат оцінюється як незадовільний, що означає невиконання ключових завдань і є підставою для ненарахування премії за відповідний показник.

Таблиця 3.8 - Шкала оцінювання КРІ (універсальна)

Рівень виконання КРІ	Оцінка	Інтерпретація	Преміальний коефіцієнт (Кп)
менше 85%	1	Незадовільно (ціль не досягнута)	0,00
85–94%	2	Мінімально допустимо	0,50
95–104%	3	Норма (ціль досягнута)	1,00
105–109%	4	Добре (перевищення цілі)	1,10
110% і більше	5	Відмінно (висока результативність)	1,20

Джерело: побудовано автором

Водночас перевищення планових значень КРІ на рівні 105-109 % свідчить про високий рівень ефективності управління та формує підстави для підвищеного преміювання, а результат понад 110 % характеризує відмінну результативність та максимальне заохочення. Для забезпечення справедливості оцінювання та можливості застосування шкали до різних типів показників доцільним є використання преміального коефіцієнта, що дозволяє узгодити результати виконання КРІ з розміром преміальної частини оплати праці.

Оцінювання виконання КРІ здійснюється шляхом порівняння фактичних значень показників із плановими (цільовими) рівнями за відповідний період контролю (місяць або сезон). Рівень виконання визначається у відсотках та переводиться у преміальний коефіцієнт відповідно до шкали оцінювання (табл. 3.8). Якщо показник виконано на нормативному рівні, преміальний коефіцієнт дорівнює 1,0; якщо результат нижчий за мінімально допустимий - коефіцієнт може знижуватися до 0,5 або 0; якщо показник перевищено - коефіцієнт збільшується (наприклад, до 1,1 або 1,2). Це стимулює працівників не лише виконувати план, а й перевищувати його за

рахунок підвищення ефективності управління та раціонального використання ресурсів.

Максимальний розмір премії визначається як фіксована частка посадового окладу (наприклад, 20-30%) і залежить від прийнятої політики підприємства. Далі розраховується інтегральний коефіцієнт преміювання, який відображає загальний рівень досягнення цілей за всіма КРІ. Він визначається як сума добутків ваг КРІ на преміальні коефіцієнти кожного показника, поділена на 100%. Отриманий коефіцієнт застосовується до максимальної премії, після чого формується остаточно сума преміальної виплати.

У загальному вигляді розрахунок премії можна представити такою залежністю: премія дорівнює базовій (максимальній) премії, помноженій на інтегральний коефіцієнт преміювання, який визначається як сума вагових часток КРІ, скоригованих на коефіцієнти їх виконання. Такий підхід забезпечує пряму залежність розміру премії від результативності роботи працівника, формує персональну відповідальність за досягнення цілей та сприяє підвищенню ефективності управління підприємством у цілому.

Виходячи з умови, що посадовий оклад заступника голови з виробництва складає 40 000 грн., а максимальна премія - 20% окладу (8 000 грн), наведемо приклад розрахунку премії для цієї посади – таблиця 3.9.

Інтегральний коефіцієнт преміювання (Кінт):

$$Кінт = 96,50 / 100 = 0,965$$

Розрахунок премії:

$$Премія = 8\,000 \times 0,965 = 7\,720 \text{ грн.}$$

Отже, наведений приклад розрахунку премії за системою МВО/КРІ демонструє прозорий механізм матеріального стимулювання управлінського персоналу, який безпосередньо залежить від рівня досягнення запланованих показників.

Таблиця 3.9 - Розрахунок премії за КРІ для заступника голови з виробництва

№	КРІ	Вага, %	Факт виконання, %	Преміальний коефіцієнт (Кп)	Розрахунок (Вага × Кп)	Внесок у загальну премію, %
1	Виконання плану польових робіт у строки	25	96	1,00	$25 \times 1,00 = 25,00$	25,00
2	Виконання планової урожайності (середнє)	25	102	1,00	$25 \times 1,00 = 25,00$	25,00
3	Простої техніки (не більше норми)	15	105	1,10	$15 \times 1,10 = 16,50$	16,50
4	Дотримання норм витрат ПММ, матеріалів	15	99	1,00	$15 \times 1,00 = 15,00$	15,00
5	Відхилення від календарного графіка (дні)	10	100	1,00	$10 \times 1,00 = 10,00$	10,00
6	Дисципліна виконання завдань	10	92	0,50	$10 \times 0,50 = 5,00$	5,00
	Разом	100			96,50	96,50

Джерело: розраховано автором

За результатами оцінювання інтегральний коефіцієнт преміювання заступника голови з виробництва становив 0,965, що забезпечило нарахування премії у розмірі 7 720 грн. із максимально можливих 8 000 грн. Водночас зниження результативності за показником дисципліни звітності (92%) вплинуло на зменшення загального преміального результату, що підтверджує мотивуючий характер системи КРІ та її здатність підсилювати відповідальність керівників за якість виконання управлінських функцій.

Таким чином, методика преміювання за системою МВО/КРІ створює дієвий мотиваційний механізм для управлінського персоналу СФГ «Балкани», забезпечує прозорість і об'єктивність нарахування премій та стимулює керівників до досягнення високих виробничих і фінансових результатів.

Окремим напрямом кадрових інновацій для підприємства є розвиток корпоративного навчання та внутрішнього підвищення кваліфікації. Для аграрного підприємства це може бути короткий формат “виробничих інструктажів” і навчальних модулів перед ключовими етапами сезону: посівна,

обробка ЗЗР, внесення добрив, збирання, зберігання й логістика. Такий підхід забезпечує зниження технологічних помилок і втрат, підвищує якість виробничих операцій та формує у персоналу розуміння спільної відповідальності за кінцевий результат.

Доцільною інновацією є також впровадження системи управління робочим часом і виробничими завданнями через диспетчеризацію, що особливо ефективно в умовах територіальної структури господарства. У межах даного підходу формуються щоденні/тижневі завдання по відділеннях, фіксується виконання робіт, причини відхилень, простої, а також уточнюються потреби в техніці та персоналі. Це дозволяє підвищити дисципліну, забезпечити прозорість управління та зменшити втрати часу у пікові періоди.

З метою формування стабільного кадрового ядра та розвитку лінійного менеджменту підприємству доцільно впровадити інноваційну практику кадрового резерву, коли найбільш результативні працівники поступово готуються до виконання функцій бригадирів, майстрів, керівників змін або відповідальних за окремі процеси. Такий підхід підсилює наступність управління, дозволяє швидше делегувати частину функцій керівної ланки та формує більш стійку організаційну структуру в довгостроковій перспективі.

Таким чином, впровадження інновацій в управлінні персоналом у СФГ «Балкани» має бути спрямоване на створення сучасної HR-системи, що забезпечує чіткі правила добору та адаптації персоналу, прозоре оцінювання результативності, мотивацію на досягнення виробничих і фінансових цілей, розвиток компетентностей та підвищення дисципліни виконання. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню кадрового потенціалу господарства та підвищенню ефективності його діяльності в умовах конкурентного та ризикованого аграрного середовища.

ВИСНОВКИ

Досягнення поставленої мети, обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних управлінських технологій для забезпечення ефективного розвитку аграрних підприємств дозволило отримати наступні результати:

1. Досліджено поняття інновацій та їх класифікацію. Встановлено, що інновації є багатогранною економічною категорією, яка поєднує новизну, практичне впровадження та отримання ефекту (економічного, організаційного, соціального тощо). Узагальнення підходів до класифікації інновацій дозволило виокремити їх основні види за змістом, масштабом, сферою застосування та характером результатів, що є важливим для формування обґрунтованої інноваційної політики підприємства та визначення пріоритетів його розвитку.

2. Розкрито сутність інноваційних управлінських технологій і визначено їх роль у системі менеджменту підприємства. Обґрунтовано, що інноваційні управлінські технології являють собою сукупність сучасних методів, інструментів і управлінських практик, спрямованих на підвищення якості прийняття рішень, оптимізацію бізнес-процесів, ефективний розподіл ресурсів та посилення керованості підприємства. Доведено, що управлінські інновації мають системоутворююче значення, оскільки забезпечують організаційні умови для впровадження інших видів інновацій та формують основу для підвищення конкурентоспроможності й результативності діяльності підприємства.

3. Узагальнено зарубіжний досвід впровадження інноваційних управлінських технологій. Виявлено, що провідні компанії у світі забезпечують підвищення ефективності управління завдяки впровадженню процесного та проєктного підходів, цифровізації управлінських функцій, застосуванню управління за цілями та результатами (MBO/KPI), розвитку корпоративної культури відповідальності й командної взаємодії, а також

використанню інструментів управління ризиками й аналітики даних. Встановлено, що адаптація цих підходів до умов функціонування аграрних підприємств України, зокрема СФГ «Балкани», сприятиме зміцненню їх стійкості, гнучкості та довгострокової конкурентоспроможності.

4. Визначено соціально-економічні передумови впровадження управлінських інновацій у діяльності підприємств аграрного сектору. З'ясовано, що сучасні підприємства аграрної сфери функціонують в умовах посилення конкуренції, нестабільності ринкового середовища, зростання впливу ризиків та обмеженості ресурсів, що актуалізує потребу у підвищенні якості управлінських рішень. Аналіз регіональних показників Одеської області підтвердив домінування середніх і малих підприємств у структурі реалізації продукції, а також наявність частки збиткових суб'єктів господарювання, що підсилює необхідність використання інноваційних управлінських технологій (контролінг, процесне управління, цифровізація, управління за цілями) для підвищення стійкості та результативності діяльності, зокрема в аграрному секторі.

5. Надано характеристику організаційного та ресурсного забезпечення СФГ «Балкани». Встановлено, що підприємство має сформовану територіально-галузеву структуру управління та значний ресурсний потенціал: земельний банк понад 13 тис. га, виробничу спеціалізацію на рослинництві, матеріально-технічну базу, що демонструє зростання вартості основних засобів та підвищення ефективності їх використання, а також достатній кадровий потенціал для здійснення господарської діяльності. Разом із тим, зростання масштабів виробництва та складності управління виявило потребу у подальшому вдосконаленні організаційної структури, оптимізації управлінських функцій і впровадженні сучасних управлінських інструментів, орієнтованих на підвищення керованості та ефективності використання ресурсів.

6. Здійснено аналіз результативності та ефективності господарської діяльності СФГ «Балкани». Проведене оцінювання показників виробничої та фінансово-економічної діяльності засвідчило, що господарство демонструє загалом позитивні результати, зокрема зростання обсягів виробництва ключових культур, зміну структури посівів та доходів у напрямі більшої концентрації на зернових і зернобобових культурах, а також підвищення ефективності використання основних виробничих засобів і оборотного капіталу. Водночас зафіксована варіативність результатів за окремими культурами й напрямками підтверджує залежність від зовнішніх умов (клімат, ринок, витрати) та обґрунтовує необхідність впровадження інноваційних управлінських технологій, що забезпечуватимуть підвищення стабільності результатів, оптимізацію витрат і зростання загальної ефективності діяльності підприємства.

7. Проведено стратегічний аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства з використанням PEST- і SWOT-інструментів та визначено стратегічні напрями розвитку СФГ «Балкани» на основі управлінських інновацій. Встановлено, що зовнішнє середовище функціонування СФГ «Балкани» є динамічним і ризиконасиченим, оскільки на підприємство впливають нестабільність політико-правового регулювання, цінова волатильність, кадрові обмеження та потреба в цифровізації управління. SWOT-аналіз підтвердив наявність значного ресурсного потенціалу та виробничих переваг господарства, однак виявив і внутрішні проблеми, що стримують стабільність результатів (перевантаження управлінської ланки, дублювання функцій, недостатня формалізація процесів). На основі матриці стратегій SO–WO–ST–WT обґрунтовано, що найбільш перспективним для підприємства є поєднання стратегій розвитку та організаційного вдосконалення, орієнтованих на впровадження процесного й проєктного управління, контролінгу, цифрових інструментів управління та підвищення керованості підрозділів.

8. Обґрунтовано напрями удосконалення організаційної структури управління СФГ «Балкани» на основі інноваційних підходів. Доведено, що чинна лінійно-функціональна структура з територіально-виробничим поділом забезпечує професійну спеціалізацію управління та контроль ключових напрямів, однак має суттєві недоліки: надмірну централізацію управлінських рішень, перевантаження керівника та дублювання функцій між окремими службами. Запропонований проєкт удосконалення структури передбачає чіткий функціональний розподіл управління через виділення виробничого і логістичного блоків, делегування повноважень та регламентацію бізнес-процесів, що дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, узгодженість роботи підрозділів, знизити управлінські витрати та створити організаційні передумови для подальшої цифровізації системи менеджменту.

9. Розроблено пропозиції щодо впровадження інновацій у сфері управління персоналом та системи управління результативністю. Визначено, що ефективний розвиток СФГ «Балкани» потребує переходу до сучасної HR-моделі, яка поєднує компетентнісний підхід до добору та розстановки кадрів, систему адаптації й наставництва, а також стимулює працівників до досягнення конкретних результатів. Запропоновано запровадження системи управління за цілями та результатами (MBO/KPI) для управлінського персоналу, що включає визначення цілей, показників результативності, планових значень, шкали оцінювання та механізму преміювання. Реалізація зазначених управлінських інновацій сприятиме підвищенню продуктивності праці, посиленню відповідальності за виконання планових завдань, зростанню прозорості контролю та зміцненню організаційної дисципліни, що в сукупності забезпечить стабільніші фінансово-економічні результати підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Деміків І. О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7815> (дата звернення: 03.11.2025).
2. Андрощук Г. Державна інноваційна політика. *Інтелектуальна власність*. 2004. №1. С. 37-40.
3. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації. Київ: КНЕУ, 2003. 180 с.
4. Бажал Ю.М. Економіка інноваційних процесів. *Вісник Інституту економічного прогнозування НАН України*. 2002. №1. С. 3-17
5. Беспалов А., Горбаченко С. Управлінські інновації, як важіль забезпечення стратегічного розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2018. № 1(253). С. 59-70.
6. Божанова О., Грицина О. Управлінські інновації: сутність, види, класифікація та етапи впровадження. *Аграрна економіка*. 2021, Т. 14, № 1-2. С. 43-49. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2021.01-02.043>
7. Бондар О.В. Актуальні аспекти управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств в період трансформації економіки України. *Регіональні перспективи*. 2004. № 3-4 (22-23). С. 36-37.
8. Буковецька Ю. І. Сучасні підходи до визначення сутності та класифікації інновацій. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 17. № 1. С. 32–37. URL: https://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/584/pdf_200 (дата звернення: 02.07.2025).
9. Бутенко А. І., Лазарева Є. В. Інвестиційна діяльність в інноваційній сфері підприємництва України: методи і форми. *Вісник економічної науки України*. 2007. №2. С. 14-19.

10. Видиборець О. Практичний стан готовності майбутніх керівників до застосування інноваційних управлінських технологій. *Педагогічна Академія: наукові записки*. 2025. №25. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18050093>
11. Вініченко І. І. Економічна сутність НТП, інновацій та їх роль у розвитку агропромислового виробництва. *Економіка і держава*. 2009. № 4. С. 9 - 15.
12. Ганас Л. М., Дорош І. М., Петрова Я. Ю. Характеристика та типологія інновацій як економічної категорії. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 192–196. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2020/36.pdf (дата звернення: 02.08.2025).
13. Головне управління статистики в Одеській області URL: <https://www.od.ukrstat.gov.ua/>
14. Гончар О., Долобанько А. Інноваційні технології управління у забезпеченні економічної безпеки підприємств та розвитку їх потенціалу. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. Р. 272-277. URL: <https://elar.khmnmu.edu.ua/handle/123456789/18244> (дата звернення: 05.08.2025).
15. Григор'єва Л.В. Аспекти застосування на підприємстві інноваційних технологій в управлінні персоналом при наданні послуг з переробки давальницької сировини. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 244-251.
16. Гріщенко А.В. Суть і основні поняття інноваційного розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 181-188. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.181
17. Гук О.В., Вітовтова М.С. Інноваційні технології в системі управління. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2024. № 85. С. 153-163. URL: <https://share.google/wT5C2qHjj6JB3DYPF> (дата звернення: 02.08.2025).

18. Давлетбаєва Н. Упровадження управлінських інновацій на підприємствах харчової промисловості як запорука підвищення їх конкурентоспроможності. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48. № 1. С. 48-54.

19. Даниленко Ю. А. Характеристики та класифікації інновацій та інноваційного процесу. *Наука та інновації*. 2018. Т. 14. № 3. С. 15–30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scinn_2018_14_3_4 (дата звернення: 02.07.2025).

20. Денисенко М. П., Риженко Я. В. Стратегічна місія інноваційної діяльності та шляхи її активізації в Україні. *Проблеми науки*. 2007. № 6. С. 10-16.

21. Діденко Є.О. Інноваційна діяльність підприємства як основа його стабільного та безпечного розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. №. 11(162). С. 77–82.

22. Дідур Г.І., Дамаскін В.С. Ключові елементи технології управління на базі штучного інтелекту. *Браславські читання. Економіка ХХІ століття: національний та глобальний виміри: Збірник матеріалів II Міжнародної наукової-практичної конференції, 6 листопада 2024 року*. Одеса, ОДАУ. 2024. С. 128-130.

23. Дідур Г.І., Кириліна П.М. Управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах формування економіки знань. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції НПП та молодих науковців «Актуальні аспекти розвитку науки і освіти» (м. Одеса, 8-9 грудня 2022 р.). с. 128-130. С. 590-593. URL: https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2023/01/Zbirnuk_II_Mignarodnoi_nauk-prakt_konferencii_8-9.12.pdf#page=590 (дата звернення: 26.09.2025).

24. Дідур Г.І., Мельничук О.І., Телічко Н.А., Лівінський А.І. Управління витратами в операційній системі аграрних підприємств на засадах логістичного підходу. *Агросвіт*. 2025. №10. С. 79-87 DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.79>

25. Дідур Г.І., Шевченко А.А., Чорний М.О., Мотрук С. О., Мокрінчук О.С. Управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах впливу глобальних змін навколишнього середовища. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17887622>
26. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Київ, 1994. 317 с.
27. Євтушевська О.В. Роль інноваційних технологій у розвитку суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 21. С. 14–16.
28. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.22.73
29. Жмереницький О. Інновації або смерть: як бізнесу вижити на тонучому кораблі «Україна». *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2017/08/16/628080/> (дата звернення: 19.08.2025).
30. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 18.02.2002. *Офіційний вісник України*. 2002. № 31. С. 145. Ст. 1447. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15/print1477376382546226>. (дата звернення: 26.09.2025).
31. Запша Г. М., Дідур Г. І., Рошін І. Г. Теоретико-методологічне забезпечення сучасного менеджменту. *Науково-практичний журнал «Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку»*. 2021. №25. С.4-15. URL: <https://nonproblem.net/journal-publication-ua-%e2%84%96-25-2021/> (дата звернення: 25.09.2025).
32. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2012. 448 с.
33. Здобувач В.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 2.14. С. 160-166.

34. Земельний кодекс України : Закон України від 25.10.2001 № 2768-III. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14> (дата звернення: 12.07.2025).

35. Йозеф А. Шумпетер. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.

36. Карюк В. І. Удосконалення системи видової класифікації інновацій. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 4. С. 72-77. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/karyuk_0007.pdf (дата звернення: 02.08.2025).

37. Касич А.О., Назарова М.В., Климович Т.А. Інноваційна продукція як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств України. *Держава та регіони*. 2008. № 2. С. 66–69.

38. Коломієць Є.С., Дідур Г.І. Інноваційні технології в інформаційно-аналітичному забезпеченні управління бізнес-процесами підприємства. *Браславські читання. Економіка ХХІ століття: національний та глобальний виміри: Збірник матеріалів I Міжнародної наукової-практичної конференції*, 1 листопада 2023 року. Одеса, ОДАУ. 2023. С. 146-149. URL: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/Zbirnyk-Braslavski-chytannya-2023.pdf> (дата звернення: 05.06.2025).

39. Космидайло І. В. Інноваційна спрямованість як засіб інноваційного росту. *АПЕ*. 2012. № 6 (60). С. 113-115.

40. Котельбан С. В. Хронологічні та хорологічні підходи до визначення сутності поняття «інновація». *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 9. С. 91-96. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2018/19.pdf (дата звернення: 02.07.2025).

41. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : [навч. посібник] Київ, 2003. 504 с.

42. Крива С. В. Основні підходи до визначення економічної сутності категорії «інновація». *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 20. С. 15-18. URL: <https://surl.li/oeoofz> (дата звернення: 02.07.2025).

43. Кричевська Ю.В. Економіко-управлінська оцінка операційної системи підприємств-стейкхолдерів будівництва. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київський національний університет будівництва і архітектури. Київ, 2025. URL: https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2025/05/dysertacziya-krychevska_sajt_z-dodatkamyy.pdf (дата звернення: 21.12.2025).

44. Кубіцький С. О., Качмар О. В., Слюсаренко, К. В. Innovative intelligent technologies in human resources management: the potential of artificial intelligence in decision-making processes in HRM. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 2025. №45. С. 562-572. URL: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/1741> (дата звернення: 21.10.2025).

45. Кузнецова І. Управління результативністю як основа реалізації стратегії розвитку аграрного підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. №9 (334). С. 83-94. URL: <https://nv-oneu.com.ua/index.php/journal/article/view/278/225> (дата звернення: 21.12.2025).

46. Кузнецова І. Інноваційні технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства/ Управлінські інновації. 2012. Вип. 2. С. 151-165. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/4067> (дата звернення: 21.10.2025).

47. Кучинський В. А. Інноваційні технології в менеджменті персоналу і управлінні виробничими системами. *Вісник НТУ «ХП»* № 19(1295) 2018. С. 127-130. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/c9f30c59-b244-4858-bc9f-00e6dbe6b153/content> (дата звернення: 21.12.2025).

48. Логоша Р. В. Інноваційні технології управління агробізнесом у контексті системного менеджменту. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 16. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17373090> (дата звернення: 23.10.2025).

49. Люта Г.В., Павленко І.А. Вплив інноваційних технологій на систему управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 12. С. 298-303. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/49.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

50. Мазур В. С. Інноваційні технології управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. №52. С. 46–58. URL: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.046.058> (дата звернення: 21.09.2025).

51. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність Київ, 2004. 376 с.

52. Майстро Р., Назаренко Д. Управлінські інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. №1. С. 95-98. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.95>

53. Мартинюк О. А. Інноваційні технології в управлінській діяльності підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища : дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харк. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка, Одес. нац. акад. харч. технологій. Одеса, 2018. 512 с.

54. Марченко О. І., Саєнко Я. П. Огляд підходів до визначення поняття «інновація». *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 2 (48). С. 20–25. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvuumevcg_2016_10\(2\)__5.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvuumevcg_2016_10(2)__5.pdf) (дата звернення: 06.07.2025).

55. Момчева А.М. Управлінські інновації: сутність, види, особливості впровадження. *Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Економіка*. 2013. Т. 21, вип. 7(4). С. 98-104
56. Овандер Н. Л., Катуніна О. С., Дідур Г. І. Застосування великих даних та аналітики для оптимізації бізнес-процесів і зниження витрат. *Via economica*. 2024. Випуск 4. С. 133-140. DOI: 10.32782/2786-8559/2024-4-18
57. Ольшанський О. В., Шкробот М. В., Дідур Г. І., Шевченко О. М. Стратегічні інноваційні напрями управління персоналом організації на основі компетентнісного підходу в умовах фінансових, міграційних ризиків, діджиталізації та сталого розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 144-152. URL:<http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/11003> (дата звернення: 09.07.2025).
58. Остапчук Ольга, Баксалова Ольга Інноваційні технології управління в забезпеченні економічної безпеки: мотиваційні аспекти. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. С. 225-231. DOI:10.31891/mdes/2025-15-30
59. Офіційний сайт Державного комітету статистики України: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
60. Писаренко С.В., Дядик Т.В., Бих С.М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. №41. С. 61-67. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/41-2020/11.pdf> (дата звернення: 06.07.2025).
61. Покропивний С. Ф. Інноваційний менеджмент у ринковій системі господарювання. *Економіка України*. 1995. № 2. С. 24–31.
62. Поліванцев А. Впровадження інноваційних технологій, як спосіб ефективності управління підприємством під час економічної кризи. *Економічний простір*. 2025. №201. С. 132-137. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.132-137>

63. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04 лип. 2002 р. № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. Ст. 266.

64. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України від 08 верес. 2011 р. № 3715-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 19-20. Ст. 179.

65. Про схвалення Стратегії інноваційного розвитку України на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 лип. 2019 р. № 526-р. *Офіційний вісник України*. 2019. № 58. Ст. 2025.

66. Про фермерське господарство: Закон України від 19.06.2003 № 973-IV. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15> (дата звернення: 15.06.2025).

67. Прокопишин Л. П. Управлінські інновації та особливості їх використання на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008, № 628. С. 628-633. URL: https://vlp.com.ua/files/101_0.pdf (дата звернення: 18.06.2025)

68. Сахацький М.П., Запша Г.М., Дідур Г.І., Сахацький М.М., Клочан І.В. Модернізація виробничо-господарської діяльності підприємств та фермерських господарств аграрного сектора в умовах інституційних трансформацій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2021. № 5(40), с. 596–608. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245250>

69. Скобла Т. С., Рак І. С., Телічко Н. А. Інноваційні управлінські технології та проектний підхід в забезпеченні ефективного розвитку підприємства. *Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри: зб. мат-лів I Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Одеса. 1 листопада 2023 р.). Одеса, ОДАУ. 2023. С. 84-86.

70. Телічко Н.А., Дідур Г.І., Мельничук О.І. Сучасні інструменти контролінгу витрат у системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту. *Економіка і суспільство*. 2025. Випуск № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-106>

71. Телічко Н.А., Дідур Г.І., Найда І.С., Петрів І.М. Лідерство та мотивація персоналу в контексті організаційної поведінки. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-16>
72. Тетяна Яровенко, Ярослав Літвін. Сутність та класифікація інновацій підприємств сфери торгівлі. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 4 (89). С. 149-154. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/89/1340.pdf>
73. Трегобчук В. М. Інноваційно-інвестиційний розвиток національного АПК: проблеми, напрями і механізми. *Економіка України*. 2006. №2. С. 4-12.
74. Федішин І. Б. Етимологічне походження та теоретичні засади категорії «інновація» та її класифікаційні ознаки. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2012. № 3. С. 42-47. URL: <https://visnyk.vntu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/1237> (дата звернення: 06.07.2025).
75. Фурсіна О. В. Класифікація інновацій та зміст інноваційної діяльності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.11. С. 121-127. URL: https://nltu.edu.ua/nv/Archive/2010/20_11/121_Furs.pdf (дата звернення: 08.08.2025)
76. Халіна О., Сидоренко Я. Інноваційні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. №71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-24>
77. Чорна М. В., Глухова С.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств . Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.
78. Шацька З.Я. Досвід зарубіжних підприємств з використання управлінських інновацій. *Ефективна економіка*. 2011. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=707>. (дата звернення: 12.08.2025).
79. Шацька З.Я. Управлінські інновації в системі підприємства *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №1 (127). С. 176-182.

80. Яковенко Д. В. Уточнення поняття інновацій в контексті їх комерціалізації. *Економіка та держава*. 2015. № 1. С. 47–49. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2015/25.pdf (дата звернення: 09.09.2025).
81. Янковська О. І. Класифікація інновацій для потреб менеджменту. *Економіка. Наука. Інновації*. 2009. № 1. URL: <https://surl.li/kxigqe> (дата звернення: 02.10.2025).
82. Birkinshaw J., G., Hamel, M. J. Mol Management innovation. *Academy of Management Review*. 2008. Vol. 33. № 4. P. 825–845.
83. Birkinshaw J., Mol M. How Management Innovation Happens. MIT Sloan Management Review, July 1. 2006. URL: https://www.researchgate.net/publication/50995430_How_management_innovation_happen. (дата звернення: 05.10.2025).
84. Brown T. Design Thinking. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86, No. 6. P. 84–92. URL: <https://hbr.org/2008/06/design-thinking> (дата звернення: 05.08.2025).
85. Buurtzorg Nederland. Buurtzorg Case (Final) URL: <https://www.buurtzorg.com/wp-content/uploads/2022/11/Buurtzorg-Case-Final.pdf> (дата звернення: 04.10.2025).
86. Daniel E., A. Myers, K. Dixon. Don't blame the tools: the adoption and implementation of managerial innovations. *Research Executive Summaries Series*. 2008. Vol. 4. Issue 2. 11 p.
87. Didur H., Zapsha H., Telichko N.A., Melnychuk O., Kravtsova O. Methodological approaches to managing strategic changes and investment decisions in the operational activities of modern organizations. *Current Issues of Economic Sciences*. 2025. №15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17214472>
88. Google re: Work. Set goals with OKRs URL: <https://rework.withgoogle.com/guides/set-goals-with-okrs/> (дата звернення: 09.10.2025).
89. Hamel G. The Future of Management. Boston, 2007. 288 p.

90. Heskett J. Where Will Management Innovation Take Us? Boston, 2008.
URL: : <http://www.hbswk.hbs.edu/item/5887.html> (дата звернення: 12.06.2025).
91. IBM. Enterprise Design Thinking URL:
<https://www.ibm.com/design/thinking/> (дата звернення: 04.09.2025).
92. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2017. 832 p.
93. Laloux F. Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Brussels : Nelson Parker, 2014. 360 p.
94. McAfee A., Brynjolfsson E. Big Data: The Management Revolution. *Harvard Business Review*. 2012. Vol. 90, No. 10. P. 60–68. URL: <https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution> (дата звернення: 04.10.2025).
95. Meeta Dasgupta, Prof. A. Sahay, Prof. R. Gupta. Technological Innovation and Role of Technology Strategy: Towards Development of a Model. *9th Global Conference on Business & Economics*. 2009. October 16-17. C. 34.
96. OECD. Corporate Governance and ESG. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance/> (дата звернення: 04.10.2025).
97. OECD. Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. Paris: OECD Publishing, 2018. URL: <https://www.oecd.org/innovation/oslo-manual-2018> (дата звернення: 08.10.2025).
98. Olena Lopushynska, Victoria Melnik, Hanna Didur, Svitlana Bazyvololiak, Vira Kosovska, Oksana Shaida. Forecasting the efficiency of the management of resource-saving development of agricultural enterprises. *Hygienic Engineering and Design*. 2022. Issue 40 pp. 320–331. URL: <https://keypublishing.org/jhed/jhed-volumes/volume-40/> (дата звернення: 05.09.2025).

99. Project Management Institute (PMI). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA: PMI, 2021. 370 p.
100. Rigby D. K., Sutherland J., Takeuchi H. Embracing Agile. *Harvard Business Review*. 2016. Vol. 94, No. 5. P. 40–50. URL: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile> (дата звернення: 08.10.2025).
101. Spotify Engineering. Spotify Engineering Culture (Part 1) 2014. URL: <https://engineering.atspotify.com/2014/03/spotify-engineering-culture-part-1/> (дата звернення: 04.08.2025).
102. Toyota Motor Corporation. Toyota Production System (TPS). URL: <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/> (дата звернення: 07.09.2025).
103. Volianska-Savchuk L., Matsyshyna M. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1(33). С. 33-42. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.4>.
104. Womack J. P., Jones D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York : Simon & Schuster, 2003. 396 p.