

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 ЗАПША

«_____» _____ 2026 р.

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

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ
ОБЛАСТІ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ**

Науковий керівник: к.е.н., доцент

Наталія ТЕЛІЧКО _____

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри

маркетингу, підприємництва і торгівлі,

Одеський національний

технологічний університет

Ганна ЛОЗОВСЬКА

Виконав здобувач другого

(магістерського) рівня вищої освіти

заочної форми навчання освітньо-

професійної програми «Менеджмент»

спеціальності 073 «Менеджмент»

Ігор СЛЮСАРЕНКО

Засвідчую, що кваліфікаційна робота

містить результати власних досліджень.

Використання ідей і текстів інших

авторів має посилання на відповідне

джерело _____ Ігор СЛЮСАРЕНКО

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 ЗАПША

«16» червня

2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Ігорю СЛЮСАРЕНКО

1. Тема роботи: *«Управління інноваційною діяльністю СВК «РОДИНА» Білгород-Дністровського району Одеської області в умовах формування економіки знань», науковий керівник роботи: к.е.н., доцент Наталія ТЕЛІЧКО затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 104/1 від 16. 06.2025 р.*

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 лютого 2026 р.

3. Об'єкт дослідження: *процес управління проектами інноваційного розвитку в аграрному підприємстві.*

4. Предмет дослідження: *теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління проектами інноваційного розвитку з метою підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства. Дослідження здійснювалося на матеріалах СВК «РОДИНА» Білгород-Дністровського району Одеської області.*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- дослідити сутність та економічне значення управління проектами інноваційного розвитку в аграрних підприємствах;

- узагальнити сучасні управлінські технології в системі реалізації інноваційних проєктів;

- систематизувати методичні підходи до оцінки економічної ефективності інноваційних проєктів.

5.2. Аналітичний розділ:

- надати організаційно-виробничу характеристику діяльності аграрного підприємства;

- здійснити аналіз фінансово-економічного стану аграрного підприємства;

- оцінити потенціал управління проектами інноваційного розвитку в аграрному підприємстві.

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- визначити стратегічні напрями інноваційного розвитку аграрного підприємства;
- обґрунтувати доцільність впровадження цифрових управлінських технологій в аграрному підприємстві;;
- провести економічне обґрунтування запропонованих інноваційних рішень в аграрному підприємстві.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1.До теоретико-методичного розділу:

Місце управління інноваційними проектами в системі управління аграрним підприємством; Класифікація цифрових управлінських технологій за рівнем їх впливу на розвиток аграрного підприємства; Види цифрових технологій, що підвищують ефективність аграрного виробництва; Ключові відмінності сучасних ERP-систем та їх значення для аграрного сектору; Матриця факторів ефективного використання ресурсів на основі даних ERP-системи; Критерії вибору SaaS ERP-системи для аграрного підприємства.

6.2. До аналітичного розділу:

Організаційно-правові та економічні характеристики СВК «РОДИНА»; Географічне положення виробничої міцкості СВК «РОДИНА»; Виробничо-економічна спеціалізація СВК «РОДИНА»; Аналіз показників розміру та забезпеченості аграрного підприємства СВК «РОДИНА» виробничими ресурсами; Аналіз складу і структури посівних площ в СВК «РОДИНА»; Аналіз урожайності сільськогосп-культур в СВК «РОДИНА»; Аналіз виробництва основних видів продукції в СВК «РОДИНА»; Аналіз обсягів реалізації продукції рослинництва в СВК «РОДИНА»; Склад і структура активів станом на кінець року в СВК «РОДИНА»; Аналіз складу та структури капіталу в СВК «РОДИНА». Аналіз вартості та структури чистого доходу від реалізації продукції в СВК «РОДИНА»; Аналіз показників ефективності господарської діяльності в СВК «РОДИНА»; Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості в СВК «РОДИНА»; Аналіз показників фінансової стійкості в СВК «РОДИНА»; PEST-аналіз потенціалу ДП «ДГ «ЮЖНИЙ» щодо управління проектами інноваційного розвитку СВК «РОДИНА»; SWOT-аналіз потенціалу щодо управління проектами інноваційного розвитку; Рівень цифровізації управлінських процесів у системі управління проектами інноваційного розвитку.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Сучасні технології в управлінні аграрними підприємствами; Стратегічні напрями розвитку СВК «РОДИНА» на засадах впровадження інноваційних управлінських і цифрових технологій;Інструментарій реалізації стратегічних напрямів інноваційного розвитку; Структура системи управління проектами інноваційного розвитку СВК «РОДИНА»; Модель стратегії управління інноваційним розвитком СВК «РОДИНА» на засадах цифрової трансформації та модернізації виробництва; Порівняльна оцінка ERP-рішень для аграрного підприємства; Кошторис проекту впровадження

Soft.Farm та інтеграції чат-бота Viber у систему управління СВК «РОДИНА»; Оцінка потенційного фінансового результату впровадження Soft.Farm та чат-бота Viber у системі управління СВК «РОДИНА»; Прогноз фінансових результатів СВК «РОДИНА» після впровадження ERP-системи Soft.Farm та інтеграції чат-бота у Viber; Показники економічної ефективності впровадження Soft.Farm у СВК «РОДИНА».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств (Ф. № 50-с.-г.), штатний розклад.

8. 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 (аналітичного) розділу роботи	13.09.2025-02.11.2025	3,0	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	03.11.2025-22.12.2025	4,5	
8	Написання висновків, списку літератури	23.12.2025-25.12.2025	1,0	
9	Перевірка роботи науковим керівником	26.12.2025-22.01.2026	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.01.2026-08.02.2026	1,5	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	09.02.2026-16.02.2026	1,0	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	16.02.2026	0,1	
14	Перевірка роботи на оригінальність	16.02.2026-18.02.2026	0	
15	Попередній захист на кафедрі	18.02.2026	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.02.2026-22.02.2026	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	23.02.2026-28.02.2026	1,5	
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» _____ Ігор СЛЮСАРЕНКО

Науковий керівник: _____ Наталія ТЕЛІЧКО

Гарант ОП _____ Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ

РЕФЕРАТ

Ігор Слюсаренко **Управління інноваційною діяльністю СВК «РОДИНА» Білгород-Дністровського району Одеської області в умовах формування економіки знань – 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. Інноваційна діяльність є визначальним чинником конкурентоспроможності та довгострокового розвитку аграрних підприємств, оскільки впровадження нових технологій і управлінських рішень підвищує ефективність, адаптивність і фінансову стійкість. В умовах глобалізації та цифровізації особливої ваги набуває формування системи управління інноваціями на засадах економіки знань, що передбачає ефективне використання інтелектуального капіталу, інформаційних технологій і людського потенціалу.

Проблеми управління інноваційною діяльністю підприємств та формування економіки знань досліджувалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: В. Геєць, Ю. Бажал, М. Данченко, В. Стадник, М. Йохна, Н. Колінко, С. Ступак, Р. Хусаїнов та інші. Водночас питання удосконалення механізмів управління інноваційним розвитком аграрних підприємств з урахуванням сучасних викликів господарювання потребують подальших досліджень і практичного обґрунтування.

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 удосконалення управління інноваційних управлінських технологій в забезпеченні ефективного розвитку аграрних підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних і прикладних засад управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення в умовах формування економіки знань.

Згідно поставленої мети необхідно розв'язати комплекс завдань, що в сукупності формують відповідно теоретичний, аналітичний та проектний розділи кваліфікаційної роботи:

- узагальнити теоретичні підходи до сутності управління інноваційною діяльністю підприємств;
- дослідити сучасні методи та інструменти управління інноваційною діяльністю;

- визначити особливості управління інноваційною діяльністю в умовах економіки знань;
- проаналізувати макроекономічні передумови розвитку інноваційної діяльності аграрних підприємств України;
- здійснити оцінку організаційного та ресурсного забезпечення підприємства;
- оцінити фінансово-економічні передумови інноваційного розвитку аграрного підприємства;
- обґрунтувати стратегічні напрями інноваційного розвитку;
- розробити управлінські механізми реалізації інноваційної стратегії;
- запропонувати оптимізацію господарського портфеля підприємства з використанням адаптованої матриці БКГ як основа інноваційного розвитку.

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств в умовах формування економіки знань.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства в умовах формування економіки знань.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили обґрунтованість теоретичних положень і практичних рекомендацій. Теоретичні аспекти управління інноваційною діяльністю підприємств досліджувалися із застосуванням методів аналізу та синтезу, узагальнення, систематизації та порівняння наукових підходів, що дозволило визначити сутність і особливості управління інноваційною діяльністю в умовах формування економіки знань.

У роботі застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: для оцінки сучасного стану та передумов інноваційного розвитку підприємства використано економіко-статистичні методи (групування, порівняння, аналіз динаміки й структури), що дозволили дослідити виробничо-ресурсний потенціал і фінансово-економічні показники та визначити тенденції розвитку. Вплив зовнішнього середовища оцінено за допомогою PEST-аналізу, а стратегічні напрями обґрунтовано із застосуванням SWOT-аналізу, портфельного аналізу, економічного моделювання та матриці БКГ. Ефективність запропонованих заходів визначено розрахунково-конструктивним методом, економічним прогнозуванням і порівняльним аналізом.

Елементи наукової новизни полягають у комплексному обґрунтуванні теоретичних і прикладних засад удосконалення управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства в умовах формування економіки знань, зокрема у розробці адаптованого механізму реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства, удосконаленні підходів до оцінювання його інноваційного потенціалу та формуванні рекомендацій щодо оптимізації господарського портфеля із використанням інструментів стратегічного аналізу, що сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами та конкурентоспроможності підприємства.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Виконана на 94 сторінках комп'ютерного тексту, містить 24 таблиці та 19 рисунків. Список використаних джерел налічує 68 найменувань.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі «Концептуальні та методичні засади управління інноваційним розвитком аграрних підприємств в умовах формування економіки знань» розглянуто теоретичні підходи до розкриття сутності управління інноваційною діяльністю підприємств; досліджено сучасний інструментарій та методи управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств та специфіку управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств у контексті становлення економіки знань.

У другому розділі «Напрямки удосконалення управління інноваційною діяльністю СВК «РОДИНА» в умовах формування економіки знань» досліджено макроекономічні умови розвитку інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств України; наведено організаційну та виробничо-ресурсну характеристика підприємства; надано оцінку фінансово-економічних передумов інноваційного розвитку аграрного підприємства.

У третьому розділі «Напрямки удосконалення управління інноваційною діяльністю СВК «РОДИНА» в умовах формування економіки знань» наведено обґрунтування стратегічних напрямків інноваційного розвитку підприємства; запропоновано управлінські механізми реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства; проведено оптимізацію господарського портфеля підприємства з використанням адаптованої матриці БКГ як основа інноваційного розвитку.

Висновки

Досягнення поставленої мети, дослідження теоретико-методичних і прикладних засад управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення в умовах формування економіки знань, дозволило отримати наступні результати:

1. Узагальнення теоретичних підходів засвідчило, що управління інноваційною діяльністю слід розглядати як системний процес планування, організації, мотивації та контролю інновацій, спрямований на формування конкурентних переваг і довгостроковий розвиток підприємства, де ключову роль відіграють інноваційний потенціал, ресурсне забезпечення, ефективна стратегія та механізми комерціалізації. Доведено, що результативність інноваційного менеджменту залежить від інтеграції інновацій у систему стратегічного управління та збалансування ризиків і очікуваних результатів. Встановлено, що в умовах економіки знань зростає значення інтелектуального капіталу, цифрових технологій, управління знаннями, розвитку компетенцій персоналу та інноваційної культури, а застосування сучасних аналітичних інструментів і методів стратегічного аналізу підвищує обґрунтованість рішень і забезпечує стійкий розвиток підприємства.

2. Аналіз макроекономічних передумов інноваційного розвитку аграрних підприємств України показав, що інноваційна активність формується в умовах високої турбулентності, зумовленої воєнним станом, логістичними обмеженнями, інфляційним тиском і зростанням витрат, водночас євроінтеграція, міжнародна фінансова підтримка та цифровізація створюють можливості для технологічної модернізації, зокрема у сферах енергоефективності, автоматизації та точного землеробства. Встановлено, що результативність інновацій визначається узгодженістю організаційної структури, якістю управління, достатністю ресурсної бази та готовністю персоналу до змін, а також рівнем фінансової стійкості, ліквідності й інвестиційної спроможності підприємства. Підвищення інноваційної активності потребує посилення управлінської координації, розвитку компетенцій працівників, оптимізації витрат і грошових потоків та застосування сучасних інструментів фінансового планування й оцінювання ефективності інвестицій.

3. Обґрунтування стратегічних напрямів інноваційного розвитку дало змогу визначити пріоритети підвищення конкурентоспроможності підприємства, зокрема технологічну модернізацію, цифровізацію управління, впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій, розвиток переробки й активізацію інноваційної діяльності персоналу, при цьому інноваційна стратегія має поєднувати внутрішній ресурсний потенціал із можливостями зовнішнього середовища для забезпечення адаптивності та стійкості. Розроблені управлінські механізми реалізації стратегії охоплюють організаційні, економічні, інформаційні та мотиваційні інструменти, що сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів і зниженню ризиків. Оптимізація господарського портфеля за допомогою адаптованої матриці БКГ дозволила визначити пріоритети інвестування, раціонально розподілити фінансові ресурси та забезпечити довгострокове економічне зростання підприємства.

Таким чином, визначено, що інноваційний розвиток СВК «Родина» має здійснюватися шляхом підтримки стратегічно важливих культур (пшениця озима, ріпак озимий), модернізації та вибіркового інвестування у перспективні напрями (горох, кукурудза), а також оптимізації малоефективних видів продукції. Це забезпечить раціональний розподіл ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та сталий розвиток підприємства в умовах формування економіки знань.

АНОТАЦІЯ

Ігор Слюсаренко «Управління інноваційною діяльністю СВК «РОДИНА» Білгород-Дністровського району Одеської області в умовах формування економіки знань» – На правах рукопису.

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

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств в умовах

формування економіки знань, розкрито сутність та складові системи управління інноваційною діяльністю, узагальнено сучасні управлінські технології та методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційного розвитку.

Проведено аналіз сучасного стану та передумов розвитку інноваційної діяльності СВК «РОДИНА», здійснено оцінку макроекономічних умов, організаційно-ресурсного забезпечення та фінансово-економічних можливостей підприємства щодо реалізації інноваційних перетворень.

Сформульовано стратегічні напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах економіки знань, розроблено управлінські механізми реалізації інноваційної стратегії та обґрунтовано оптимізацію господарського портфеля із використанням адаптованої матриці БКГ як інструменту визначення інвестиційних пріоритетів і забезпечення стійкого розвитку.

Ключові слова: інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, економіка знань, стратегія, управлінські механізми, матриця БКГ, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Ihor Sliusarenko. «Management of Innovation Activity of the Agricultural Production Cooperative ‘RODYNA’ of the Bilhorod-Dnistrovskiy District, Odesa Region under the Conditions of Knowledge Economy Formation» - On the rights of the manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 073 - management. - Odessa State Agrarian University, Odesa, 2026.

The qualification thesis investigates the theoretical and methodological foundations of managing innovation activity of agricultural enterprises under the conditions of knowledge economy formation. The essence and components of the innovation management system are revealed, and modern management technologies and methodological approaches to evaluating the effectiveness of innovative development are generalized.

An analysis of the current state and prerequisites for the development of innovation activity of APC “RODYNA” was conducted. The macroeconomic conditions, organizational and resource support, as well as the financial and economic capabilities of the enterprise to implement innovative transformations were assessed.

Strategic directions for improving the management of innovation activity of the enterprise in the context of the knowledge economy were formulated. Managerial mechanisms for implementing the innovation strategy were developed, and the optimization of the enterprise’s business portfolio using an adapted BCG matrix was substantiated as a tool for determining investment priorities and ensuring sustainable development.

Keywords: innovation activity, innovative development, knowledge economy, strategy, managerial mechanisms, BCG matrix, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ	7
1.1 Теоретичні підходи до розкриття сутності управління інноваційною діяльністю підприємств	7
1.2. Сучасний інструментарій та методи управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств	16
1.3. Специфіка управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств у контексті становлення економіки знань	22
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СВК «РОДИНА»	28
2.1. Макроекономічні умови розвитку інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств України	28
2.2. Організаційна та виробничо-ресурсна характеристика підприємства	36
2.3 Оцінка фінансово-економічних передумов інноваційного розвитку аграрного підприємства	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНОСТЮ СВК «РОДИНА» В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ	53
3.1 Обґрунтування стратегічних напрямків інноваційного розвитку підприємства	53
3.2 Управлінські механізми реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства	60
3.3. Оптимізація господарського портфеля підприємства з використанням адаптованої матриці БКГ як основа інноваційного розвитку	68
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. Інноваційна діяльність є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств аграрного сектору, оскільки саме впровадження нових технологій, організаційно-управлінських рішень і цифрових інструментів дозволяє підвищувати ефективність виробництва, адаптивність до змін зовнішнього середовища та фінансову стійкість господарюючих суб'єктів. В умовах глобалізації, цифровізації економіки, посилення конкуренції на аграрних ринках і трансформації господарського середовища особливої актуальності набуває формування системи управління інноваційною діяльністю підприємств з урахуванням принципів економіки знань. Зростання ролі інтелектуального капіталу, інформаційних технологій та людського потенціалу зумовлює необхідність пошуку нових управлінських підходів до розвитку підприємств аграрної галузі.

Проблеми управління інноваційною діяльністю підприємств та формування економіки знань досліджувалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: В. Геєць, Ю. Бажал, М. Данченко, В. Стадник, М. Йохна, Н. Колінко, С. Ступак, Р. Хусаїнов та інші. Водночас питання удосконалення механізмів управління інноваційним розвитком аграрних підприємств з урахуванням сучасних викликів господарювання потребують подальших досліджень і практичного обґрунтування.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних і прикладних засад управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення в умовах формування економіки знань.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

– узагальнити теоретичні підходи до сутності управління інноваційною діяльністю підприємств;

- дослідити сучасні методи та інструменти управління інноваційною діяльністю;
- визначити особливості управління інноваційною діяльністю в умовах економіки знань;
- проаналізувати макроекономічні передумови розвитку інноваційної діяльності аграрних підприємств України;
- здійснити оцінку організаційного та ресурсного забезпечення підприємства;
- оцінити фінансово-економічні передумови інноваційного розвитку аграрного підприємства;
- обґрунтувати стратегічні напрями інноваційного розвитку;
- розробити управлінські механізми реалізації інноваційної стратегії;
- запропонувати оптимізацію господарського портфеля підприємства з використанням адаптованої матриці БКГ як основа інноваційного розвитку.

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств в умовах формування економіки знань.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства в умовах формування економіки знань.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили обґрунтованість теоретичних положень і практичних рекомендацій. Теоретичні аспекти управління інноваційною діяльністю підприємств досліджувалися із застосуванням методів аналізу та синтезу, узагальнення, систематизації та порівняння наукових підходів, що дозволило визначити сутність і особливості управління інноваційною діяльністю в умовах формування економіки знань.

Для оцінки сучасного стану та передумов розвитку інноваційної діяльності підприємства застосовано економіко-статистичні методи аналізу, зокрема методи групування, порівняння, аналізу динаміки та структурного

аналізу, що дали змогу дослідити виробничо-ресурсний потенціал, фінансово-економічні показники діяльності підприємства та визначити тенденції його розвитку.

Дослідження впливу зовнішнього середовища на інноваційний розвиток аграрних підприємств здійснювалося із використанням методу PEST-аналізу, який дозволив системно оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори функціонування підприємства.

Обґрунтування стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства проводилося із застосуванням методів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу, портфельного аналізу та економічного моделювання. Для оцінювання ефективності запропонованих заходів використано розрахунково-конструктивний метод, методи економічного прогнозування та порівняльного аналізу. Портфельний аналіз господарської діяльності підприємства здійснювався із використанням методу матриці БКГ, що дозволило оцінити конкурентні позиції окремих напрямів виробництва, визначити стратегічні пріоритети їх розвитку та обґрунтувати оптимізацію господарського портфеля підприємства.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали державних органів, фінансова та управлінська звітність підприємства, наукові публікації, результати власних досліджень автора.

Елементи наукової новизни полягають у комплексному обґрунтуванні теоретичних і прикладних засад удосконалення управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства в умовах формування економіки знань, зокрема у розробці адаптованого механізму реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства, удосконаленні підходів до оцінювання його інноваційного потенціалу та формуванні рекомендацій щодо оптимізації господарського портфеля із використанням інструментів стратегічного аналізу, що сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами та конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення системи управління інноваційною діяльністю сільськогосподарського підприємства, що спрямовані на підвищення ефективності його функціонування, конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища в умовах формування економіки знань. Запропоновані у роботі стратегічні напрями інноваційного розвитку, управлінські механізми реалізації інноваційної стратегії можуть бути використані у практичній діяльності СВК «Родина» з метою підвищення продуктивності виробництва, оптимізації використання ресурсного потенціалу, зниження витрат та зростання фінансових результатів господарювання.

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

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРАНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

1.1 Теоретичні підходи до розкриття сутності управління інноваційною діяльністю підприємств

В умовах посилення конкуренції саме активна інноваційна діяльність дедалі більше визначає успішність підприємств, забезпечуючи вихід із кризових ситуацій і фінансову стабільність завдяки впровадженню нових ідей, продуктів, технологій та організаційних рішень. Висока динамічність ринкових процесів, зміна споживчих запитів, масштабні технологічні зрушення та стрімкий розвиток інформаційних мереж не лише ускладнюють діяльність бізнесу, а й відкривають нові можливості для його розвитку.

Попри проголошений ще у 2000 році перехід України до інноваційної моделі економіки, на практиці він не був реалізований через відсутність системного державного управління наукою та інноваціями. Недостатнє фінансування спричинило деградацію наукового потенціалу, втрату програмно-цільового підходу та посилення низькотехнологічної й енерговитратної структури економіки.

Спочатку звернемося до трактування поняття «інновація» у провідних економічних словниках. У сучасних вітчизняних і зарубіжних джерелах інновація визначається як упровадження нових техніки, технологій та організаційних рішень у виробництві й збуті з метою отримання конкурентних переваг [34, с. 281], а також як результат інноваційної діяльності у формі нового або вдосконаленого продукту, технологічного процесу чи підходу до надання послуг [35, с. 53].

Аналіз спеціалізованих словників і довідкових джерел показує різноманітність підходів до трактування поняття «інновація». Це зумовлює

необхідність дослідження економічної сутності інновацій, інноваційної діяльності та форм їх прояву на підприємствах аграрного сектору з урахуванням наукових підходів різних авторів.

У процесі теоретичного аналізу встановлено, що ключовою ознакою інновації є її орієнтація на отримання економічної вигоди, прибутку та додаткового доходу, роль інновацій як інструменту створення капіталу, а також їх здатність забезпечувати максимальний прибуток і випередження конкурентів у глобальному середовищі.

Інноваційна діяльність підприємства орієнтована на створення та залучення інновацій, що підвищують конкурентоспроможність, зміцнюють ринкові позиції й забезпечують довгостроковий розвиток. Водночас здатність підприємств упроваджувати інновації істотно різниться через ресурсні обмеження, що зумовлює необхідність управління інноваційною діяльністю з урахуванням як потенціалу інновацій у формуванні конкурентних переваг, так і інвестиційних можливостей підприємства [31].

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» [12], інновація визначається як нові або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція, послуги та організаційно-технічні рішення, що забезпечують істотне поліпшення якості виробництва і соціальної сфери.

У Законі України «Про інноваційну діяльність» [12] визначено, що об'єктами інноваційної діяльності є інноваційні програми й проєкти, нові знання та інтелектуальні продукти, виробниче обладнання і процеси, інфраструктура підприємництва, організаційно-технічні рішення, сировинні ресурси та способи їх переробки, товарна продукція, а також механізми формування споживчого ринку і збуту. Практика свідчить, що ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить від управлінської системи, сформованої на підприємстві та контрольованої керівництвом.

Розвиток і функціонування інноваційних процесів на підприємстві неможливі без формування системи управління інноваційною діяльністю, яка забезпечує контроль її складових на стратегічному й оперативному рівнях. У

таблиці 1.1 подано організація процесу побудови та функціонування такої системи управління на підприємстві.

Таблиця 1.1 – Організація процесу побудови та функціонування системи управління інноваційною діяльністю підприємств

Елементи системи	Стислий зміст
Організаційні	Вибір організаційно-правової форми та визначення прав і обов'язків підприємства
Юридичні	Визначення форми власності та обсягу ресурсів
Функціональні	Формування структури підрозділів, рівнів управління та стратегії взаємодії із зовнішнім середовищем
Техніко-технологічні	Розробка стратегії диверсифікації та формування системи обладнання відповідно до виробничих потужностей
Фінансові	Управління основними й оборотними фондами, інвестиціями та вартістю підприємства
Кадрові	Розвиток корпоративної культури, управління персоналом, соціальної політики та навчання кадрів

Джерело: складено автором за [11]

У науковій літературі виділяють такі типи інноваційних систем [11]:

1. Індивідуальна – розвиток знань і інвестиції фізичної особи у наукоємні технології та товари для задоволення власних потреб.
2. Мікрорівень – інноваційна діяльність окремого підприємства, що створює наукомістку продукцію та надає послуги для підтримки інновацій (освіта, фінанси, юридичний супровід, інформація).
3. Мезорівень – розвиток кількох підприємств у межах холдингів або корпоративних структур переважно всередині країни.
4. Макрорівень – інноваційний розвиток на рівні держави або регіону, який базується на національній інноваційній політиці.
5. Гіперрівень – об'єднання національних систем і транснаціональних корпорацій для спільного інноваційного розвитку (США, ЄС, Україна).
6. Глобальний рівень – створення і впровадження технологій світовими групами, зокрема через фундаментальну науку та інформаційну мережу Інтернет.

За визначенням В.В. Стадника та М.А. Йохни, управління інноваційною діяльністю є частиною менеджменту підприємства і включає планування, організацію та стимулювання інновацій, а також реалізацію проектів, спрямованих на здобуття конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій [32].

У науковій роботі Н.О. Колінко виділено три групи функцій управління інноваційною діяльністю [18]:

I група – загальні функції управління інноваціями:

- Прогнозування – розробка довгострокових прогнозів науково-технічного розвитку.

- Планування – визначення основних напрямів інноваційної діяльності з урахуванням прогнозів, цілей розвитку, потенціалу підприємства та ринкового попиту.

- Організування – забезпечення виконання планів та об'єднання працівників для реалізації інноваційних програм і проектів за встановленими правилами.

- Мотивування – стимулювання працівників до зацікавленості у створенні та впровадженні інновацій.

- Контролювання – перевірка організації процесу та виконання планів щодо створення нових продуктів і реалізації інновацій.

II група – конкретні функції управління інноваціями:

- Управління інноваційним процесом – комплекс дій із ініціювання, розробки та виготовлення продукції або технологій із новими властивостями, що ефективніше задовольняють потреби.

- Управління інноваційним проектом – організація системи взаємопов'язаних наукових, виробничих, організаційних, фінансових та комерційних заходів для досягнення конкретної інновації.

- Управління інноваційним потенціалом – оцінка і використання здатності підприємства впроваджувати інновації відповідно до ринкових вимог.

- Управління інноваційним розвитком – спрямування незворотних та закономірних змін для підвищення якісного стану підприємства через інновації.

- Управління інноваційною програмою – реалізація інноваційної стратегії підприємства шляхом ефективного використання організаційних ресурсів і компетенцій для впровадження ключових інновацій.

III група – об'єднувальні функції (інноваційне керівництво):

- Інноваційне керівництво – діяльність керівника інноваційного типу, який застосовує нові форми впливу, поєднує авторитет і владу, залучає співробітників до участі та співпраці для досягнення соціального, економічного та науково-технічного ефекту.

Враховуючи специфіку та функції управління інноваційною діяльністю, а також наявність відповідної системи, можна зробити висновок, що жодна система не ефективна без механізму її реалізації. Тому управління інноваційною діяльністю має спиратися на механізм, що функціонує на підприємстві як частина загальної системи управління.

За думкою С.М. Ступака, механізм управління інноваційною діяльністю підприємства має формуватися на основі таких принципів [26]:

- Системності – як відкритої, адаптивної, динамічної системи ймовірнісного характеру;

- Комплексності – функціонування в межах ринкового середовища та державного і регіонального регулювання;

- Орієнтації на інновації – забезпечення довгострокового розвитку підприємства через постійний пошук нових способів використання його потенціалу;

- Балансу інтересів – врахування інтересів усіх учасників інноваційної діяльності.

На рис. 1.1 показано механізм управління інноваційною діяльністю, який враховує зазначені принципи.

Для його ефективного функціонування виділяють такі кроки [6]:

- визначення найризикованіших напрямів діяльності;

- залучення різних джерел інноваційних ідей;
- постановка кількісних цілей проекту;
- послідовна реалізація етапів проекту, де наступний етап починається лише після завершення попереднього.

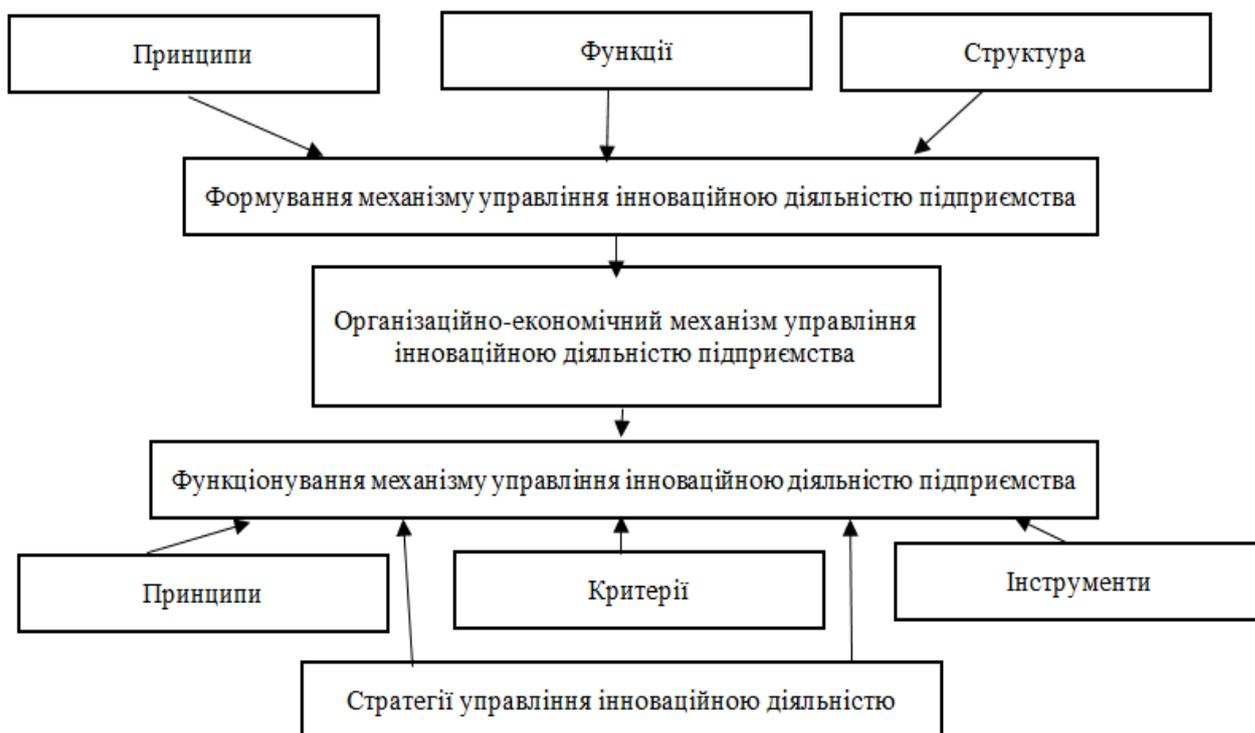


Рисунок 1.1 - Механізм управління інноваційною діяльністю

Джерело: складено автором за [6]

Інноваційне законодавство України включає близько 200 нормативних актів, серед яких: Конституція України [33], Господарський кодекс [14], закони «Про інноваційну діяльність» [45], «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [22], «Про інвестиційну діяльність» [45], «Про наукову і науково-технічну діяльність» [23], «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» [48] та інші.

Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність», інноваційна діяльність передбачає використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для випуску на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг. Інноваціями ж визнають новостворені або вдосконалені

конкурентоспроможні технології, продукцію, послуги та організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного чи комерційного характеру, що суттєво покращують структуру та якість виробництва і/або соціальної сфери [21].

Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність» [12], принципи державної інноваційної політики передбачають:

- орієнтацію на інноваційний розвиток економіки;
- визначення державних пріоритетів інноваційного розвитку;
- формування нормативно-правової бази для інноваційної діяльності;
- створення умов для збереження та розвитку науково-технічного потенціалу;
- забезпечення взаємодії науки, освіти, виробництва та фінансово-кредитної сфери;
- ефективне використання ринкових механізмів і підтримку підприємництва у науково-виробничій сфері;
- заходи з підтримки міжнародної науково-технологічної кооперації, трансферу технологій та просування вітчизняної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- фінансову підтримку та сприятливу кредитну, податкову і митну політику;
- розвиток інноваційної інфраструктури;
- інформаційне забезпечення суб'єктів інноваційної діяльності;
- підготовку кадрів у сфері інновацій.

Стратегічні напрями інноваційної діяльності на 2011–2023 роки, визначені Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [13], включають:

- освоєння нових технологій транспортування енергії, енергоефективних і ресурсозберігаючих технологій, альтернативних джерел енергії;
- розвиток високотехнологічних систем транспорту, ракетно-космічної галузі, авіа- та суднобудування, озброєння та військової техніки;

- створення та обробка нових матеріалів, розвиток індустрії наноматеріалів і нанотехнологій;
- технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу;
- впровадження нових технологій і обладнання для медицини, лікування та фармацевтики;
- застосування чистих технологій і заходів із захисту навколишнього середовища;
- розвиток сучасних інформаційних і комунікаційних технологій та робототехніки.

Управління інноваціями - це процес постійного вдосконалення діяльності організації, що охоплює не лише технічні розробки, а й будь-які позитивні зміни, спрямовані на модернізацію виробничого сектору та економіки країни. Інноваційна діяльність часто розглядається як впровадження нових високих технологій, а інновація є її результатом. Типові інноваційні зміни за Й. Шумпетером наведені на рис. 1.2.

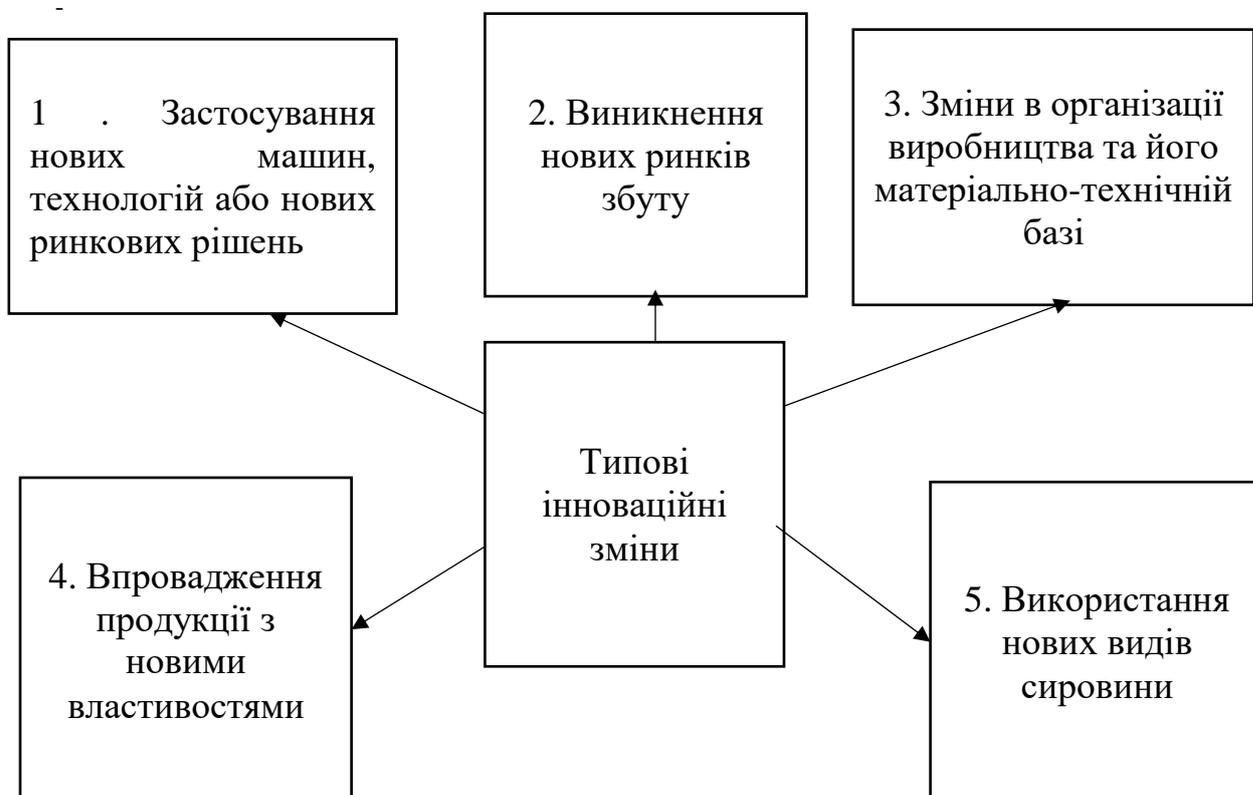


Рисунок 1.2 - Типові інноваційні зміни

Джерело: [28, с. 104]

Сучасні підприємства мають великий потенціал для впровадження інновацій, проте зустрічають труднощі через високі витрати, тривалий термін окупності та складність реалізації. В умовах глобалізації та виконання Україною зобов'язань у рамках Асоціації з ЄС застосування цифрових технологій стає ключовим для збереження конкурентоспроможності. Важливу роль у розвитку інновацій відіграє держава, забезпечуючи інвестиції, фінансові гарантії та нормативно-правову підтримку. Основна мета підприємства - досягнення балансу між ризиком і прибутковістю інвестицій, що підвищує ефективність інвестицій та загальну вартість підприємства [30].

Ключовою умовою сталого розвитку підприємства є зростання його інноваційного потенціалу, що передбачає створення й освоєння нових технологій, ефективне використання інтелектуальних ресурсів, впровадження інновацій у виробництво та їх успішну ринкову реалізацію.

Нині інноваційний розвиток українських підприємств стримується низкою проблем:

- недосконалістю нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності;
- низькою конкурентоспроможністю продукції через зношені фонди, застарілі технології та високу ресурсоємність;
- недостатнім фінансуванням інновацій;
- відсутністю сучасної матеріально-технічної бази для впровадження розробок;
- браком кваліфікованих фахівців у сфері маркетингу та управління інноваціями;
- опором інноваціям з боку персоналу та інвесторів;
- недосконалістю організаційних структур управління;
- слабкою популяризацією економіки знань та інноваційного шляху розвитку.

Отже, управління інноваційною діяльністю підприємства доцільно розглядати як цілеспрямований процес координації дій усіх структурних

підрозділів і рівнів управління, спрямований на формування сприятливих умов для розробки, впровадження та комерціалізації нововведень. Такий підхід передбачає узгодження стратегічних цілей підприємства з інноваційними пріоритетами, раціональний розподіл ресурсів, стимулювання персоналу до творчої активності та забезпечення ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем. Важливим є не лише створення інновацій, а й їх доведення до стадії практичного використання та отримання економічного ефекту.

Ефективність управління інноваційною діяльністю визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, його адаптивність до змін ринкового середовища та здатність до довгострокового розвитку. У сучасних умовах динамічної економіки саме інновації стають ключовим фактором забезпечення стабільності, зростання прибутковості та підвищення вартості бізнесу.

Таким чином, інноваційна діяльність є стратегічною основою розвитку підприємства, проте вона потребує системного, комплексного управління. Для цього необхідний дієвий механізм управління, інтегрований у загальну стратегічну систему менеджменту підприємства, що забезпечує узгодженість інноваційних процесів із його місією, цілями та ресурсними можливостями.

1.2. Сучасний інструментарій та методи управління інноваційною діяльністю підприємств

Україна поступово трансформується у напрямі економіки знань та інновацій. Серед позитивних зрушень – відносно високі позиції у сфері ІТ і креативних індустрій, значне охоплення вищою освітою, зростання експорту високотехнологічних послуг та доходів від інтелектуальної власності. Проте наявні результати поки що не дозволяють віднести країну до групи високорозвинених інноваційних економік.

Для посилення інноваційного розвитку необхідно: збільшити частку високотехнологічної продукції у структурі виробництва; наростити державні та

приватні інвестиції в НДДКР; посилити взаємодію науки й бізнесу; стимулювати комерціалізацію розробок; удосконалити механізми захисту інтелектуальної власності. О. Мазур [19] підкреслює, що уповільнення інноваційного розвитку є наслідком несистемної політики, а тому першочерговим завданням є зміцнення науково-технічного потенціалу держави.

На систему управління інноваційною діяльністю впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. Серед зовнішніх ключову роль відіграє держава (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 Розподіл важелів із державного стимулювання в інноваційній діяльності

Рівень впливу	Види стимулювання
макрорівень	Податкові стимули; удосконалення бізнес-середовища; розвиток інститутів підтримки; створення технопарків і технополісів; підвищення ефективності державного управління
мезорівень	Підготовка та перепідготовка кадрів; підтримка сертифікації; доступ до результатів НДДКР; пільгове використання інфраструктури ЗВО та НДІ; підтримка галузевих об'єднань.
мікрорівень	Часткова компенсація кредитів на НДДКР; включення витрат на дослідження до собівартості; формування інноваційних кластерів для обміну досвідом.

Джерело: узагальнено за [1].

Внутрішні фактори передбачають формування на підприємстві сприятливого інноваційного середовища. Організація повинна підтримувати творчість, забезпечувати реалізацію перспективних ідей та стимулювати працівників до інноваційної активності. Ключовими елементами є стиль керівництва, кадрова політика, система мотивації, ефективні комунікації, розвиток корпоративної культури та внутрішнє навчання [1].

На всіх етапах життєвого циклу інноваційного проєкту виникають різні види ризиків, що ускладнюють прийняття управлінських рішень. Сучасний підхід до ризик-менеджменту передбачає не реагування на вже наявні проблеми, а їх попередження.

Узагальнюючи міжнародну практику, можна виділити шість основних етапів управління ризиками інноваційних проєктів:

1. ідентифікація ризиків;

2. аналіз їх значущості;
3. планування заходів мінімізації;
4. нейтралізація факторів ризику;
5. застосування інструментів зниження наслідків;
6. постійний моніторинг і контроль.

На рис. 1.3 наведено фактори, що стримують інноваційну активність підприємств (нестача фінансування, організаційна інертність, кадрові проблеми, слабка ринкова орієнтація тощо).

Управління ризиками дає змогу мінімізувати втрати, підвищити ймовірність успішної реалізації проєкту та знизити витрати досягнення інноваційних цілей. Інноваційний проєкт доцільно визначати як комплекс науково-дослідних, виробничих, організаційних і комерційних заходів, спрямованих на створення та впровадження нової продукції.

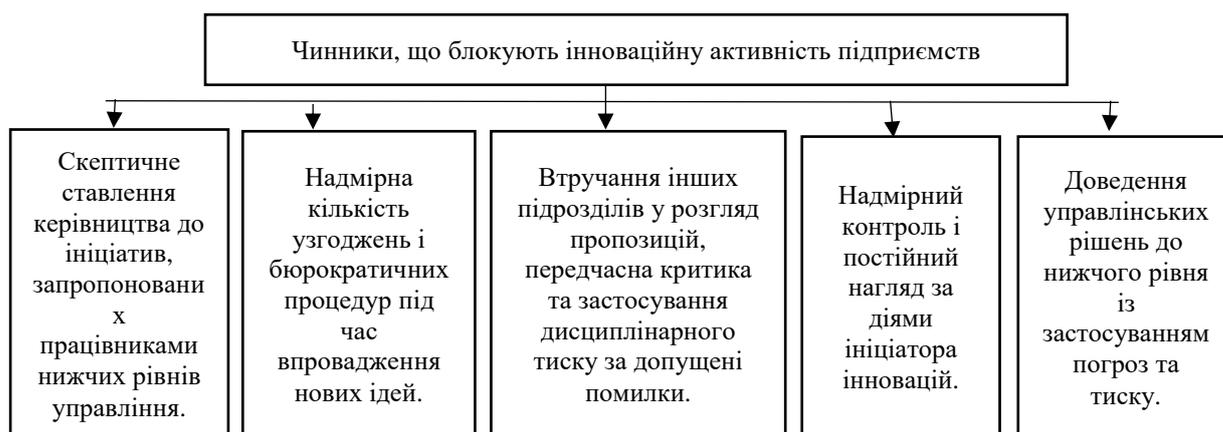


Рисунок 1.2 - Чинники, що стримують інноваційну активність підприємств

Джерело: [28, с. 105]

У табл. 1.3 представлено основні позитивні та негативні аспекти інноваційного ризику для підприємства-інноватора.

Таблиця 1.3 - Позитивні та негативні аспекти інноваційного ризику для підприємства-інноватора

Негативні наслідки (стримуючі аспекти)	Потенційні переваги (стимулюючі аспекти)
Фінансові втрати у разі невдачі; перебудова організаційної системи; труднощі фінансування; додаткові витрати на персонал; можливе зниження іміджу.	Отримання конкурентних переваг; ефект першопрохідця; вихід на нові ринки; підвищення репутації; розвиток персоналу; зростання прибутковості.

Джерело: Сформовано на основі [17].

Отже, з огляду на дані табл. 1.3, впровадження інноваційних проєктів є необхідною умовою забезпечення стабільності, збереження конкурентних позицій і розширення ринку збуту підприємства.

В. Жежуха [10] класифікує інноваційні ризики залежно від їх можливих наслідків для підприємства під час реалізації проєкту (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Класифікація інноваційних ризиків залежно від їх можливих наслідків для підприємства під час реалізації проєкту

Сила впливу	Характер ризиків
Високий (мікросередовище)	Організаційні, маркетингові, продуктові, фінансові, кадрові ризики.
Середній (ринкові)	Невизначеність попиту, зростання конкуренції, бар'єри входу на ринок.
Низький (макросередовище)	Валютні коливання, податкові зміни, політичні чинники, зміна купівельної спроможності.

Джерело: узагальнено за [10].

У процесі управління інноваційними ризиками менеджер має: оцінити можливі втрати, визначити доцільність прийняття ризику або відмови від певної діяльності, а також вирішити питання щодо самотійного несення відповідальності чи її передачі іншим суб'єктам [3].

Для ризиків, які підприємство бере на себе, необхідно розробити програму їх мінімізації. Ключову роль у цьому процесі відіграє вище

керівництво, оскільки саме воно затверджує заходи зі зниження ризиків і несе стратегічну відповідальність.

Сучасна практика формує методичну базу управління ризиками інноваційних проєктів, де важливим етапом є вибір способів реагування. Найпоширенішими методами є уникнення, локалізація, розподіл (дисипація) та компенсація ризику (рис. 1.4).



Рисунок 1.4.- Сучасні методи з управління ризиками в інноваційній діяльності

Джерело: сформовано на основі [5].

Зазначені на рис. 1.4 методи з управління ризиками в інноваційній діяльності застосовуються переважно на етапі розробки проєктів. Водночас значний вплив на реалізацію інновацій можуть мати ризики мікросередовища, зокрема: організаційні (недосконала стратегія та структура управління), маркетингові (помилки у виборі стратегії просування), продуктові (невдалий вибір технологій і партнерів), фінансові (нестача ресурсів, погіршення фінансового стану) та кадрові ризики (недостатня компетентність або мотивація персоналу) [5].

Методи управління інноваційною діяльністю становлять систему інструментів, процедур і правил прийняття рішень. Вони охоплюють як

універсальні управлінські підходи, так і спеціалізовані методи, орієнтовані на інноваційні процеси.

До основних методів належать:

- методи збирання думок (інтерв'ювання, опитування, експертні оцінки);
- аналітичні методи (математичний аналіз, програмування, теорія ігор, теорія ризиків);
- оціночні методи (оцінка якості та конкурентоспроможності продукції, аналіз інноваційної ефективності);
- креативні методи (мозковий штурм, морфологічний аналіз);
- методи прийняття рішень (дерево рішень, метод Дельфі, порівняння альтернатив);
- статистичні методи (індексний аналіз, групування, аналіз динаміки);
- графічні, порівняльні та сценарні методи.

Сучасний інструментарій також включає евристичні методи управління НДДКР, методи прогнозування і планування, підходи до відбору інноваційних проєктів, навчання персоналу та моніторингу технологічного розвитку [1, с.67].

Крім того, в управлінні інноваційною діяльністю активно застосовуються методи наукового й техніко-економічного прогнозування, економіко-математичні моделі та експертні оцінки.

Отже, сучасне управління інноваційною діяльністю підприємств формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Вирішальну роль відіграють державна інноваційна політика, механізми стимулювання на різних рівнях економіки, а також здатність підприємств створювати внутрішнє середовище, сприятливе для розвитку творчості, ініціативності та впровадження нововведень. Важливою складовою системи управління інноваціями є ефективне управління ризиками. Інноваційні проєкти пов'язані з високим рівнем невизначеності, тому потребують системної ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків. Використання сучасних методів реагування дозволяє знизити можливі втрати, підвищити ймовірність успішної реалізації проєктів і забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

Комплексне застосування аналітичних, експертних, креативних, статистичних і прогнозних методів управління створює методичну основу для підвищення інноваційної активності підприємств. Саме інтеграція стратегічного планування, інструментів оцінки ефективності та механізмів управління ризиками забезпечує конкурентоспроможність підприємства та його довгостроковий розвиток в умовах динамічного ринкового середовища

1.3. Особливості управління інноваційною діяльністю в умовах формування економіки знань

Сучасний етап розвитку світової та національної економіки характеризується переходом до економіки знань, у якій ключовим стратегічним ресурсом стають знання, інформація та інтелектуальний капітал. Йдеться не лише про накопичення знань, а передусім про їх системне створення, ефективне використання, комерціалізацію та постійне оновлення. У розвинених країнах до 70% приросту валового внутрішнього продукту забезпечується саме завдяки впровадженню нових знань, інновацій та високих технологій. Значну роль у цьому відіграє розвинений венчурний сектор, який фінансує ризикові, але потенційно високодохідні інноваційні проєкти, особливо у сфері цифрових технологій, біотехнологій, робототехніки та штучного інтелекту.

Інформаційно-комунікаційні технології, цифрові платформи, автоматизовані системи управління, великі дані та високотехнологічне виробництво формують технологічну основу економіки знань. Вони радикально трансформують способи отримання, обробки та передачі інформації, змінюють характер управлінської діяльності та підвищують роль інтелектуальної праці. У таких умовах конкурентоспроможність підприємства визначається не стільки обсягом матеріальних ресурсів, скільки рівнем його інтелектуального потенціалу, здатністю генерувати нові ідеї та швидко впроваджувати їх у виробництво. Нова економіка орієнтована не лише на отримання прибутку, а й на забезпечення довгострокового суспільного

прогресу, підвищення якості життя та формування стійких моделей розвитку [33].

Проблематика формування економіки знань і розвитку інноваційного підприємництва активно досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями. Так, М.А. Білобородова [34] аналізує інноваційні моделі розвинених країн і підкреслює роль венчурного фінансування на різних стадіях інноваційного циклу, зазначаючи, що саме ефективна інвестиційна підтримка є передумовою комерціалізації наукових результатів. І. Валлерстайн [2] наголошує, що перехід до економіки знань відбувається в умовах глобалізації та супроводжується посиленням міжнародної конкуренції, що зумовлює необхідність формування чіткої національної стратегії розвитку. Він також підкреслює, що нерівномірність соціально-економічного розвитку країн у межах глобальної системи посилюється саме через різний рівень доступу до знань і технологій.

Вирішальною передумовою інноваційної діяльності підприємства є наявність знань і високого інтелектуального потенціалу персоналу. Як зазначають Р.В. Хусаїнов та Л.Г. Данченко, інноваційна економіка ґрунтується на знаннях, а її основним капіталом виступають інтелектуальна власність, людський капітал, інноваційні розробки та ноу-хау, що свідчить про трансформацію матеріальної основи капіталу в інтелектуальну [29, с. 150]. Таким чином, знання стають не допоміжним, а визначальним фактором виробництва, що формує нову логіку управління підприємством.

В умовах економіки знань ядром системи менеджменту підприємства стає управління знаннями - процес їх створення, накопичення, систематизації, передачі та використання як у межах організації, так і в її взаємодії із зовнішнім середовищем. Особливої актуальності це набуває в сучасних умовах, коли нові виклики, пов'язані з глобалізацією, цифровізацією та воєнними загрозами, потребують продукування нових знань для забезпечення життєздатності суспільства та бізнесу. Організаційні стратегії мають бути спрямовані на

формування й розвиток інтелектуальних компетенцій персоналу та створення інноваційних рішень [8].

Поняття «економіка знань» було введене у науковий обіг Ф. Махлупом у 1962 році, який підкреслював вирішальну роль знань у функціонуванні економічної системи. Уже в 70-х роках стало очевидним, що економіка знань є новим типом організації суспільства, у якому виробництво знань виступає основним джерелом економічного зростання [23, с. 185]. Пізніше П. Друкер популяризував концепцію економіки, заснованої на знаннях, наголошуючи на зростанні ролі інтелектуальної праці та необхідності формування нових управлінських підходів.

Узагальнення сучасних наукових підходів до трактування поняття «економіка знань» наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 - Сучасні наукові підходи до трактування поняття «економіка знань» різними авторами.

Автор	Трактування поняття «економіка знань»	Ключові слова
В. Геєць [9, с. 27]	Економіка, у якій знання є головним джерелом зростання, а інтелектуальний потенціал суспільства визначає її розвиток.	Знання як фактор економічного зростання
О.І. Сахненко [22, с. 17]	Вища стадія розвитку господарської системи, де наука, освіта та інновації формують динаміку економіки.	Науково-інноваційний характер розвитку
С.В. Візіренко [4, с. 48]	Процес створення знань як економічного продукту, що має споживчу й мінову вартість.	Генерація та відтворення знань
О.І. Захаров [15]	Системоутворююча складова «нової економіки», яка визначає перспективи сталого розвитку.	Ядро нової економічної моделі
О.В. Старовойт [27]	Галузь продукування та функціонування наукових знань у всіх сферах виробництва.	Використання знань у практичній діяльності

Джерело: сформовано автором на основі наведених джерел

На нашу думку, економіка знань - це така модель розвитку, у якій конкурентоспроможність держави та підприємств забезпечується через системне створення, поширення й комерціалізацію знань у формі

високотехнологічних товарів і послуг. Її фундаментом є інформація, цифрові технології, інноваційна інфраструктура та високий рівень людського капіталу.

На рис. 1.6 представлено концептуальну модель управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах формування економіки знань.



Рисунок 1.6 – Концептуальна модель управління інноваційною діяльністю в умовах економіки знань

Джерело: сформовано автором

Представлена модель відображає взаємозв'язок між інтелектуальним капіталом, інформаційно-комунікаційними технологіями, інноваційною інфраструктурою та результатами інноваційної діяльності підприємства. У центрі системи знаходиться управління знаннями, яке забезпечує трансформацію знань у конкурентні переваги.

У запропонованій на рисунку 1.6 концептуальній моделі відображено системний характер управління інноваційною діяльністю в умовах економіки знань. Зовнішнє середовище формує інституційні та технологічні передумови функціонування підприємства, впливаючи на його ресурсну базу. Центральним елементом моделі є управління знаннями, яке забезпечує трансформацію інтелектуального капіталу в інноваційні рішення. Управління інноваційною діяльністю реалізує стратегічні, проєктні та ризик-орієнтовані механізми впровадження нововведень, що в підсумку формує інноваційні результати та конкурентні переваги. Наявність зворотних зв'язків свідчить про циклічність процесу та необхідність постійного вдосконалення системи управління.

Останнім часом дедалі більше уваги приділяється інноваційній економіці, високим технологіям та суспільству знань як основі сучасного розвитку. Водночас ключовими функціями держави у сфері економіки знань є визначення національних пріоритетів і створення умов для ефективного використання інтелектуального потенціалу країни [27].

Відмежування економіки знань від індустріальної моделі відбувається через ресурсний і технологічний підходи: знання та інформація стають ключовим виробничим ресурсом, а провідну роль відіграють інформаційно-комунікаційні технології, що забезпечують швидку обробку й передачу даних у реальному часі.

До економіки знань належать передусім наукомісткі та високотехнологічні галузі (п'ятого і шостого технологічних укладів), які формують сучасний економічний розвиток і ґрунтуються на інтелектуально-аналітичній діяльності людини, постійному створенні та впровадженні нових знань. Водночас економіка знань функціонує в межах ринкових відносин, що зумовлює комерціалізацію знань, хоча вони не є повністю приватним благом.

Інноваційна активність підприємств в умовах формування економіки знань значною мірою залежить від узгодженості та ефективності державної регуляторної політики. Саме держава формує інституційне середовище, визначає стратегічні пріоритети науково-технологічного розвитку, забезпечує

нормативно-правову базу та створює економічні стимули для інноваційної діяльності. Від якості цих механізмів залежить рівень інвестицій у НДДКР, розвиток інноваційної інфраструктури та здатність підприємств реалізовувати високотехнологічні проекти.

Як зазначає І.Б. Золотих, незважаючи на наявність значного інтелектуального й ресурсного потенціалу України, основною проблемою інноваційного розвитку є відсутність дієвого механізму, який би дозволив об'єднати наявні ресурси та сконцентрувати їх на найбільш перспективних напрямках [16, с. 130]. Це свідчить про потребу в удосконаленні системи державного управління інноваціями, посиленні координації між науковою сферою, бізнесом і фінансовими інституціями, а також у формуванні довгострокової стратегії розвитку економіки знань.

Отже, формування економіки знань є закономірним етапом сучасного розвитку суспільства в умовах глобалізації, цифровізації та зростання ролі інтелектуального капіталу. У такій моделі знання, інформація та інновації стають ключовими ресурсами, що визначають конкурентоспроможність підприємств і держав. Перехід до економіки знань потребує не лише технологічної модернізації, а й трансформації системи управління, орієнтованої на створення та ефективне використання знань. Вирішальне значення має людський капітал, адже рівень компетентності, креативності та інноваційного мислення персоналу визначає успіх підприємства. Глобалізація ринку праці посилює конкуренцію за кваліфіковані кадри та підвищує значення інвестицій в освіту й науку. Таким чином, ефективне управління інноваційною діяльністю в умовах економіки знань має ґрунтуватися на стратегічному підході, державній підтримці, розвитку інноваційної інфраструктури та системному управлінні знаннями, що забезпечує сталий розвиток і довгострокову конкурентоспроможність економіки.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ СВК «РОДИНА»**2.1. Макроекономічні умови розвитку інноваційної діяльності
сільськогосподарських підприємств України**

Розвиток інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств України відбувається під впливом комплексу макроекономічних чинників, що формують загальне середовище функціонування аграрного сектору та визначають можливості реалізації технологічних і організаційних нововведень. У сучасних умовах інновації виступають не лише інструментом підвищення ефективності виробництва, а й стратегічним фактором забезпечення конкурентоспроможності аграрних товаровиробників на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Стан національної економіки безпосередньо впливає на масштаби та інтенсивність інноваційних процесів у сільському господарстві. Динаміка валового внутрішнього продукту, рівень інфляції, стабільність національної валюти та параметри монетарної політики визначають доступність фінансових ресурсів для інвестування у технічне переоснащення, цифровізацію та модернізацію виробництва. За умов високої вартості кредитних ресурсів та нестабільності фінансової системи підприємства обмежують довгострокові інвестиції, що стримує інноваційний розвиток галузі.

Комплексний характер впливу зовнішнього середовища зумовлює необхідність його системного аналізу з метою виявлення ключових драйверів і обмежень інноваційної активності аграрних підприємств. У цьому контексті доцільним є застосування PEST-аналізу як інструменту стратегічної діагностики, що дозволяє структуровано оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на розвиток інноваційної діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз розвитку сільськогосподарських підприємств України в умовах війни

Фактори	Ймовірність здійснення	Ступінь впливу	Зважена оцінка	Зміни в галузі	Стратегічні дії
1	2	3	4	5	6
Політичні фактори					
Продовження воєнного стану та активних бойових дій (морські порти, інфраструктуру)	0,3	5	1,5	Порушення логістики, ускладнення експорту, зростання логістичних витрат, підвищення виробничих ризиків, стримування інвестицій, ризики втрати активів	Диверсифікація каналів збуту (переорієнтація на сухопутні маршрути), страхування ризиків, релокація частини потужностей, розвиток переробки
Посилення євроінтеграційного курсу та адаптація до стандартів ЄС	0,2	5	1,0	Підвищення вимог до якості продукції, розширення доступу до ринків ЄС	Сертифікація виробництва, впровадження стандартів HACCP та ESG-підходів
Розширення міжнародної фінансової допомоги агросектору	0,2	4	0,8	Збільшення можливостей фінансування інноваційних проєктів	Активна участь у грантових програмах, підготовка інвестиційних проєктів
Зміни в податковій політиці щодо аграрних підприємств	0,1	4	0,4	Коливання рівня податкового навантаження, вплив на чистий прибуток	Податкове планування, оптимізація структури витрат
Посилення екологічного регулювання та контролю	0,1	4	0,4	Необхідність інвестування в екологічні технології, зростання витрат	Впровадження ресурсозберігаючих та маловідходних технологій
Децентралізація та розширення повноважень територіальних громад	0,1	4	0,4	Зміна умов оренди землі, активізація локальних програм розвитку	Співпраця з громадами, участь у місцевих програмах підтримки
Ступінь впливу політичних факторів	1,0		4,5		
Економічні фактори					
Зростання темпів економічного розвитку в умовах війни	0,2	5	1,0	Відновлення інвестиційної активності сільськогосподарських підприємств	Формування передумов для активізації інноваційної діяльності, розширення доступу до фінансових ресурсів
Атаки на енергосистему та перебої з електропостачанням	0,2	5	1,0	Зупинки виробництва, зростання витрат	Встановлення генераторів, автономних джерел енергії
Зростання інфляційного тиску	0,2	4	0,8	Підвищення собівартості продукції	Перегляд цінової політики, оптимізація ресурсоспоживання
Зростання цін на паливно-енергетичні ресурси	0,2	4	0,8	Підвищення собівартості виробництва	Використання альтернативної енергетики, оптимізація енергоспоживання
Коливання курсів іноземної валюти	0,1	4	0,4	Зростання вартості імпортової техніки та технологій	Пошук вітчизняних постачальників, локалізація виробництва
Волатильність світових цін на аграрну продукцію	0,1	5	0,5	Зменшення валютної виручки	Диверсифікація продукції, розвиток переробки
Ступінь впливу економічних факторів	1,0		4,5		

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
Соціально-культурні фактори					
Мобілізація населення та дефіцит чоловічої робочої сили	0,3	5	1,5	Гострий кадровий дефіцит	Автоматизація виробництва, залучення жінок та молоді
Міграція трудових ресурсів за кордон	0,2	5	1,0	Відтік та дефіцит кваліфікованих кадрів	Автоматизація виробництва, навчання персоналу, підвищення оплати праці
Посилення соціальної відповідальності бізнесу в умовах війни	0,2	4	0,8	Зростання витрат на екологічні та соціальні заходи	Реалізація програм сталого розвитку
Зростання попиту на органічну продукцію	0,1	4	0,4	Розширення нішевих сегментів ринку	Сертифікація та розвиток органічного виробництва
Підвищення вимог споживачів до якості та безпечності продукції	0,1	3	0,3	Модернізація технологій	Впровадження систем HACCP та ISO, контроль якості
Старіння сільського населення	0,1	3	0,3	Зменшення трудових ресурсів	Залучення молоді через навчальні програми та стажування
Ступінь впливу соціально-культурних факторів	1,0		4,3		
Технологічні фактори					
Прискорення розвитку цифрових технологій в агросекторі	0,2	5	1,0	Підвищення точності управління та продуктивності	Впровадження систем точного землеробства, дронів, сенсорних систем
Пошкодження виробничої інфраструктури через обстріли	0,2	5	1,0	Втрата обладнання	Модернізація та відновлення потужностей
Зростання вартості інноваційного обладнання	0,2	4	0,8	Подовження строків окупності інвестицій	Лізинг, кооперація підприємств, пошук грантових ресурсів
Розвиток альтернативної енергетики	0,2	4	0,8	Зниження залежності від енергосистеми та зниження енергетичних витрат	Інвестування в біоенергетику, сонячну та вітрову енергію
Низький рівень адаптації технологій у малих господарств	0,1	3	0,3	Посилення технологічного розриву між агрохолдингами та малими підприємствами, обмеження доступу до інноваційних рішень (точне землеробство, автоматизація, цифровий моніторинг)	Створення агротехнологічних кластерів і кооперативів; спільне використання техніки та цифрових платформ; залучення державних і міжнародних програм підтримки; навчання персоналу
Впровадження інноваційних систем управління даними та аналітики	0,1	5	0,5	Оптимізація виробничих процесів, аналітика	Використання ERP, Big Data, IoT-рішень для управління
Ступінь впливу технологічних факторів	1,0		4,3		

Джерело: побудовано автором

Аналіз результатів PEST-аналізу свідчить про високий рівень впливу факторів макросередовища на розвиток інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств України в умовах війни. Узагальнені зважені оцінки за всіма групами факторів перевищують 4,0, що вказує на суттєву силу впливу зовнішнього середовища на функціонування та стратегічні орієнтири розвитку аграрного сектору.

Найбільший інтегральний вплив мають політичні та економічні фактори (4,5), що є закономірним з огляду на воєнний стан, пошкодження портової та енергетичної інфраструктури, а також нестабільність макрофінансового середовища. Продовження активних бойових дій і атаки на експортну інфраструктуру формують довгострокові ризики для логістики та інвестиційної активності підприємств. Водночас посилення євроінтеграційних процесів і розширення міжнародної фінансової підтримки створюють додаткові можливості для модернізації виробництва, цифрової трансформації та впровадження інноваційних рішень. Такий політичний контекст спонукає підприємства адаптувати свої стратегії, активніше інтегрувати інновації та підвищувати власну стійкість у довгостроковій перспективі.

Економічні чинники, зокрема інфляційний тиск, коливання валютного курсу та зростання вартості енергоресурсів, безпосередньо впливають на собівартість продукції та інвестиційну спроможність підприємств. Особливу роль відіграють атаки на енергосистему, що стимулюють розвиток автономних енергетичних рішень і впровадження енергоефективних технологій, фактично трансформуючи кризовий виклик у напрям інноваційної перебудови галузі.

Соціально-культурні фактори (4,3) характеризуються передусім кадровими обмеженнями, спричиненими мобілізацією населення та міграційними процесами. Дефіцит трудових ресурсів об'єктивно прискорює автоматизацію виробничих процесів, цифровізацію управління та впровадження ресурсозберігаючих технологій. Водночас зростання соціальної відповідальності бізнесу в умовах війни підсилює значення сталого розвитку та партнерства з територіальними громадами.

Технологічні фактори (4,3) відображають подвійний характер впливу: з одного боку, пошкодження інфраструктури та зростання вартості обладнання стримують інноваційну активність, з іншого — прискорення цифровізації, впровадження систем точного землеробства, аналітики даних і альтернативної енергетики формують передумови якісної трансформації аграрного виробництва. Особливої уваги потребує проблема низької адаптації технологій у малих господарствах, що поглиблює структурну диференціацію галузі та потребує розвитку коопераційних механізмів і державної підтримки.

Таким чином, результати PEST-аналізу підтверджують, що інноваційний розвиток сільськогосподарських підприємств України відбувається в умовах підвищеної турбулентності макросередовища. Водночас саме складність і ризиковість зовнішніх умов виступають каталізатором технологічної модернізації, цифрової трансформації та переходу до більш стійких моделей функціонування аграрного бізнесу.

У таблиці 2.2 наведені основні макроекономічні показники розвитку України та сільського господарства зокрема, що підтверджують основні тенденції впливу факторів на діяльність сільськогосподарських підприємств в умовах війни. Як бачимо, наведені дані свідчать про поступову адаптацію економіки України та аграрного сектору до умов воєнного часу при збереженні значних структурних дисбалансів.

Номінальний обсяг ВВП у 2024 р. перевищив рівень 2022 р. на 46,2 %, а індекс ВВП у 2023–2024 рр. свідчить про поступове економічне зростання. Водночас зовнішньоторговельна сфера залишається вразливою: експорт у 2024 р. не досяг довоєнних обсягів 2022 р., тоді як імпорт суттєво зріс, що посилює залежність економіки від зовнішніх ресурсів. Девальвація національної валюти та високі темпи інфляції у 2022-2023 рр. відображають нестабільність макрофінансового середовища, яка впливає на собівартість виробництва та інвестиційні рішення підприємств.

Таблиця 2.2 – Основні макроекономічні показники розвитку України та сільського господарства в умовах війни

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
ВВП (у фактичних цінах), млрд. грн.	5239,1	6628,0	7658,7	146,2
Індекс ВВП, % до попереднього року	71,2	105,5	102,9	-
Експорт товарів, млн. дол. США	44135,6	37584,3	41733,3	94,6
Імпорт товарів, млн. дол. США	55295,7	63763,5	70770,6	128,0
Офіційний курс гривні до 1 долару США, середній за рік	32,34	36,57	40,15	124,1
Індекс споживчих цін (до попереднього року), %	120,2	112,9	106,5	-
Індекс цін продукції с.-г., реалізованої підприємствами, %	101,2	92,4	115,8	-
Вартість нових основних засобів у с.-г., що надійшли за рік, млн. грн.	27205	48187	46436	170,7
Ступінь зносу основних засобів, %	43,8	45,7	45,7	-
Капітальні інвестиції у с.-г., млн. грн.	51439	65432	80588	156,7
Питома вага капітальних інвестицій у с.-г., %	12,6	10,4	10,8	-
Посівні площі с.-г. культур, тис. га	23405	22809	21689	92,7
Індекси сільськогосподарської продукції (у постійних цінах 2021 р.), % до попереднього року	74,7	111,1	96,6	-
продукція рослинництва	71,8	113,9	95,7	-
продукція тваринництва	88,2	100,4	100,3	-
Кількість найманих працівників у с.-г., тис. осіб	448,4	419,4	441,0	98,3
Фінансовий результат до оподаткування с.-г. підприємств, млн. грн.	87258,4	65353,0	169113,8	193,8
Питома вага с.-г. підприємств, які отримали збиток, %	21,5	21,6	16,0	-
Рентабельність операційної діяльності, %	20,0	12,0	22,7	-

Джерело: сформовано автором на основі даних Статистичного щорічника України за 2024 р.[37]

У сільському господарстві простежуються суперечливі тенденції. Після різкого скорочення обсягів виробництва у 2022 р. відбулося часткове відновлення у 2023 р., однак у 2024 р. знову зафіксовано певне зниження індексів сільськогосподарської продукції. Скорочення посівних площ та нестабільність виробничих показників зумовлені воєнними ризиками, втратами земельних ресурсів і логістичними обмеженнями.

Разом з тим інвестиційна активність у галузі демонструє позитивну динаміку. Капітальні інвестиції у 2024 р. зросли на 56,7 % порівняно з 2022 р., а вартість нових основних засобів – на 70,7 %, що свідчить про поступове

оновлення матеріально-технічної бази. Однак високий ступінь зносу основних засобів (45,7 %) підтверджує збереження потреби в масштабній модернізації.

Фінансові результати діяльності аграрних підприємств у 2024 р. суттєво покращилися, зокрема фінансовий результат до оподаткування майже подвоївся порівняно з 2022 р., підвищилася рентабельність операційної діяльності, а частка збиткових підприємств зменшилася. Це свідчить про адаптивність галузі та її здатність відновлювати економічну стійкість навіть у складних умовах.

Отже, статистичні дані підтверджують, що аграрний сектор залишається однією з ключових галузей економіки України, демонструючи відносну фінансову стабільність і потенціал до відновлення. Водночас збереження воєнних ризиків, макрофінансової нестабільності та високого рівня зносу основних засобів визначають необхідність активізації інноваційної та інвестиційної діяльності як стратегічного напрямку забезпечення довгострокового розвитку.

З огляду на зазначені тенденції, стратегічним пріоритетом подальшого розвитку сільськогосподарських підприємств виступає системна модернізація виробничих, управлінських та технологічних процесів на інноваційній основі (табл. 2.3). В умовах воєнних викликів та структурних трансформацій економіки особливого значення набуває впровадження цифрових, біотехнологічних і ресурсоефективних рішень, здатних підвищити продуктивність та конкурентоспроможність аграрного виробництва.

Найвищий потенціал впровадження мають технології цифровізації та точного землеробства, оскільки вони забезпечують швидкий економічний ефект і підвищують керованість виробничих процесів. Водночас біотехнологічні та енергоефективні рішення потребують довгострокових інвестицій і підтримки з боку держави та міжнародних партнерів.

Таблиця 2.3 – Перспективні напрями інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств України та оцінка можливостей їх впровадження

Напрямок інновацій	Функціональне призначення	Конкретні інструменти та рішення	Оцінка перспектив впровадження
Цифрова трансформація агровиробництва	Аналітика, контроль виробничих процесів	Системи дистанційного моніторингу полів, супутникові знімки, аграрні мобільні застосунки	Висока у великих і середніх господарствах, обмежена у малих через фінансові бар'єри
Інновації у генетиці та селекції	Підвищення врожайності та стійкості культур	Стійкі до посухи гібриди, біостимулятори росту, мікробіологічні препарати	Середня, залежить від інвестицій та доступу до сучасних розробок
Технології точного управління ресурсами	Раціоналізація використання добрив, ЗЗР, пального	Диференційоване внесення, автоматизовані системи обліку, агронавігаційні комплекси	Висока за умови підготовки персоналу та технічної модернізації
Енергоефективні та кліматично адаптивні рішення	Зменшення витрат і ризиків кліматичних змін	Сонячні електростанції для господарств, системи накопичення енергії, вологозберігаючі технології	Середня/висока, потребує державних програм стимулювання
Автоматизація та роботизація виробництва	Компенсація дефіциту трудових ресурсів	Роботизовані доїльні установки, автономна техніка, автоматизовані склади	Перспективна у довгостроковій перспективі, але капіталомістка
Інтегровані управлінські інформаційні системи	Фінансове планування та управління ризиками	Галузеві ERP-рішення, системи бюджетування, аналітичні платформи	Висока для підприємств, орієнтованих на стратегічний розвиток

Джерело: узагальнено автором на основі [38]

З огляду на скорочення трудових ресурсів та зростання вимог до продуктивності, автоматизація й роботизація поступово набувають стратегічного значення. Інтегровані управлінські системи стають основою підвищення фінансової прозорості та інвестиційної привабливості аграрних підприємств. Комплексне поєднання зазначених інноваційних напрямів формує підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору України та його стійкості в умовах макроекономічної нестабільності.

Таким чином, що інноваційний розвиток є не альтернативним, а об'єктивно необхідним напрямом трансформації сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах. Сукупність макроекономічних викликів,

воєнних ризиків, ресурсних обмежень і структурних диспропорцій зумовлює потребу у переході до технологічно орієнтованої моделі господарювання, заснованої на цифровізації, автоматизації та раціональному використанні ресурсів. Водночас ефективність впровадження інновацій значною мірою залежить від стабільності макроекономічного середовища, доступу до фінансових ресурсів, державної підтримки та інтеграції у міжнародні програми розвитку. Саме поєднання внутрішнього потенціалу підприємств із зовнішніми інституційними стимулами формує умови для прискорення модернізації аграрного сектору.

2.2. Організаційна та виробничо-ресурсна характеристика аграрного підприємства

Характеристика діяльності підприємства є важливою складовою комплексного наукового аналізу, що дозволяє сформулювати цілісне уявлення про його сучасний стан, рівень розвитку та потенційні можливості. Вона охоплює дослідження організаційних засад функціонування, структури управління, спеціалізації виробництва, ресурсного забезпечення та результативності господарської діяльності. Комплексний підхід до оцінювання діяльності підприємства забезпечує об'єктивне визначення сильних і слабких сторін його функціонування.

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, посилення конкуренції та трансформаційних процесів в економіці особливого значення набуває аналіз внутрішнього потенціалу підприємства. Оцінювання наявних ресурсів, ефективності їх використання та організаційної структури дозволяє виявити резерви підвищення продуктивності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є Сільськогосподарський виробничий кооператив «Родина» (далі - СВК «Родина»), який здійснює господарську діяльність з 27

березня 2000 року [39]. Підприємство функціонує у формі сільськогосподарського виробничого кооперативу, що передбачає об'єднання майнових і трудових ресурсів його членів з метою спільного ведення виробничої діяльності та отримання економічного результату [40].

Основні організаційно-економічні характеристики підприємства наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Організаційно-економічна характеристика СВК «Родина»

Показник	Характеристика
Повна назва	Сільськогосподарський виробничий кооператив «Родина» (СВК «Родина»)
Організаційно-правова форма	Сільськогосподарський виробничий кооператив
Юридична адреса	68232, Одеська область, Білгород-Дністровський район, с. Плахтіївка, вул. Сонячна, буд. 126
Дата заснування	27 березня 2000 року
Керівник	Голова правління – Мандриченко Віталій Юхимович
Основний вид діяльності (КВЕД)	01.11 – Вирощування зернових (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Допоміжні види діяльності	10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 52.10 Складське господарство 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру 10.11 Виробництво м'яса 01.63 Післяурожайна діяльність 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 01.46 Розведення свиней 01.45 Розведення овець і кіз 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід 01.21 Вирощування винограду
Географічне розташування	Центральна частина Білгород-Дністровського району; 66 км до м. Білгород-Дністровський; 146 км до м. Одеса
Природно-кліматична зона	Центральний агрокліматичний район, степова зона
Клімат	Помірно континентальний, дуже теплий
Тип ґрунтів	Південні чорноземи з відносно низьким вмістом гумусу

Джерело: розраховано автором на основі звітності господарства

СВК «Родина» має багатогалузеву структуру господарської діяльності з домінуванням рослинницького напрямку. Наявність допоміжних і переробних видів діяльності створює передумови для формування замкненого виробничого циклу, диверсифікації доходів та підвищення рівня економічної стійкості підприємства.

Виробничо-ресурсний потенціал підприємства значною мірою визначається його природно-кліматичними умовами. Територія розташування господарства характеризується помірно континентальним, теплим кліматом із тривалим вегетаційним періодом, що сприяє вирощуванню зернових, технічних і кормових культур.

Сума активних температур вище $+10\text{ }^{\circ}\text{C}$ становить $3200\text{--}3400\text{ }^{\circ}\text{C}$, що є достатнім для формування стабільної врожайності більшості польових культур. Середньорічна кількість опадів перебуває в межах $350\text{--}380\text{ мм}$, що відносить територію до зони недостатнього та нестійкого зволоження. Такий рівень атмосферних опадів зумовлює підвищений ризик посушливих явищ у літній період та потребує впровадження ресурсозберігаючих технологій обробітку ґрунту. Середня температура липня сягає $27\text{--}28\text{ }^{\circ}\text{C}$, що сприяє інтенсивному розвитку теплолюбних культур, проте підвищує ймовірність ґрунтової та повітряної посухи. Зимовий період характеризується нестійким сніговим покривом, що впливає на умови перезимівлі озимих культур і потребує врахування при формуванні структури посівних площ. Отже, поєднання організаційно-правових особливостей, диверсифікованої структури діяльності та специфічних природно-кліматичних умов формує основу виробничо-ресурсного потенціалу СВК «Родина» та визначає передумови його подальшого економічного розвитку.

Організаційна структура підприємства відображена на рис. 2.1, що дає змогу комплексно оцінити систему управлінських взаємозв'язків між керівництвом та структурними підрозділами, а також визначити характер підпорядкування й розподіл функціональних повноважень.

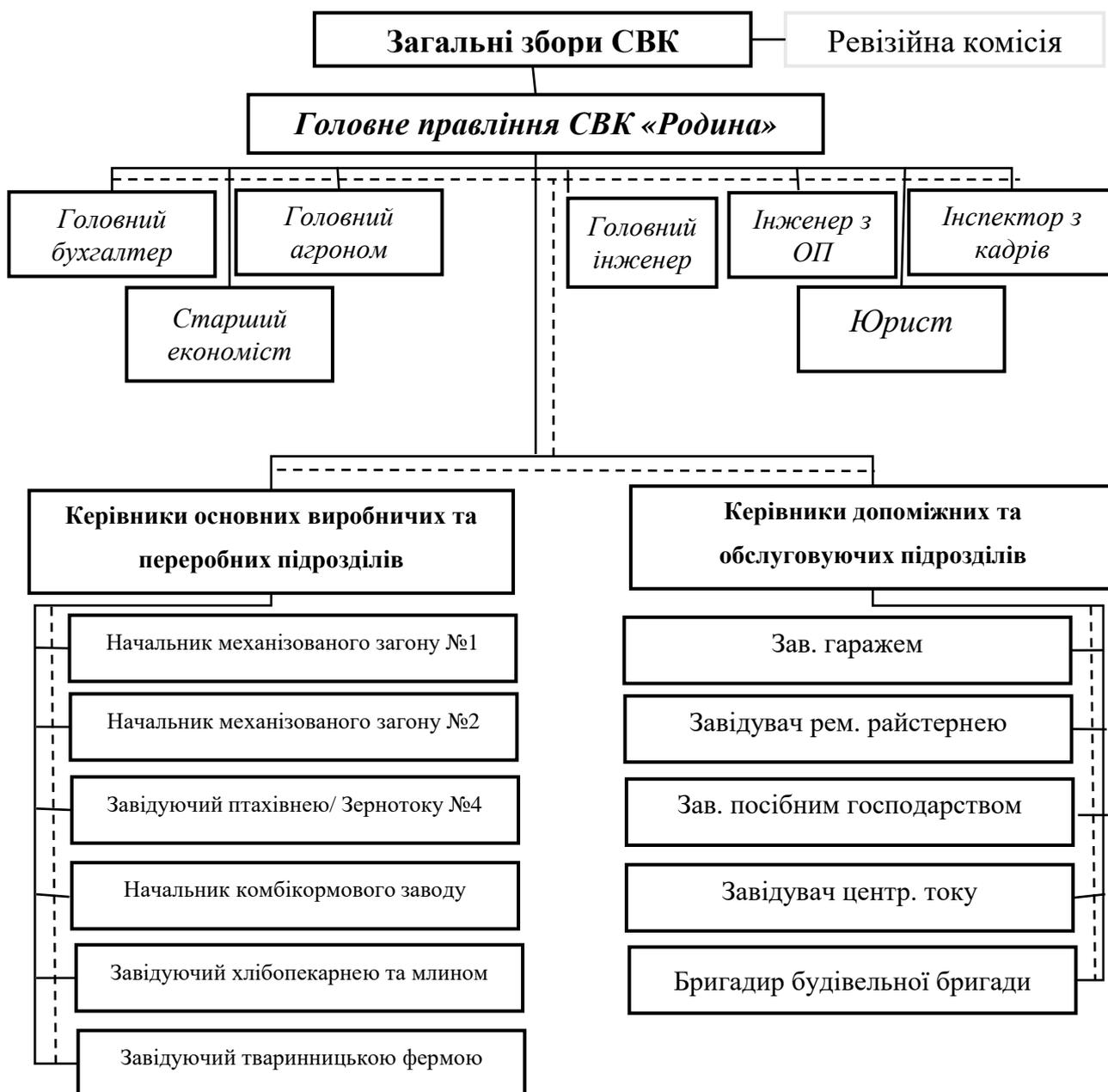


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління СВК «Родина»

Джерело: Побудовано автором

Аналіз організаційної побудови свідчить, що в СВК «Родина» застосовується лінійно-функціональна структура управління. Її сутність полягає у поєднанні лінійних та функціональних зв'язків: керівники первинних виробничих підрозділів підпорядковуються голові кооперативу за лінійною ознакою, а з питань спеціалізованої діяльності — відповідним головним фахівцям. В організаційній ієрархії відсутня проміжна управлінська ланка (зокрема, керуючий відділком), що зумовлює двоступеневий характер структури.

Організаційна структура управління має двоступеневий характер: перший рівень представлений керівниками первинних підрозділів, другий — головою кооперативу та головними спеціалістами. Така побудова забезпечує централізацію управління та чіткий розподіл відповідальності за результати діяльності.

За лінійними зв'язками голові підпорядковуються головні спеціалісти (бухгалтер, економіст, агроном, зоотехнік, ветеринарний лікар, інженер) і керівники виробничих та переробних підрозділів, що відображає багатогалузевий характер господарства. Функціональні зв'язки реалізуються в межах відповідних служб і спрямовані на координацію виробничих процесів.

Перевагами лінійно-функціональної структури є чіткість повноважень, персоніфікація відповідальності та залучення профільних фахівців до управління. Водночас значна кількість безпосередніх підлеглих у керівника може ускладнювати координацію діяльності та знижувати оперативність прийняття управлінських рішень.

Важливим етапом аналізу трудових ресурсів є дослідження їхньої динаміки у поквартальному розрізі, що дозволяє виявити сезонні коливання чисельності персоналу та оцінити рівень адаптивності підприємства до виробничих потреб.

Дослідження чисельності персоналу СВК «Родина» у 2022–2024 роках (на рис. 2.2) демонструє загальну стабільність кадрового забезпечення підприємства з незначними коливаннями. Рівень зайнятості достатній для забезпечення безперервності виробничого процесу та ефективного функціонування основних галузей господарства.

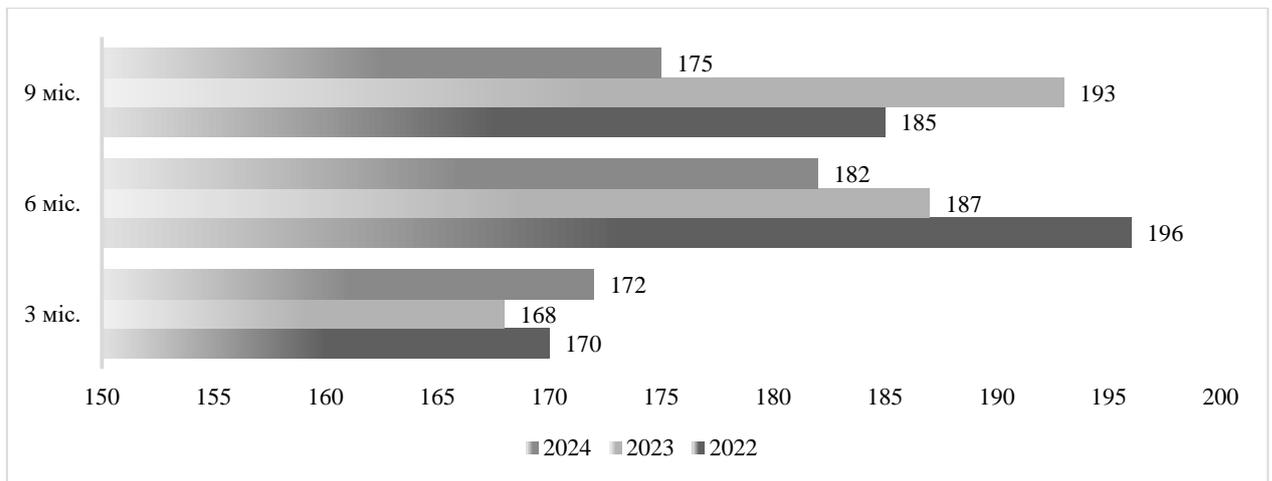


Рисунок 2.2 – Динаміка чисельності персоналу поквартально в СВК «Родина» за 2022-2024 рр., осіб

Джерело: розраховано автором на основі звітності господарства

У поквартальному розрізі простежується сезонність використання трудових ресурсів, що є характерним для аграрних підприємств. Максимальні значення чисельності персоналу спостерігаються у періоди інтенсивних польових робіт: у 2022 р. - 196 осіб, у 2023 р. - 187 осіб, у 2024 р. - 182 особи. Зниження показника у 2024 р. може свідчити про оптимізацію структури персоналу та впровадження більш ефективних організаційно-технологічних рішень. На початку року чисельність працівників залишалася відносно стабільною 168–172 особи, що підтверджує збереження базового кадрового ядра.

Отже, кадрова політика СВК «Родина» характеризується стабільністю та адаптивністю до сезонних потреб виробництва, що позитивно впливає на ефективність організації праці.

Для комплексної оцінки виробничо-економічного розвитку СВК «Родина» необхідно проаналізувати основні ресурсні показники діяльності підприємства. Дослідження площі сільськогосподарських угідь, чисельності персоналу, вартості капіталу та основних засобів дає змогу визначити рівень ресурсного забезпечення та ефективність його використання. Основні показники діяльності підприємства за 2022–2024 рр. наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні виробничо-економічні показники діяльності підприємства

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+/-	%
Площа с.-г., га	8600,32	8807,8	9068,7	468,38	105,4
- з них рілля	8600,32	8807,8	9068,7	468,38	105,4
Кількість працівників, зайнятих в с.-г. виробництві, чол.	169	137	175	6	103,6
Середньорічна вартість авансового капіталу, тис. грн.	165578,5	183903,0	199082,0	33503,5	120,2
Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	115400,0	130678,5	143100,0	27700	124,0
Середньорічна первісна вартість основних засобів, тис.грн.	69286,5	75260,0	86051,5	16765	124,2
в т. ч. на 100 га с/г угідь, тис.грн.	805,6	854,5	948,9	143,3	117,8
на 1-го середньорічного працівника, тис.грн.	410,0	549,3	491,7	81,7	119,9
Приходиться ріллі на 1-го працівника, га	50,9	64,3	51,8	0,9	101,8

Джерело: розраховано автором на основі звітності господарства

За період 2022–2024 рр. СВК «Родина» демонструє позитивну динаміку розвитку. Площа сільськогосподарських угідь зросла на 5,4 %, зберігаючи пріоритет ріллі. Кількість працівників коливалася, однак у 2024 р. повернулася до рівня 2022 р. Фінансово-матеріальна база посилилася: авансовий капітал зріс на 20,2 %, власний – на 24 %, первісна вартість основних засобів – на 24,2 %. Підвищилася ефективність використання ресурсів: на одного працівника припадає більше ріллі та основних засобів. Загалом підприємство характеризується стабільним зростанням виробничого потенціалу та економічної ефективності.

Структура посівних площ є ключовим фактором формування обсягів виробництва продукції рослинництва. Її аналіз дозволяє оцінити стратегічні пріоритети підприємства та рівень диверсифікації виробництва (рис. 2.3).

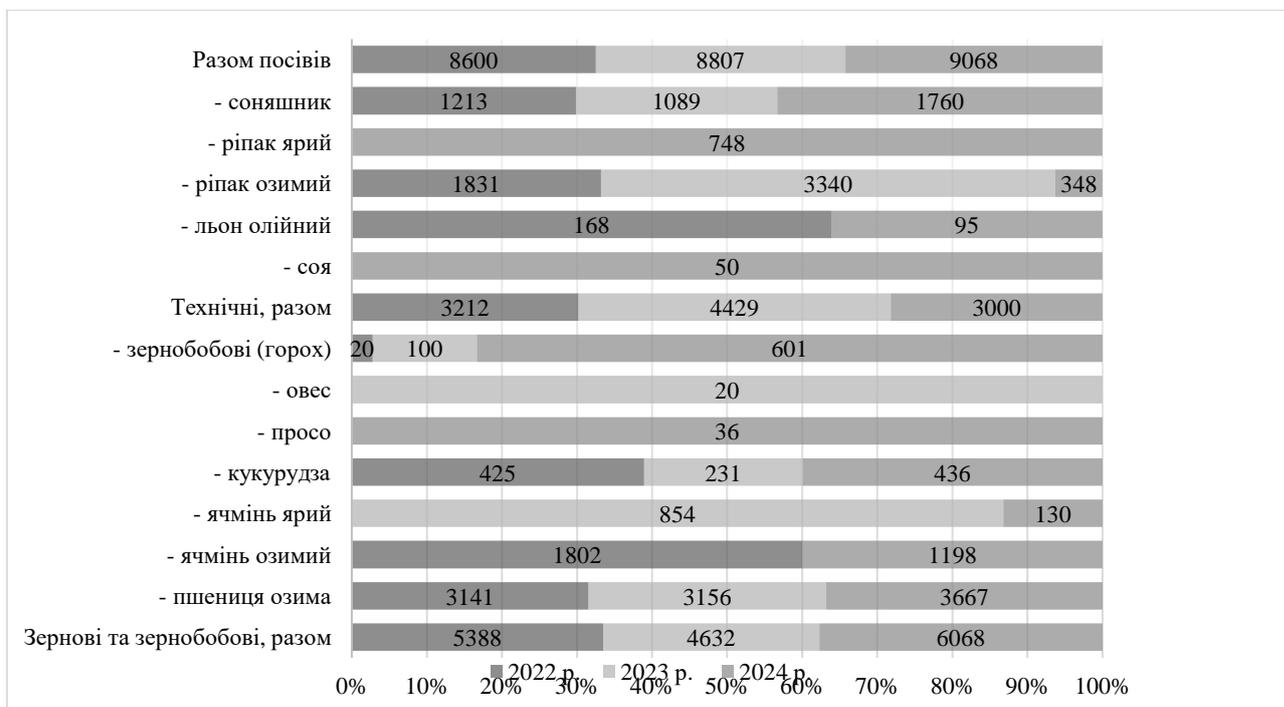


Рисунок 2.3. - Розмір посівних площ СВК «Родина» у 2022-2024 р.

Джерело: розраховано автором на основі звітності господарства

Наявний виробничо-ресурсний потенціал забезпечує можливість вирощування широкого асортименту сільськогосподарської продукції в СВК «Родина» (рис. 2.4).

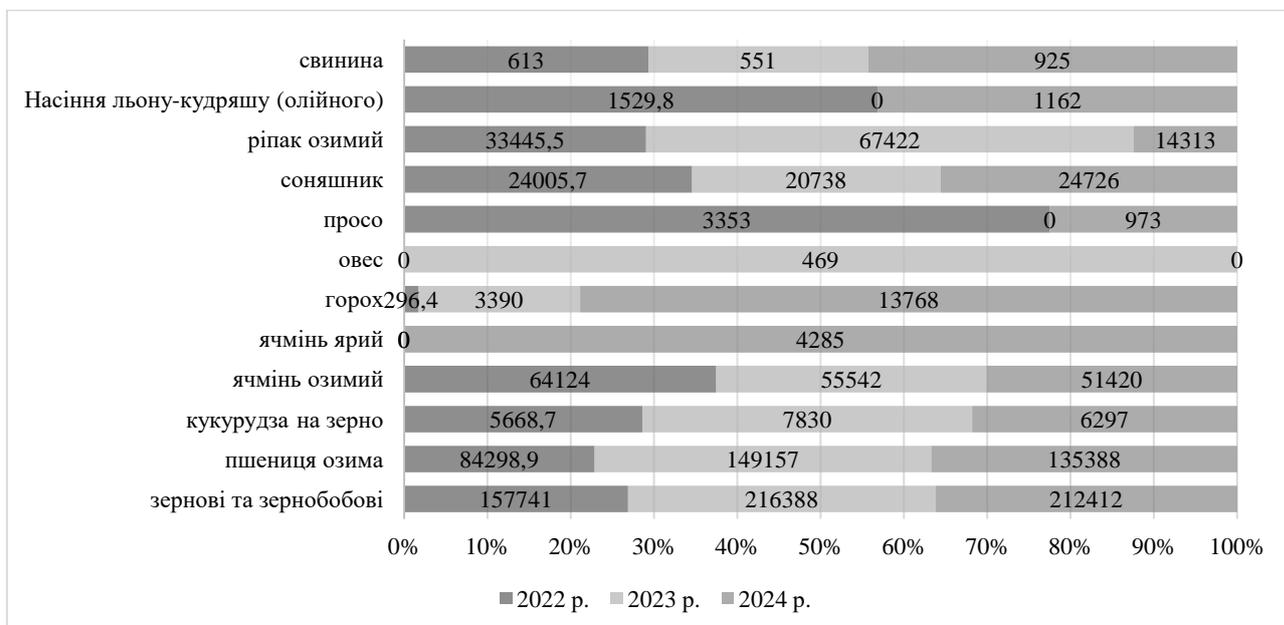


Рисунок 2.4 – Динаміка виробництва основних видів сільськогосподарської продукції, ц

Джерело: розраховано автором на основі звітності господарства

Аналіз рис. 2.4 динаміки виробництва сільськогосподарської продукції за 2022–2024 рр. свідчить про загалом позитивні тенденції розвитку рослинництва. Зокрема, обсяг виробництва зернових та зернобобових культур у 2024 році зріс на 34,7 % порівняно з 2022 роком, що характеризує підвищення ефективності використання земельних ресурсів та вдосконалення технології виробництва. Найбільше зростання спостерігається у виробництві озимої пшениці - на 60,6 %, тоді як кукурудза на зерно продемонструвала помірне збільшення на 11,1 %.

Водночас за окремими культурами спостерігається зниження обсягів виробництва (озимий ячмінь – на 19,8 %, просо – на 71,0 %), що пов'язано зі зміною структури посівів та економічною доцільністю їх вирощування. Поява у структурі виробництва ярого ячменю та вівса свідчить про диверсифікацію культур. Значне зростання виробництва гороху у 46 разів вказує на орієнтацію на більш рентабельні культури, тоді як скорочення ріпаку потребує додаткового обґрунтування. Виробництво соняшнику залишалося стабільним +3 %, льону-кудряшу – дещо зменшилося. У тваринництві також відзначається позитивна динаміка: виробництво свинини зросло на 50,9 %, що свідчить про поступове зміцнення цього напряму діяльності підприємства.

2.3. Оцінка фінансово-економічних передумов інноваційного розвитку аграрного підприємства

Фінансування інноваційного розвитку аграрного сектору є вирішальним чинником підвищення ефективності діяльності підприємств та їх адаптації до потреб динамічного ринкового середовища. Для сільськогосподарських товаровиробників інноваційна стратегія повинна виступати однією з ключових функціональних стратегій, інтегрованою у загальну систему стратегічного управління. Інновації, як процес створення та комерціалізації нових або суттєво вдосконалених технологій, продуктів і управлінських рішень, забезпечують

досягнення довгострокових цілей розвитку за рахунок підвищення конкурентоспроможності, зниження витрат та формування доданої вартості [41].

Дослідження фінансово-економічних передумов інноваційного розвитку СВК «Родина» особлива увага приділяється оцінці здатності підприємства формувати та ефективно використовувати фінансові ресурси для забезпечення інноваційної діяльності.

Таблиця 2.6 - Динаміка фінансових результатів діяльності СВК «Родина» у 2022-2024 р.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	В середньому	2024 до 2022	
					+/-	%
Чистий дохід (виручки) від реалізації продукції, тис.грн.	214281	186452	265855	222196	51574	124,1
Валова продукція в постійних цінах 2016 р., тис.грн.	214281	186452	265855	222196	51574	124,1
Чистий прибуток, тис.грн.	22210	8347	22262	17606,3	52	100,2
Вироблено на 100 га с.-г. угідь, тис.грн.:						
— валової продукції	2491,5	2116,9	2931,6	2513,3	440,1	117,7
— чистого доходу	2491,5	2116,9	2931,6	2513,3	440,1	117,7
— чистого прибутку	258,2	94,8	245,5	199,5	-12,7	95,1
Отримано на 1000 грн. вартості основних фондів, грн.:						
— валової продукції	3092,7	2477,4	3089,5	2886,5	-3,2	99,9
— чистого доходу	3092,7	2477,4	3089,5	2886,5	-3,2	99,9
— чистого прибутку	320,6	110,9	258,7	230,1	-61,9	80,7
Отримано на 1 працівника, грн.:						
— валової продукції	1267,9	1361	1519,2	1382,7	251,3	119,8
— чистого доходу	1267,9	1361	1519,2	1382,7	251,3	119,8
— чистого прибутку	131,4	60,9	127,2	106,5	-4,2	96,8
Капіталовіддача, грн.	3,09	2,48	3,09	2,9	0	100,0
Капіталомісткість, грн.	0,32	0,4	0,32	0,3	0	100,0
Рівень рентабельності продукції, %	23,9	18,3	17	19,7	-6,9	71,1
Рівень рентабельності продажу, %	19,3	15,5	14,5	16,4	-4,8	75,1
Рівень рентабельності підприємства, %	12,8	5,3	9,8	9,3	-3	76,6

Джерело: розраховано автором на основі звітності господарства

Проведений аналіз фінансово-економічних показників СВК «Родина» за 2022–2024 рр. згідно табл. 2.6, свідчить про наявність певного потенціалу для

інноваційного розвитку, водночас виявляючи системні обмеження у сфері фінансового забезпечення. Позитивною тенденцією є зростання чистого доходу від реалізації продукції на 24,1 % у 2024 р. порівняно з 2022 р., а також підвищення продуктивності праці та ефективності використання земельних угідь. Зокрема, виробництво валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь зросло на 17,7 %, а на одного працівника – на 19,8 %, що свідчить про підвищення виробничого потенціалу підприємства та створює передумови для формування внутрішніх джерел фінансування інновацій.

Водночас динаміка показників прибутковості демонструє суперечливі результати. Незважаючи на зростання обсягів реалізації, чистий прибуток у 2024 р. лише незначно перевищує рівень 2022 р., а показники рентабельності продукції, продажу та підприємства загалом мають тенденцію до зниження. Зменшення рентабельності продукції на 6,9 в.п. та рентабельності продажу на 4,8 в.п. свідчить про зростання витратомісткості виробництва та недостатню ефективність управління витратами. У контексті інноваційного розвитку це означає обмеженість власних фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на інвестиції в технологічне оновлення, цифровізацію та модернізацію матеріально-технічної бази.

Отримані результати є базою для встановлення наявності внутрішніх фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на фінансування інноваційних заходів, а також для виявлення проблемних зон, що потребують технологічного та управлінського оновлення.

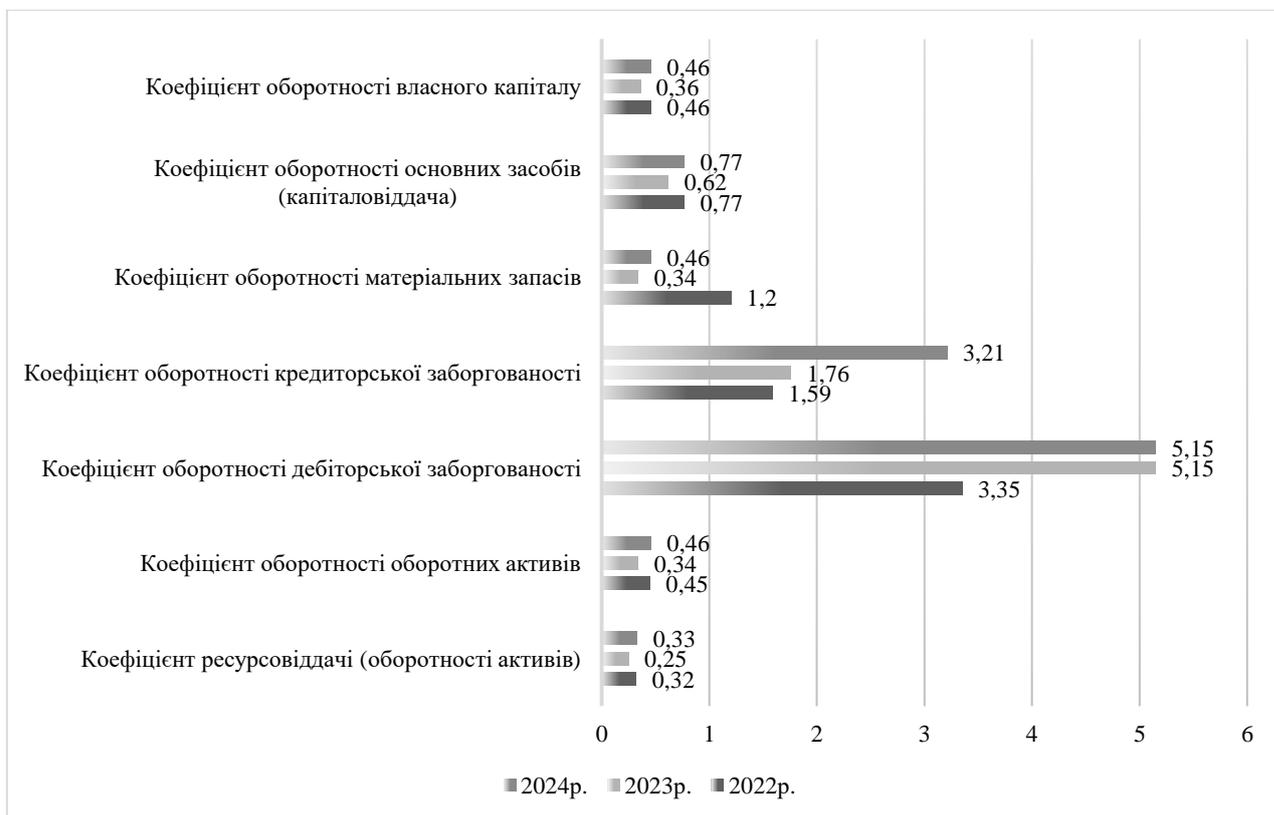


Рисунок 2.5 – Динаміка показників ділової активності СВК «Родина» у 2022-2024 р.

Джерело: розраховано автором на основі звітності господарства

Аналіз показників на рис. 2.5 ділової активності вказує на певне покращення оборотності активів у 2024 р. порівняно з 2023 р., однак спостерігається зниження оборотності матеріальних запасів, що може свідчити про нераціональну політику управління складськими залишками або про ускладнення збутових процесів. Уповільнення обороту запасів знижує ліквідність та відволікає оборотний капітал, який міг би бути використаний для фінансування інноваційних заходів. Разом з тим зростання оборотності дебіторської заборгованості свідчить про покращення платіжної дисципліни контрагентів, що позитивно впливає на грошові потоки підприємства.

Оцінка фінансової стійкості, на рис. 2.6 засвідчує поступове зниження коефіцієнта незалежності та фінансового лівериджу, що свідчить про зменшення частки власного капіталу в структурі фінансування.

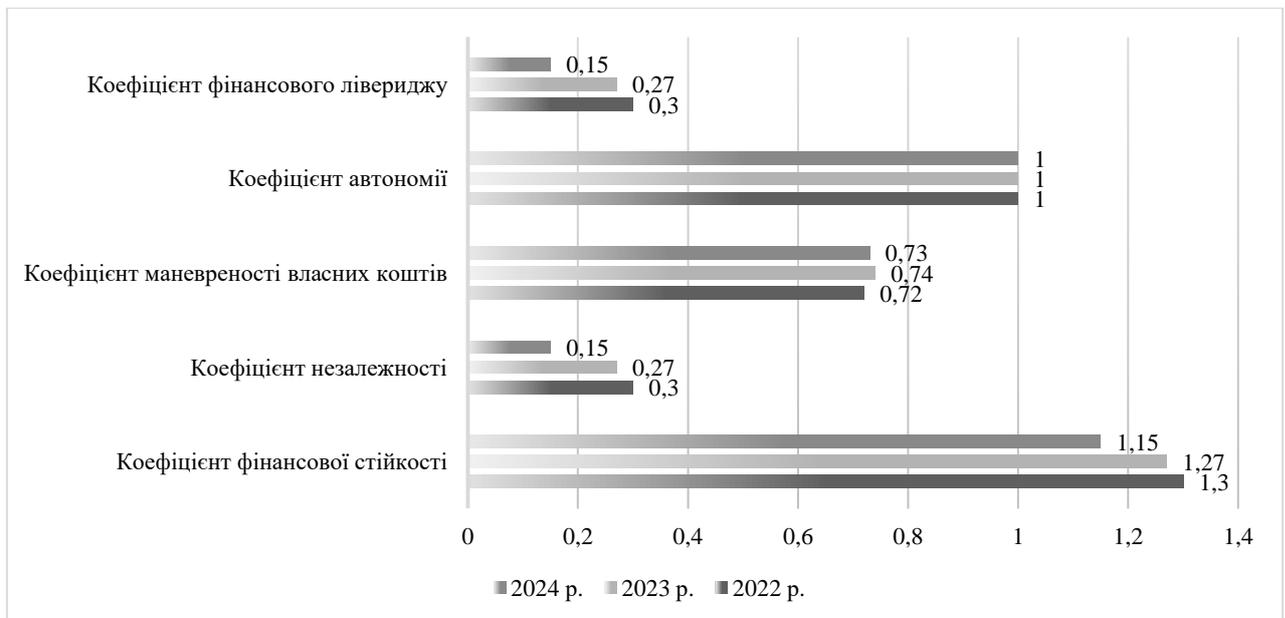


Рисунок 2.6 – Динаміка показників фінансового стану СВК «Родина» у 2022-2024 р.

Джерело: розраховано автором на основі звітності господарства

В умовах воєнного стану така тенденція є особливо ризиковою, оскільки обмежує можливості підприємства щодо самостійного фінансування інноваційних проєктів і підвищує залежність від зовнішніх джерел. Водночас коефіцієнт маневреності власних коштів залишається на відносно стабільному рівні, що свідчить про наявність певної гнучкості у використанні власного капіталу.

В умовах воєнного стану питання фінансового забезпечення інноваційного розвитку агробізнесу набуває особливої актуальності. Інноваційний розвиток має бути гнучким та здатним швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, включаючи ризики логістичних обмежень, коливання цін на ресурси, зміну ринків збуту та обмежений доступ до кредитних ресурсів. За таких обставин підприємству необхідно здійснити комплексний аналіз внутрішніх ресурсів, визначити резерви підвищення ефективності та сформувану обґрунтовану інноваційну стратегію, що передбачатиме поєднання власного та залученого фінансування.

Ефективна реалізація інноваційної стратегії потребує комплексного аналізу внутрішнього ресурсного потенціалу підприємства, виявлення резервів

підвищення ефективності виробництва та формування раціональної моделі фінансування, що передбачає оптимальне поєднання власних і залучених джерел коштів.

На основі даних статистичної звітності за 2024 рік СВК "Родина" здійснено узагальнену оцінку інноваційної діяльності підприємства у розрізі основних видів інновацій.

Таблиця 2.7 – Оцінка інноваційної діяльності СВК Родина у контексті видів інновацій станом на 2024 рік

Вид інновацій	Ознаки	Характеристика	Оцінка
Продуктові інновації	Вирощування: - озимої пшениці - 3 667,4 га, - озимого ячменю - 1 198,1 га, - кукурудзи - 435,5 га, - гороху - 601,7 га	Диверсифікована структура зернових та зернобобових культур	Середній
	Розширене виробництво олійних культур: - соняшник - 1 759,5 га, - ріпак озимий - 347,5 га, - кольза - 748,5 га, - соя - 50 га, - льон олійний - 94,5 га	Орієнтація на рентабельні експортноорієнтовані культури	Достатній
	Відсутність нішевих, органічних та високовартісних культур	Не зафіксовано органічного виробництва чи нових сортів спеціалізованого типу	Низький
Технологічні інновації	Значні посівні площі - 9068,7 га с.-г. угідь	Свідчить про застосування механізованих технологій обробітку ґрунту та збирання	Середній
	Виробництво соломи, як побічної продукції	Раціональне використання ресурсів	Середній
	Відсутність закритого ґрунту, краплинного зрошення, ягідників, багаторічних насаджень	Обмежене впровадження інтенсивних технологій	Низький
Організаційні інновації	Структурована спеціалізація на зерново-олійній моделі	Концентрація на масштабному товарному виробництві	Середній
Екологічні інновації	Наявність зернобобових – горох- у структурі посівів	Часткове дотримання принципів сівозміни та відновлення родючості ґрунтів	Середній

Джерело: розраховано автором на основі звітності господарства

Інноваційна діяльність СВК «Родина» характеризується переважно екстенсивно-технологічною моделлю розвитку з елементами продуктової диверсифікації в сегменті олійних культур. Водночас відсутність органічного

виробництва, нішевих культур, закритого ґрунту та багаторічних насаджень свідчить про обмежений рівень інноваційної трансформації та переважання традиційної аграрної моделі.

Показники виробничо-ресурсного, фінансового та організаційного стану СВК «Родина» свідчать про наявність передумов для активізації інноваційної діяльності, водночас виявляючи внутрішні обмеження. Зростання доходів, капіталу, основних засобів і продуктивності праці формує ресурсну базу розвитку, однак зниження рентабельності, недостатня цифровізація, відсутність інноваційної стратегії та системи управління знаннями стримують ефективне використання потенціалу.

У цьому контексті SWOT-аналіз є методологічною основою стратегічного вибору (табл.2.8), що дає змогу інтегрувати результати внутрішнього аналізу із зовнішніми чинниками та обґрунтувати напрями формування інноваційної стратегії підприємства в умовах зростання конкуренції й технологічних змін.

Проведений SWOT-аналіз управління інноваційною діяльністю СВК «Родина» засвідчив наявність внутрішнього потенціалу для переходу до інноваційної моделі розвитку. Сильними сторонами є сформована виробничо-ресурсна база, зростання капіталу, диверсифікована структура діяльності та стабільний кадровий склад, що створює основу для впровадження інновацій.

Водночас інноваційну активність стримують відсутність формалізованої стратегії, недостатня цифровізація, слабка система управління знаннями та низький рівень комерціалізації інновацій. Зовнішнє середовище відкриває можливості через програми підтримки, розвиток цифрових агротехнологій і зростання попиту на продукцію з високою доданою вартістю, однак супроводжується кліматичними ризиками, ціновою волатильністю, кадровим дефіцитом і посиленням конкуренції.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз управління інноваційною діяльністю СВК «Родина»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сформована виробничо-ресурсна база та зростання вартості основних засобів. 2. Багатогалузева структура – потенціал для технологічної інтеграції. 3. Досвідчений управлінський персонал та стабільне кадрове ядро. 4. Позитивна динаміка доходів і зростання капіталу. 5. Наявність переробних підрозділів 6. Земельний банк із тенденцією до розширення. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність формалізованої інноваційної стратегії та окремого підрозділу з управління інноваціями. 2. Обмежені власні фінансові ресурси для масштабних інноваційних проєктів. 3. Недостатній рівень цифровізації управлінських процесів (відсутність ERP, CRM, аналітики Big Data). 4. Низький рівень комерціалізації інновацій та слабка робота з інтелектуальною власністю. 5. Відсутність системи управління знаннями 6. Залежність від традиційних технологій вирощування в умовах кліматичних ризиків.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Державні програми підтримки цифровізації та інновацій в АПК. 2. Розвиток аграрних цифрових технологій (AgTech, precision farming). 3. Попит на органічну та нішеву продукцію з високою доданою вартістю. 4. Можливість кооперації з науковими установами та ЗВО. 5. Євроінтеграція та доступ до програм технічної допомоги ЄС. 6. Розвиток ринку аграрних IT-рішень (дрони, супутниковий моніторинг, smart-ферми). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кліматичні зміни (посухи, нестача вологи). 2. Зростання конкуренції з боку агрохолдингів із високим рівнем технологічного оснащення. 3. Волатильність цін на агропродукцію та ресурси. 4. Міграція кваліфікованих кадрів та дефіцит IT-спеціалістів. 5. Недостатня інноваційна культура в регіоні. 6. Обмежений доступ до довгострокового інноваційного кредитування.

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Отже, підприємство володіє об'єктивними передумовами для здійснення інноваційного розвитку, що проявляється у наявності виробничого потенціалу, досвіді господарювання, сформованій матеріально-технічній базі та можливостях інтеграції сучасних технологій у виробничі процеси. Водночас ефективна реалізація цього потенціалу потребує комплексного підходу до зміцнення фінансово-економічної основи діяльності.

Передусім важливим є нарощування власного капіталу та забезпечення стабільного грошового потоку, що дозволить підприємству самостійно фінансувати частину інноваційних проєктів без надмірної залежності від зовнішніх джерел. Підвищення рентабельності операційної діяльності має базуватися на оптимізації структури витрат, впровадженні ресурсозберігаючих

технологій, удосконаленні системи управління та диверсифікації каналів збуту продукції.

Таким чином, інноваційний розвиток має розглядатися як стратегічний напрям підвищення ефективності господарювання, що потребує системного зміцнення фінансової бази, підвищення економічної результативності та активного залучення інвестиційних ресурсів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СВК «РОДИНА» В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямків інноваційного розвитку підприємства

В сучасних умовах трансформації економічних систем та формування економіки знань інноваційна діяльність стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств, їх довгострокової стійкості та ефективного використання ресурсного потенціалу. Зростання ролі інформації, технологій, людського капіталу та інтелектуальних ресурсів зумовлює необхідність переходу підприємств аграрного сектору від традиційних моделей господарювання до інноваційно орієнтованих стратегій розвитку. У таких умовах особливого значення набуває стратегічне управління інноваційною діяльністю, яке забезпечує узгодження внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми викликами ринкового середовища.

Для СВК «Родина» формування стратегічних напрямків інноваційного розвитку є важливою передумовою підвищення ефективності виробництва, оптимізації витрат, впровадження сучасних технологій та зміцнення конкурентних позицій на аграрному ринку. Враховуючи специфіку діяльності підприємства, ресурсний потенціал, рівень технологічного забезпечення та тенденції розвитку аграрної галузі, виникає необхідність науково обґрунтованого визначення пріоритетних напрямків інноваційних змін.

Обґрунтування стратегічних напрямків інноваційного розвитку передбачає комплексний аналіз внутрішнього середовища підприємства, оцінку інноваційного потенціалу, визначення перспективних технологічних, організаційних та управлінських рішень, а також формування довгострокових орієнтирів розвитку з урахуванням принципів економіки знань. Реалізація таких

стратегічних підходів сприятиме підвищенню результативності діяльності підприємства, ефективнішому використанню виробничих ресурсів та формуванню інноваційної моделі розвитку.

З метою визначення пріоритетних напрямків інноваційного розвитку СВК «Родина» в умовах формування економіки знань доцільним є застосування стратегічного інструментарію, який дозволяє узгодити внутрішні можливості підприємства із зовнішніми факторами середовища. На основі проведеного у попередньому розділі аналізу ресурсного потенціалу, організаційно-економічного стану підприємства, а також результатів PEST- і SWOT-аналізу сформовано матрицю стратегічних рішень, що відображає можливі альтернативи інноваційного розвитку.

Побудована матриця дає змогу систематизувати стратегічні напрями управління інноваційною діяльністю за чотирма групами стратегій: використання сильних сторін для реалізації можливостей, нейтралізації загроз, подолання слабких сторін через використання можливостей та мінімізації ризиків. Такий підхід забезпечує комплексність обґрунтування управлінських рішень і створює основу для формування ефективної інноваційної стратегії підприємства.

Результати розробки матриці стратегічних рішень наведено в таблиці 3.1.

Побудована матриця стратегічних рішень дозволила визначити найбільш доцільні напрями інноваційного розвитку СВК «Родина» з урахуванням наявного ресурсного потенціалу підприємства та впливу факторів зовнішнього середовища. Аналіз показав, що підприємство має достатні передумови для реалізації стратегій розвитку інноваційної діяльності, зокрема впровадження сучасних цифрових технологій, ресурсозберігаючих виробничих рішень, розширення переробки продукції та формування партнерських зв'язків із науковими установами.

Таблиця 3.1 - Матриця стратегічних рішень управління інноваційною діяльністю СВК «Родина»

Стратегічні альтернативи	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії (стратегії розвитку)	ST-стратегії (стратегії стабілізації)
	1. Впровадження цифрових технологій точного землеробства на основі наявної ресурсної бази підприємства. 2. Розвиток переробки та виробництва продукції з високою доданою вартістю. 3. Участь у грантових програмах ЄС та державних інноваційних проектах. 4. Формування партнерств із науковими установами та закладами освіти. 5. Розширення земельного банку з використанням інноваційних агротехнологій.	1. Модернізація технологічної бази для підвищення конкурентоспроможності порівняно з агрохолдингами. 2. Впровадження ресурсозберігаючих технологій для мінімізації впливу цінових коливань на ресурси. 3. Автоматизація виробничих процесів для зниження залежності від кадрового дефіциту. 4. Диверсифікація виробництва з урахуванням кліматичних ризиків.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії (стратегії трансформації)	WT-стратегії (стратегії мінімізації ризиків)
	1. Розробка інноваційної стратегії підприємства та створення системи управління інноваціями. 2. Впровадження ERP-систем, цифрового обліку та аналітики для підвищення ефективності управління. 3. Формування системи управління знаннями та навчання персоналу. 4. Залучення зовнішнього фінансування інновацій через партнерські програми та кооперацію.	1. Оптимізація витрат та поетапне впровадження інноваційних технологій. 2. Підвищення фінансової стійкості через диверсифікацію джерел доходів. 3. Формування резервів ресурсів і страхування ризиків виробництва. 4. Запровадження системи моніторингу ризиків інноваційної діяльності.

Джерело: Побудовано автором на основі [46-53]

Водночас виявлені слабкі сторони та зовнішні загрози зумовлюють необхідність реалізації трансформаційних стратегій, спрямованих на підвищення рівня технологічного забезпечення, удосконалення системи управління інноваціями, розвиток кадрового потенціалу та посилення фінансової стійкості підприємства. Запропоновані стратегічні альтернативи створюють основу для формування довгострокової інноваційної стратегії СВК «Родина» та забезпечують адаптацію підприємства до умов економіки знань.

Таким чином, застосування матричного підходу до вибору стратегічних рішень дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, сприяти ефективному використанню інноваційного потенціалу та забезпечити стійкий розвиток підприємства в перспективі.

В умовах формування економіки знань інноваційна стратегія розвитку підприємства набуває визначального значення, оскільки саме знання, інформаційні ресурси, технології та інтелектуальний капітал стають ключовими факторами конкурентоспроможності. Для аграрного підприємства інноваційна стратегія повинна забезпечувати не лише технологічне оновлення виробництва, а й формування системи управління знаннями, розвиток людського капіталу та інтеграцію сучасних цифрових рішень у господарську діяльність.

Основні положення інноваційної стратегії розвитку підприємства передбачають визначення стратегічних цілей інноваційної діяльності, які мають бути узгоджені із загальною стратегією розвитку підприємства та спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів, зростання продуктивності праці, забезпечення конкурентоспроможності продукції та стійкого економічного розвитку. Важливим елементом є орієнтація на довгострокову інноваційну модернізацію виробництва з використанням сучасних технологій, зокрема цифрових інструментів управління [47], елементів точного землеробства [48], автоматизації виробничих процесів та інформаційно-аналітичних систем підтримки прийняття управлінських рішень [42-45].

Стратегія повинна базуватися на розвитку інноваційного потенціалу підприємства, який охоплює виробничо-технологічні ресурси, кадровий потенціал, фінансові можливості, організаційні механізми управління та інформаційні ресурси. Особливу роль відіграє формування системи безперервного навчання персоналу, підвищення кваліфікації працівників, стимулювання творчої активності та впровадження управління знаннями як складової корпоративної культури підприємства.

Важливим положенням інноваційної стратегії є розвиток партнерських відносин із науковими установами, освітніми закладами, інноваційними

центрами, постачальниками технологій та іншими суб'єктами аграрного ринку. Така взаємодія сприяє доступу до новітніх знань, технологій і фінансових ресурсів, що особливо актуально в умовах економіки знань.

Інноваційна стратегія також передбачає удосконалення організаційної структури управління підприємством шляхом створення або визначення відповідальних підрозділів за інноваційну діяльність, впровадження систем стратегічного та оперативного планування інновацій, формування механізмів контролю та оцінки ефективності інноваційних процесів.

Оцінювання результативності інноваційної стратегії має здійснюватися на основі системи показників, що характеризують економічну, виробничу, технологічну та соціальну ефективність інновацій. До таких показників належать рівень продуктивності виробництва, зниження собівартості продукції, зростання прибутковості, підвищення якості продукції, ефективність використання ресурсів, рівень цифровізації управління та інноваційна активність персоналу.

Таким чином, інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах економіки знань є комплексною системою довгострокових управлінських рішень, спрямованих на формування інноваційно орієнтованої моделі господарювання, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стійкого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

З метою формування системного підходу до управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства в умовах економіки знань доцільним є розроблення концептуальної моделі інноваційної стратегії розвитку. Така модель дозволяє відобразити взаємозв'язок стратегічних цілей підприємства, його інноваційного потенціалу, механізмів управління знаннями, партнерської взаємодії та основних напрямків реалізації інноваційних процесів. Вона забезпечує комплексне бачення процесу інноваційного розвитку та створює методичну основу для прийняття ефективних управлінських рішень.

Запропонована модель інноваційної стратегії розвитку підприємства базується на принципах економіки знань і передбачає інтеграцію ресурсних, технологічних, інформаційних та організаційних складових, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та ефективності господарської діяльності.

Концептуальну модель інноваційної стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах економіки знань представлено на рисунку 3.1.

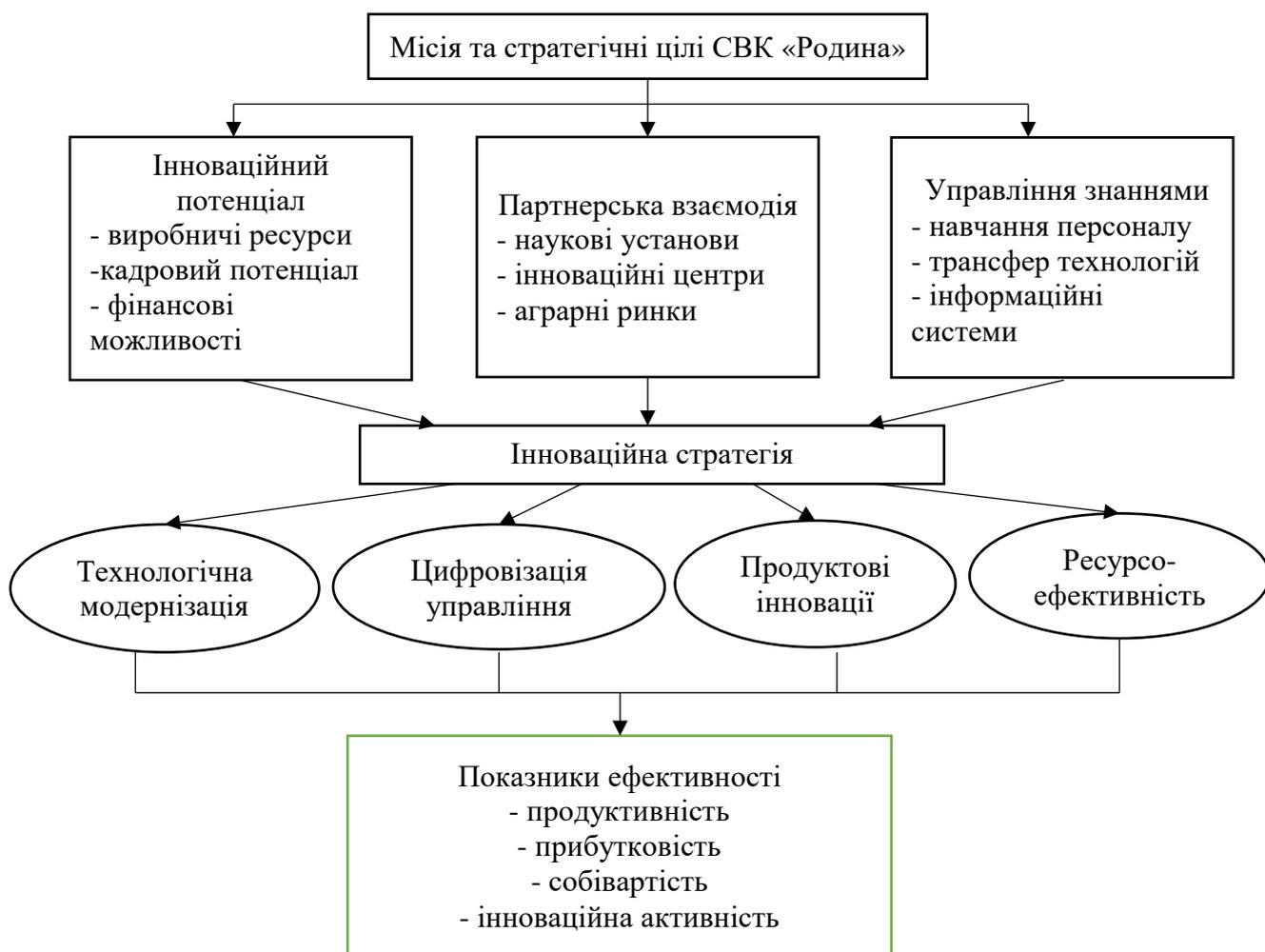


Рисунок 3.1 - Модель інноваційної стратегії розвитку СВК «Родина» в умовах економіки знань

Джерело: побудовано автором

Запропонована модель інноваційної стратегії розвитку підприємства відображає логіку формування та реалізації інноваційної діяльності в умовах економіки знань і ґрунтується на взаємодії ключових структурних елементів управління. Вихідною основою моделі є стратегічні цілі підприємства, які

визначають напрями інноваційного розвитку та формують орієнтири підвищення ефективності господарської діяльності.

Важливим компонентом моделі виступає інноваційний потенціал підприємства, що охоплює виробничі, технологічні, кадрові, фінансові та інформаційні ресурси. Саме рівень розвитку цього потенціалу визначає можливості підприємства щодо впровадження нововведень та адаптації до змін зовнішнього середовища. У моделі також враховано роль управління знаннями, яке передбачає накопичення, обробку, поширення та використання інформації для підтримки інноваційних процесів і підвищення професійної компетентності персоналу.

Окреме місце займає взаємодія підприємства із зовнішнім інноваційним середовищем, зокрема науковими установами, освітніми організаціями, постачальниками технологій, інвесторами та партнерами, що забезпечує доступ до сучасних технологій, фінансових ресурсів і нових знань. Реалізація інноваційної стратегії здійснюється через впровадження технологічних, організаційних, управлінських і цифрових інновацій, спрямованих на підвищення продуктивності виробництва, оптимізацію витрат і покращення якості продукції.

Завершальним елементом моделі є оцінка ефективності інноваційної діяльності, яка дозволяє визначити досягнутий рівень результативності, виявити резерви розвитку та забезпечити коригування стратегічних рішень. Таким чином, запропонована модель формує комплексну систему управління інноваційним розвитком підприємства та створює передумови для його стійкого функціонування в умовах економіки знань.

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано стратегічні напрями інноваційного розвитку СВК «Родина» з урахуванням особливостей функціонування підприємства та умов формування економіки знань. Встановлено, що ефективне управління інноваційною діяльністю потребує системного підходу, який поєднує стратегічні цілі розвитку підприємства, його

інноваційний потенціал, сучасні технології виробництва та управління, а також механізми використання знань і інформаційних ресурсів.

Розроблена модель інноваційної стратегії дозволила визначити ключові напрями інноваційного розвитку підприємства, серед яких модернізація виробничих процесів на основі сучасних технологій, впровадження цифрових інструментів управління, розвиток кадрового потенціалу та формування партнерських взаємозв'язків із суб'єктами інноваційного середовища. Реалізація запропонованих стратегічних підходів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зростанню продуктивності виробництва, покращенню якості продукції та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, обґрунтовані стратегічні напрямки інноваційного розвитку створюють основу для формування ефективної системи управління інноваційною діяльністю СВК «Родина» та забезпечують можливість адаптації підприємства до сучасних економічних умов, що характеризуються зростанням ролі знань, технологій та інформації як ключових факторів розвитку.

3.2. Управлінські механізми реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства

Реалізація інноваційної стратегії розвитку підприємства потребує формування ефективних управлінських механізмів, які забезпечують практичне впровадження визначених стратегічних напрямків та досягнення запланованих результатів. В умовах економіки знань управління інноваційною діяльністю виходить за межі традиційного виробничого менеджменту та передбачає інтеграцію організаційних, економічних, інформаційних і кадрових інструментів управління, спрямованих на розвиток інноваційного потенціалу підприємства.

Для аграрних підприємств особливого значення набуває створення комплексної системи управління інноваціями, що включає планування інноваційних процесів, ресурсне забезпечення, мотивацію персоналу, контроль і оцінку ефективності інноваційної діяльності. Управлінські механізми мають забезпечувати узгодженість дій структурних підрозділів, підвищення рівня технологічної модернізації, використання сучасних інформаційних технологій та формування сприятливого інноваційного середовища на підприємстві.

Враховуючи результати аналізу діяльності СВК «Родина» та обґрунтовані стратегічні напрями інноваційного розвитку, виникає необхідність розроблення управлінських механізмів реалізації інноваційної стратегії, які забезпечать підвищення ефективності господарської діяльності, конкурентоспроможності продукції та стійкого розвитку підприємства в умовах трансформації економіки.

Ефективна реалізація інноваційної стратегії розвитку аграрного підприємства потребує формування комплексного управлінського механізму, який забезпечує узгодженість стратегічних цілей, ресурсного потенціалу, організаційних процесів та інструментів управління. В умовах економіки знань особливого значення набуває інтеграція технологічних, інформаційних та кадрових складових управління інноваційною діяльністю, що дозволяє підприємству підвищувати ефективність господарювання та адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

З урахуванням специфіки діяльності СВК «Родина», результатів проведеного аналізу та обґрунтованих стратегічних напрямків інноваційного розвитку сформовано структуру управлінського механізму реалізації інноваційної стратегії підприємства, що охоплює взаємопов'язані функціональні складові управління. Запропонована структура механізму наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Структура управлінського механізму реалізації інноваційної стратегії розвитку СВК «Родина»

Складові механізму	Зміст складової для СВК «Родина»	Основні інструменти реалізації	Очікуваний результат
Цільова складова	Орієнтація на підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції та прибутковості підприємства	Стратегічні плани розвитку, система показників ефективності, стратегічні пріоритети інновацій	Узгодження інноваційної діяльності з довгостроковими цілями підприємства
Організаційна складова	Визначення відповідальних осіб за інноваційний розвиток, удосконалення структури управління	Регламенти управління, робочі групи з інновацій, розподіл функцій між керівниками та спеціалістами	Підвищення оперативності прийняття управлінських рішень
Економічна складова	Забезпечення фінансування інноваційних заходів та ефективного використання ресурсів	Інвестиційні розрахунки, бюджетування інновацій, державні програми підтримки, кредитування, лізинг	Підвищення фінансової стійкості та окупності інновацій
Технологічна складова	Впровадження сучасних агротехнологій та цифрових рішень у виробництві	Технології точного землеробства, GPS-моніторинг техніки, автоматизація виробничих процесів	Зростання врожайності, зниження витрат ресурсів
Кадрова складова	Розвиток професійних компетенцій працівників та стимулювання інноваційної активності	Підвищення кваліфікації, навчання персоналу, система мотивації, управління знаннями	Підвищення продуктивності праці та інноваційної культури
Інформаційна складова	Забезпечення оперативного доступу до виробничої та управлінської інформації	Інформаційні системи управління, електронний облік, аналітичні програми, цифрові платформи	Підвищення якості управлінських рішень
Контрольно-оціночна складова	Моніторинг результатів інноваційної діяльності та оцінка ефективності впроваджених заходів	КРІ, управлінська звітність, економічний аналіз, контролінг	Своєчасне коригування стратегії та підвищення результативності
Партнерська складова	Розвиток співпраці із зовнішніми суб'єктами інноваційного середовища	Взаємодія з науковими установами, постачальниками техніки, консультантами, інвесторами	Доступ до нових технологій і фінансових ресурсів

Джерело: Побудовано автором

Запропонована структура управлінського механізму реалізації інноваційної стратегії СВК «Родина» забезпечує комплексний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємства та враховує його ресурсні можливості, організаційні особливості й перспективи розвитку. Визначені складові механізму дозволяють системно поєднати стратегічне планування, фінансове забезпечення, технологічну модернізацію, розвиток кадрового потенціалу та інформаційну підтримку управлінських процесів.

Реалізація запропонованого механізму сприятиме підвищенню ефективності використання виробничих ресурсів, зростанню продуктивності праці, впровадженню сучасних технологій та посиленню конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку. Таким чином, сформований управлінський механізм створює необхідні передумови для успішної реалізації інноваційної стратегії розвитку СВК «Родина» в умовах формування економіки знань.

Практична реалізація інноваційної стратегії розвитку підприємства потребує поетапного впровадження управлінського механізму, який забезпечує узгодженість організаційних, економічних, технологічних та інформаційних складових управління інноваційною діяльністю. В умовах формування економіки знань важливим є не лише визначення стратегічних напрямків розвитку, а й створення ефективної системи їх практичного впровадження, що передбачає чітке визначення заходів, відповідальних осіб, термінів реалізації та очікуваних результатів.

З урахуванням особливостей діяльності СВК «Родина» та запропонованої структури управлінського механізму розроблено план його впровадження, який охоплює основні етапи реалізації інноваційної стратегії підприємства. Запропонований план наведено в таблиці 3.3.

Розроблений план впровадження управлінського механізму реалізації інноваційної стратегії розвитку СВК «Родина» забезпечує послідовність і системність інноваційних перетворень на підприємстві. Запропонована поетапна модель дозволяє інтегрувати стратегічні цілі підприємства з практичними заходами щодо технологічної модернізації, розвитку кадрового

потенціалу, удосконалення інформаційного забезпечення та підвищення ефективності управління ресурсами.

Таблиця 3.3 - План впровадження управлінського механізму реалізації інноваційної стратегії розвитку СВК «Родина»

Етап впровадження	Зміст заходів	Відповідальні особи	Термін реалізації	Очікуваний результат
Підготовчий етап	Аналіз інноваційного потенціалу підприємства, визначення стратегічних пріоритетів розвитку	Голова правління, старший економіст, керівники підрозділів	1–2 місяці	Визначення напрямків інноваційного розвитку
Організаційний етап	Формування робочої групи з інноваційного розвитку, розподіл повноважень та відповідальності	Голова правління, кадрова служба	1 місяць	Створення організаційної основи управління інноваціями
Етап планування	Розробка плану інноваційних заходів, бюджетування інноваційної діяльності	Старший економіст, бухгалтерія, керівники підрозділів	2–3 місяці	Формування фінансового забезпечення інновацій
Технологічний етап	Впровадження сучасних агротехнологій, цифрових систем управління та моніторингу	Головний агроном, головний інженер, ІТ-фахівці	6–12 місяців	Підвищення ефективності виробництва
Кадровий етап	Навчання персоналу, підвищення кваліфікації, формування системи мотивації інноваційної діяльності	Керівництво підприємства, кадрова служба	Постійно	Підвищення компетентності працівників
Інформаційний етап	Впровадження інформаційних систем управління, цифрового обліку та аналітики	Головний бухгалтер, ІТ-фахівці	3–6 місяців	Підвищення якості управлінських рішень
Контрольно-оціночний етап	Моніторинг результатів інноваційної діяльності, оцінка ефективності та коригування заходів	Голова правління, економічна служба	Постійно	Забезпечення результативності інноваційної стратегії

Джерело: Побудовано автором

Реалізація запропонованого плану сприятиме підвищенню продуктивності виробництва, зниженню витрат, покращенню якості продукції

та зміцненню конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку. Таким чином, впровадження управлінського механізму створює необхідні передумови для ефективної реалізації інноваційної стратегії розвитку СВК «Родина» та забезпечення його стійкого функціонування в умовах економіки знань.

Оцінка ефективності впровадження управлінського механізму реалізації інноваційної стратегії є важливим етапом обґрунтування доцільності запропонованих заходів та визначення їх економічної результативності. В умовах формування економіки знань ефективність інноваційної діяльності підприємства характеризується не лише зростанням фінансових результатів, а й підвищенням продуктивності виробництва, оптимізацією використання ресурсів, покращенням організації управління та рівня технологічного розвитку.

З метою визначення очікуваного економічного ефекту від впровадження запропонованого механізму реалізації інноваційної стратегії розвитку СВК «Родина» проведено порівняльну оцінку основних виробничо-економічних показників діяльності підприємства до та після реалізації інноваційних заходів. Результати розрахунків ефективності впровадження механізму наведено в таблиці 3.4.

Прогнозні показники ефективності впровадження механізму реалізації інноваційної стратегії ґрунтуються на сукупності аналітичних, економічних і нормативних підходів, які забезпечують обґрунтованість очікуваних результатів.

По-перше, основою прогнозу є фактичні дані діяльності СВК «Родина» за попередні роки (виробничі, фінансові та ресурсні показники), що дозволяє визначити тенденції розвитку підприємства, рівень використання ресурсного потенціалу та наявні резерви підвищення ефективності.

По-друге, прогноз враховує результати економічного аналізу та розроблених у роботі заходів щодо впровадження інноваційних технологій, удосконалення управління, цифровізації виробничих процесів і підвищення продуктивності праці. Очікувані зміни показників визначені з урахуванням

впливу інновацій на врожайність культур, витрати матеріальних ресурсів, рівень механізації та організацію виробництва.

Таблиця 3.4 - Ефективність впровадження механізму реалізації інноваційної стратегії розвитку СВК «Родина»

Показники	До впровадження (2024 р.)	Після впровадження (прогноз на 2027 р.)	Відхилення (+,-)	Темп зміни, %
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	263063	315500	+52437	119,9
Собівартість продукції, тис. грн	227220	245800	+18580	108,2
Прибуток від реалізації, тис. грн	38635	69700	+31065	180,4
Рівень рентабельності виробництва, %	17,0	28,4	+11,4	x
Урожайність зернових культур, ц з 1 га	36,9	42,0	+5,1	113,8
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	1519	1860	+341	122,4
Витрати на 1 га посівів, грн	26500	24900	-1600	94,0
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,84	2,05	+0,21	111,4
Рівень інноваційної активності підприємства*, %	25	55	+30	x

**Примітка: рівень інноваційної активності визначається часткою впроваджених інноваційних заходів у загальному обсязі запланованих*

Джерело: розраховано автором

По-третє, використано нормативно-розрахунковий метод, що передбачає застосування галузевих нормативів, середньостатистичних показників ефективності впровадження сучасних агротехнологій, а також результатів наукових досліджень щодо впливу технологічних інновацій на економічні результати аграрних підприємств [54-60].

По-четверте, прогноз базується на розрахунково-аналітичному підході, відповідно до якого зміна фінансових показників визначається через очікуване зростання обсягів виробництва, оптимізацію витрат, підвищення оборотності капіталу та покращення структури ресурсного забезпечення підприємства.

Таким чином, прогнозні показники мають комплексне обґрунтування та сформовані на основі фактичних даних підприємства, економічних розрахунків, галузевих нормативів і очікуваного ефекту від реалізації запропонованих інноваційних заходів, що забезпечує їх реалістичність і практичну доцільність.

Проведені розрахунки ефективності впровадження управлінського механізму реалізації інноваційної стратегії розвитку СВК «Родина» свідчать про наявність суттєвого економічного потенціалу запропонованих заходів. Очікується зростання обсягів виручки, підвищення прибутковості виробництва, покращення показників продуктивності праці та ефективності використання ресурсів підприємства. Водночас впровадження сучасних технологій та удосконалення управління сприятимуть оптимізації витрат виробництва, підвищенню врожайності сільськогосподарських культур і прискоренню оборотності капіталу.

Отримані результати підтверджують, що реалізація запропонованого механізму дозволить підприємству підвищити рівень інноваційної активності, зміцнити конкурентні позиції на аграрному ринку та забезпечити стійкий економічний розвиток у довгостроковій перспективі. Таким чином, впровадження управлінського механізму інноваційної стратегії є економічно доцільним і створює передумови для підвищення ефективності господарської діяльності СВК «Родина» в умовах формування економіки знань.

3.3. Оптимізація господарського портфеля підприємства з використанням адаптованої матриці БКГ як основа інноваційного розвитку

У сучасних умовах формування економіки знань ефективне управління інноваційною діяльністю потребує системного підходу, який поєднує оцінку ринкових перспектив, фінансової стабільності та інноваційного потенціалу окремих видів продукції. Методика адаптованої матриці БКГ надає можливість

структурувати господарський портфель підприємства, виділити продукцію з високим потенціалом зростання, стабільні та малоефективні позиції, а також сформулювати цільові стратегії щодо їх розвитку, підтримки або оптимізації. Використання цього інструменту дозволяє не лише здійснити кількісний та якісний аналіз продукції, але й обґрунтувати напрямки інноваційних вкладень, раціональний перерозподіл ресурсів та пріоритети модернізації виробничих процесів [61-68]. Таким чином, застосування методики БКГ створює науково обґрунтовану основу для визначення стратегічних заходів інноваційного розвитку підприємства та забезпечує комплексний підхід до підвищення його конкурентоспроможності й адаптивності до динамічного ринкового середовища.

Побудову адаптованої матриці БКГ доцільно здійснювати на основі показників грошових надходжень від реалізації окремих видів продукції. У таблиці 3.5 відображено обсяги та структуру реалізованої продукції СВК «Родина» за 2022–2024 роки.

Таблиця 3.5 – Вартість та структура виручки від реалізації продукції в СВК «Родина», тис. грн.

Види продукції	2022 р.		2023 р.		2 024 р.	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Зернові та зернобобові, в т.ч.:	87622,92	41,34	65010,50	35,18	174692,46	66,41
Пшениця озима	61055,22	28,81	49147,15	26,59	127613,42	48,51
Кукурудза на зерно	895,65	0,42	3402,35	1,84	250,10	0,10
Ячмінь озимий	23413,53	11,05	12389,14	6,70	34918,39	13,27
Горох	0,00	0,00	58,40	0,03	11353,36	4,32
Овес	0,92	0,00	4,28	0	0	0,00
Просо	2257,62	1,07	9,17	0,00	557,20	0,21
Соняшник	31095,63	14,67	31455,19	17,02	58768,46	22,34
Ріпак озимий	90359,80	42,63	85206,06	46,10	25799,29	9,81
Приріст живої маси свиней	2830,53	1,34	3137,46	1,70	3802,56	1,45
Приріст живої маси приріст овець	14,70	0,01	7,24	0,00	0,00	0,00
Всього по господарству	211938	100,0	184816	100,0	263062,8	100,0

Джерело: розраховано автором за звітністю підприємства

Аналіз даних табл. 3.5 свідчить про суттєві зміни у вартості та структурі виручки від реалізації продукції в СВК «Родина» у 2022–2024 рр. Загальний обсяг виручки у 2023 р. зменшився порівняно з 2022 р. (з 211 938 тис. грн до 184 816 тис. грн), що може бути зумовлено як коливаннями цінової кон'юнктури, так і змінами в обсягах виробництва. Водночас у 2024 р. зафіксовано значне зростання виручки до 263 062,8 тис. грн, що свідчить про покращення результативності господарської діяльності та підвищення ринкової активності підприємства.

У структурі доходів домінує продукція рослинництва, частка якої у 2024 р. досягла понад 98 %, тоді як тваринництво займає незначне місце (близько 1,5 %). Провідною культурою залишається пшениця озима, питома вага якої у 2024 р. зросла до 48,51 %, що підтверджує її стратегічне значення для формування доходів кооперативу. Водночас істотно зросла роль ячменю озимого та гороху, що свідчить про певну диверсифікацію зернової групи.

Значних структурних змін зазнали олійні культури. Якщо у 2022–2023 рр. вагому частку виручки формували ріпак озимий (понад 42–46 %), то у 2024 р. його частка зменшилася до 9,81 %, натомість суттєво зросла частка соняшнику (до 22,34 %). Це може свідчити про переорієнтацію виробничої програми підприємства відповідно до ринкової кон'юнктури та рівня рентабельності окремих культур.

Таким чином, у досліджуваному періоді СВК «Родина» характеризується чітко вираженою рослинницькою спеціалізацією з домінуванням зернових та олійних культур. У 2024 р. спостерігається посилення концентрації виручки на обмеженій кількості найбільш прибуткових культур, що підвищує фінансові результати, проте водночас збільшує залежність підприємства від кон'юнктурних коливань аграрного ринку.

Аналіз структури виручки від реалізації продукції СВК «Родина» у 2022–2024 роках свідчить про значну концентрацію фінансових результатів у межах обмеженої кількості продуктів. Найбільшу питому вагу у формуванні виручки займають пшениця озима, ріпак озимий та соняшник, які стабільно

забезпечують основну частку доходів підприємства. Водночас частка інших культур, зокрема гороху, кукурудзи, ячменю та проса, залишається невисокою або демонструє значні коливання, що вказує на їхню обмежену ринкову значущість і потребу у підвищенні ефективності реалізації.

У контексті формування напрямів інноваційного розвитку підприємства, отримані дані дозволяють визначити стратегічні пріоритети: підтримка стабільно прибуткових культур як бази фінансової стійкості («дійні корови»), впровадження інноваційних технологій і модернізація виробництва для перспективних, але малорентабельних культур («знаки питання»), а також оптимізація або поступова елімінація низькоефективних продуктів («собаки»). Такий диференційований підхід до управління товарним портфелем на основі методики БКГ створює передумови для раціонального перерозподілу ресурсів, підвищення інноваційної спроможності підприємства та забезпечення його довгострокового сталого розвитку в умовах економіки знань.

З метою визначення позицій товарної продукції СВК «Родина» у матриці BCG у 2023 р. на основі показників темпів зростання ринку та питомої ваги продукції у загальній структурі виручки підприємства використано дані таблиці 3.6.

Для позиціювання продуктів підприємства в матриці BCG необхідно встановити координати вертикальної та горизонтальної осей, що розмежовують площину за темпами зростання ринку та питомою вагою продукту в загальній виручці. Вертикальна вісь має фіксоване значення і проходить через позначку 23,05 % за показником «питома вага в загальному обсязі продажу», яку визначено як середнє арифметичне між мінімальним і максимальним значеннями цього індикатора: $(0,0023 + 46,1031) / 2 = 23,05 \%$.

Горизонтальна вісь у кожному дослідженні має індивідуальне розміщення. Точка на шкалі «темпи приросту ринку» обчислюється як середнє арифметичне між відповідними значеннями для товарів у межах «портфеля». Такий підхід забезпечує формування «середньогалузевої лінії». Для цього

визначається середнє арифметичне між мінімальним і максимальним рівнями темпів зростання реалізації продукції: $(0,41 + 465,22) / 2 = 232,81 \%$.

Таблиця 3.6 – Розрахункові дані для позиціонування товарної продукції СВК «Родина» в матриці BCG у 2023 р.

Види продукції	Обсяги продажу, тис. грн.		Темпи зростання продажу продукції, % (2023 р. до 2022 р.)	Питома вага реалізації продукції за 2023 р., %
	2022 р.	2023 р.		
1. Пшениця озима	61055,2	49147,2	80,50	26,59
2. Кукурудза на зерно	895,65	3402,35	379,87	1,84
3. Ячмінь озимий	23413,5	12389,1	52,91	6,70
4. Горох	0	58,4	100	0,03
5. Овес	0,92	4,28	465,22	0,0023
6. Просо	2257,62	9,17	0,41	0,005
7. Соняшник	31095,6	31455,2	101,16	17,02
8. Ріпак озимий	90359,8	85206,1	94,30	46,10
9. Приріст живої маси свиней	2830,53	3137,46	110,84	1,70
10. Приріст живої маси приріст овець	14,7	7,24	49,25	0,004
Всього по господарству	211938	184816	87,20	100,00

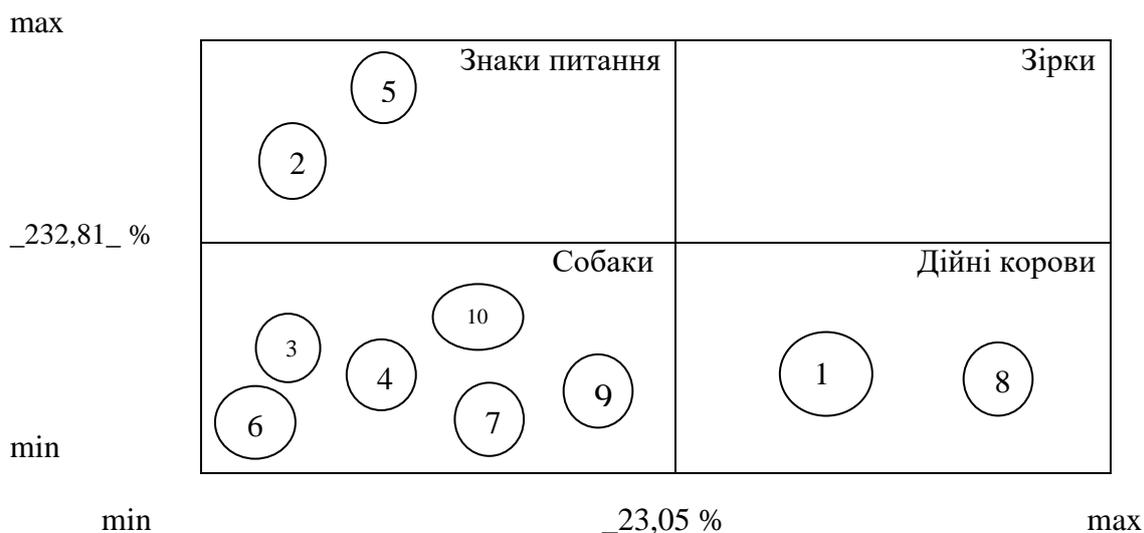
Джерело: розраховано автором на основі документації підприємства

Кожен вид товарної продукції досліджуваного агропідприємства розміщується на площині матриці BCG. Продукція позначається колами у відповідних квадрантах із зазначенням порядкового номера згідно з таблицею 3.6. На основі наведених розрахунків формується матриця BCG (рис. 3.2).

Темпи приросту ринку.

До категорії собак потрапили 6 видів продукції, а саме: ячмінь озимий – 6,7 %, горох - 0,03 %, просо - 0,005 %, соняшник - 17,01 %, приріст живої маси свиней - 1,69 %, приріст живої маси овець - 0,0039 %.

До знаків питання згідно методики слід віднести кукурудзу на зерно – 1,84% та овес – 0,0023 %. До категорії зірок увійшов не потрапив жоден вид продукції. До категорії дійних корів увійшли два види продукції, які приносять 72,7 % виручки: пшениця озима – 26,59 %, ріпак озимий – 46,10 %.



Питома вага товару в загальному обсязі продажу

Рисунок 3.2 – Позиціонування товарної продукції СВК «Родина» в матриці BCG

Джерело: розроблено автором

Аналіз структури господарського портфеля СВК «Родина» за результатами адаптованої матриці БКГ у 2023 році демонструє значну концентрацію виручки у межах продукції групи «Дійна корова» (72,70 %), що включає пшеницю озиму та ріпак озимий. Ці культури забезпечують фінансову стабільність підприємства і формують базу для підтримки та розвитку інноваційних процесів.

Водночас частка продукції груп «Собаки» (25,46 %) та «Знаки питання» (1,84 %) свідчить про наявність низькоефективних і потенційно перспективних напрямів, які потребують диференційованого підходу до управління. Продукти групи «Собаки» характеризуються обмеженою ринковою часткою та низьким обсягом продажу, що обґрунтовує необхідність їх оптимізації або поступового виведення з виробництва. Продукти групи «Знаки питання» мають потенціал зростання за умови цільових капіталовкладень та впровадження інноваційних технологій, що створює можливість перетворення їх у «зірки» і формування нових перспективних джерел доходу.

Таблиця 3.7 – Структура господарського портфеля СВК «Родина» за результатами адаптованої матриці БКГ за обсягом продажу продукції у 2023 році

Показники	Обсяги продажу		
	тис. грн.	%	порядковий номер продукції
Загальний обсяг продажу продукції, в т. ч.	184816,4	100,00	-
Група «Важка дитина» або «Знаки питання»	3406,63	1,84	2;5
Група «Собака»	47056,6	25,46	3;4;6;7;9;10
Група «Зірка»	-	-	-
Група «Дійна корова»	134353	72,70	1;8

Джерело: розроблено автором

Структура портфеля свідчить про доцільність диференційованої інноваційної стратегії, яка передбачає: підтримку стабільно прибуткових культур, інвестування в перспективні продукти та оптимізацію малоефективних виробництв. Застосування методики БКГ в даному контексті забезпечує науково обґрунтоване планування інноваційного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Отже, господарський портфель підприємства у 2023 році є незбалансованим, із домінуванням «Дійних корів» та відсутністю «Зірок», що в перспективі може обмежувати стратегічний розвиток і потребує перегляду товарної політики з метою формування перспективних напрямів зростання.

Товарна стратегія підприємства формується за окремими видами продукції і може містити наступні стратегічні рішення в межах відповідної категорії: зірки, дійні корови, знаки питання чи собаки (табл. 3.8).

Аналіз розподілу продукції СВК «Родина» за зонами матриці БКГ у 2023 році дозволяє визначити стратегічні пріоритети інноваційного розвитку підприємства. Значна частка продукції (72,70 %) належить до групи «Дійні корови» – пшениця озима та ріпак озимий, які забезпечують стабільні обсяги продажу та виконують функцію основного джерела прибутку. Для цих культур доцільно застосовувати стратегію підтримки стабільності, з метою

оптимального використання ресурсів та збереження фінансової бази для інноваційних вкладень.

Таблиця 3.8 – Розподіл продуктів СВК «Родина» за зонами матриці БКГ та відповідні для них стратегії у 2023 році

Зона матриці	Назви продуктів	Можливі стратегії
«Собаки» - 25,46 %	№3 Ячмінь озимий – 6,70 % №4 Горох – 0,03 % №6 Просо – 0,005%. №7 Соняшник – 17,02 % №9 Приріст живої маси свиней – 1,69 % №10 Приріст живої маси овець – 0,0039 % Це продукти з низькими обсягами реалізації та слабкими конкурентними позиціями, які перебувають на завершальній стадії життєвого циклу або поступаються аналогам конкурентів.	Для них доцільними є стратегія підтримання на мінімальному рівні або стратегія скорочення — зменшення ринкової активності чи припинення виробництва з подальшим виходом із ринку. Пріоритетною виступає стратегія елімінації, що передбачає їх вилучення за відсутності економічно обґрунтованих підстав для подальшого збереження.
«Дикі кішки» або «Знаки питання» - _1,84_ %	№2 Кукурудзу на зерно – 1,84% №5 Овес – 0,0023 % До цієї категорії належать відносно нові для ринку товари, які лише формують власну ринкову позицію та потребують суттєвих інвестицій для нарощування частки збуту.	Вони підлягають поглибленому аналізу з метою оцінки перспектив трансформації у «зірки» за умови здійснення відповідних капіталовкладень і активної ринкової підтримки.
«Зірки» - _0,00_ %	Відсутні. Це продукція, що має стійкі позиції на ринку та високий рівень попиту серед споживачів. Як правило, такі товари характеризуються активною динамікою розвитку і з часом можуть перейти до категорії «дійних корів».	Базовою для них є стратегія зростання, спрямована на утримання та посилення конкурентних переваг.
«Дійні корови» - _72,70_ %	№1 Пшениця озима – 26,59 % №8 Ріпак озимий – 46,10 % До цієї групи належать продукти зі стабільним попитом і сформованою ринковою нішею. Вони не потребують значних витрат на просування та забезпечують основний грошовий потік підприємства.	Для них застосовується стратегія стабільності, що передбачає контроль інвестиційних витрат і раціональний розподіл отриманого прибутку.

Джерело: розроблено автором

Продукція групи «Собаки» (25,46 %), до якої віднесено ячмінь озимий, горох, просо, соняшник, а також приріст живої маси свиней і овець,

характеризується обмеженими обсягами продажу та слабкою ринковою позицією, що обумовлює доцільність застосування стратегій скорочення або елімінації. Оптимізація цих напрямів дозволяє мінімізувати втрати та перенаправити ресурси на більш перспективні продукти.

Малопотенційні «Знаки питання» (кукурудза на зерно та овес - 1,84 %) потребують спеціального вивчення та цільових інвестицій, що дає можливість трансформації цих культур у «зірки» – продукти з високим потенціалом зростання на ринку. Відсутність продукції у групі «Зірки» свідчить про обмеженість товарів із високими темпами зростання та значною часткою ринку, що вказує на потребу активізації інноваційної та маркетингової діяльності підприємства.

Отже, господарський портфель СВК «Родина» характеризується домінуванням стабільних, прибуткових культур за одночасної наявності значної частки малоперспективних напрямів і відсутності виражених «зіркових» продуктів, що зумовлює необхідність стратегічного перегляду структури виробництва з орієнтацією на забезпечення довгострокового зростання. Таким чином, використання методики БКГ дозволяє на основі аналізу товарного портфеля обґрунтовано розподілити ресурси підприємства між стабільними, перспективними та малоефективними продуктами, створюючи науково обґрунтовану основу для впровадження інноваційних стратегій та підвищення конкурентоспроможності СВК «Родина».

З метою оцінювання товарних позицій СВК «Родина» у 2024 році проведено відповідні аналітичні розрахунки. Для визначення місця товарної продукції СВК «Родина» в матриці BCG у 2024 р. за показниками темпів зростання ринку та питомої ваги продукції в загальній виручці підприємства використано дані таблиці 3.9.

Точка перетину вертикальної осі визначається на рівні 24,3 % за показником «питома вага в загальному обсязі продажу», який розраховується як середнє арифметичне між мінімальним та максимальним значеннями частки реалізації продукції: $(0,10 + 48,51)/2 = 24,30 \%$.

Таблиця 3.9 – Розрахункові дані для позиціювання товарної продукції СВК “Родина” в матриці BCG у 2024 р.

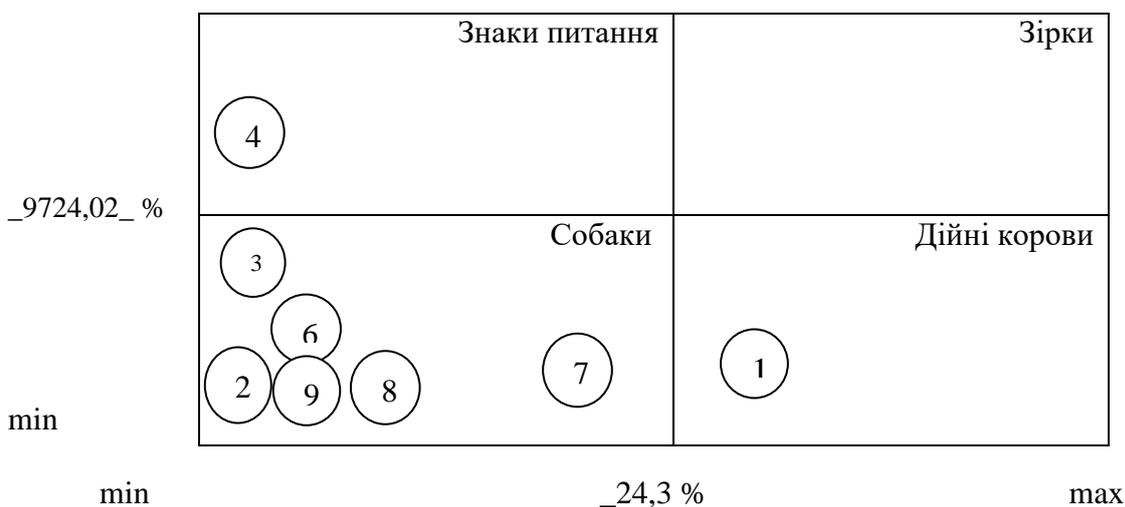
Види продукції	Обсяги продажу, тис. грн.		Темпи зростання продажу продукції, % (2024р. до 2023 р.)	Питома вага реалізації продукції за 2024 р., %
	2023 р.	2024 р.		
1. Пшениця озима	49147,2	127613,4	259,66	48,51
2. Кукурудза на зерно	3402,4	250,1	7,35	0,10
3. Ячмінь озимий	12389,1	34918,4	281,85	13,27
4. Горох	58,4	11353,4	19440,68	4,32
5. Овес	4,3	0,0	0,00	0,00
6. Просо	9,2	557,2	6076,34	0,21
7. Соняшник	31455,2	58768,5	186,83	22,34
8. Ріпак озимий	85206,1	25799,3	30,28	9,81
9. Приріст живої маси свиней	3137,5	3802,6	121,20	1,45
10. Приріст живої маси приріст овець	7,2	0,0	0,00	0,00
Всього по господарству	184816,4	263062,8	142,34	100,00

Джерело: розраховано автором за інформацією підприємства

Горизонтальна вісь у кожному дослідженні має індивідуально встановлене розміщення. Точка на шкалі «темпи приросту ринку» (ТІР), через яку вона проходить, визначається як середнє арифметичне між відповідними значеннями цього показника для товарів, що формують «портфель». Такий підхід дає підстави трактувати її як «середню лінію галузі». Для визначення цієї координати обчислюється середнє арифметичне між мінімальним і максимальним рівнями темпів зростання реалізації продукції: $(7,35 + 19440,68)/2 = 9724,02 \%$.

На рисунку 3.3 бачимо, що до категорії собак потрапили такі культури як: кукурудзу на зерно – 0,1 %, ячмінь озимий – 13,27 %, просо – 0,21 %, соняшник – 22,34%, ріпак озимий – 9,81 %, приріст живої маси свиней – 1,45 %.

Темпи приросту ринку
тах



Питома вага товару в загальному обсязі продажу

Рисунок 3.3 – Позиціювання товарної продукції СВК «Родина» в матриці BCG

Джерело: розроблено автором

До знаків питання згідно методики слід віднести горох – 4,32 %. До категорії зірок не увійшла жодна культура. До категорії дійних корів увійшов один вид продукції, який приносить 48,51 % виручки – це пшениця озима.

Аналіз структури господарського портфеля СВК «Родина» за результатами адаптованої матриці БКГ у 2024 році свідчить про збереження тенденції концентрації виручки у межах продукції стабільного попиту. Продукція групи «Дійна корова» (48,51 %) залишається основним джерелом фінансової стабільності підприємства, що обумовлює можливість підтримки та розвитку інноваційних напрямів без ризику зниження загальної рентабельності.

Водночас значна частка продукції у групі «Собаки» (47,17 %) та наявність продукції категорії «Знаки питання» (4,32 %) підкреслює необхідність диференційованого управління портфелем. Продукти групи «Собаки» характеризуються низькими обсягами продажу та обмеженою ринковою часткою, що потребує оптимізації виробництва та можливого поступового виведення з ринку. Продукція групи «Знаки питання», навпаки, володіє потенціалом ринкового зростання за умови цільових капіталовкладень та впровадження інноваційних технологій, що створює передумови для

формування нових прибуткових напрямів та перетворення їх у перспективні «зірки».

Таблиця 3.10 – Структура господарського портфеля СВК «Родина» за результатами адаптованої матриці БКГ за обсягом продажу продукції у 2024 році

Показники	Обсяги продажу		
	тис. грн.	%	порядковий номер продукції
Загальний обсяг продажу продукції, в т. ч.	263062,8	100,00	
Група «Важка дитина» або «Знаки питаня»	11353,4	4,32	4
Група «Собака»	124096,0	47,17	2;3;6;7;8;9
Група «Зірка»	-	-	-
Група «Дійна корова»	127613,4	48,51	1

Джерело: розроблено автором

Отже, у 2024 році господарський портфель СВК «Родина» характеризується домінуванням однієї стабільної позиції при одночасно значній частці малоперспективних напрямів та відсутності «зіркових» продуктів, що зумовлює необхідність стратегічного оновлення товарної політики та формування передумов для довгострокового зростання. Таким чином, структура портфеля продукції у 2024 році обґрунтовує стратегію інноваційного розвитку підприємства, яка передбачає: підтримку стабільно прибуткових культур, інвестування в перспективні продукти та оптимізацію малоефективних виробництв. Використання методики БКГ дозволяє науково обґрунтовано визначати пріоритетні напрями інноваційної діяльності, забезпечуючи підвищення ефективності та конкурентоспроможності СВК «Родина» в умовах економіки знань.

Аналіз розподілу продукції СВК «Родина» за зонами матриці БКГ у 2024 році свідчить про збереження ключових тенденцій формування господарського портфеля. Основну частку виручки забезпечує продукція групи «Дійна корова» (48,51 %) - пшениця озима, що характеризується стабільними обсягами продажу та високою ринковою значущістю. Для цих культур доцільно застосовувати стратегію стабільності, що дозволяє ефективно використовувати

наявні ресурси та спрямовувати надлишковий грошовий потік на інноваційні проекти.

Таблиця 3.11 – Розподіл продуктів СВК “Родина” за зонами матриці БКГ та відповідні для них стратегії у 2024 році

Зона матриці	Назви продуктів	Можливі стратегії
«Собаки» - 47,17 %	№2 Кукурудза на зерно – 0,1 №3 Ячмінь озимий – 13,27 % №6 Просо – 0,21 %. №7 Соняшник – 22,34 % №8 – Ріпак озимий – 9,81 % №9 Приріст живої маси свиней – 1,45 % Продукти з невеликими обсягами реалізації та слабкими конкурентними позиціями, що перебувають на завершальній стадії життєвого циклу або не отримали належного попиту через поступання аналогам конкурентів.	Вони є об’єктом стратегії підтримання або скорочення — зменшення ринкової активності чи припинення виробництва з подальшим виходом із ринку. Особлива увага приділяється стратегії елімінації, яка передбачає їх вилучення за відсутності вагомих економічних підстав для збереження.
«Дикі кішки» або «Знаки питання» - _4,32_ %	№4 Горох – 4,32% Це товари, що є відносно новими для ринку і лише починають формувати свою позицію, потребуючи значних інвестицій для нарощування частки збуту.	Такі продукти підлягають детальному аналізу з метою визначення можливості їх трансформації у «зірки» за умови здійснення відповідних капіталовкладень.
«Зірки» - _0,00_ %	Відсутні. Це продукція, яка вже має міцні позиції на ринку та добре відома споживачам. Зазвичай це сезонні товари, що з часом можуть перейти до категорії «дійних корів».	Для них характерною є стратегія зростання, спрямована на утримання і посилення ринкових позицій.
«Дійні корови» - _48,51_ %	№1 Пшениця озима – 48,51 % Це продукти, що посіли стійке місце на ринку та характеризуються стабільними обсягами продажу. Завдяки впізнаваності вони не потребують значних витрат на просування і підтримку конкурентоспроможності, забезпечуючи основний прибуток підприємства.	Базовою для них є стратегія стабільності, яка передбачає жорсткий контроль інвестицій та раціональний розподіл надлишкового грошового потоку між керівництвом.

Джерело: розроблено автором

Продукція групи «Собаки» (47,17 %), яка об’єднує кукурудзу на зерно, ячмінь озимий, просо, соняшник, ріпак озимий та приріст живої маси свиней, демонструє обмежену ринкову частку та низькі обсяги продажу, що

обґрунтовує необхідність застосування стратегій скорочення або елімінації з одночасним переглядом доцільності їх виробництва. Продукти категорії «Знаки питання» (4,32 %) потребують цільових інвестицій та інноваційного підходу, що може забезпечити їх трансформацію у перспективні «зірки» та створити додаткові джерела прибутку.

Таким чином, результати аналізу за методикою БКГ дозволяють обґрунтовано визначати напрями інноваційного розвитку підприємства: підтримку стабільно прибуткових продуктів, інвестування у перспективні напрями та оптимізацію малоефективних виробництв. Застосування цієї методики забезпечує раціональне перерозподілення ресурсів і підвищує конкурентоспроможність СВК «Родина» в умовах формування економіки знань.

ВИСНОВКИ

Досягнення поставленої мети, дослідження теоретико-методичних і прикладних засад управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення в умовах формування економіки знань, дозволило отримати наступні результати:

1. У результаті узагальнення теоретичних підходів встановлено, що управління інноваційною діяльністю підприємства доцільно розглядати як системний процес планування, організації, мотивації та контролю інноваційних процесів, спрямований на формування конкурентних переваг і забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Визначено, що ключовими складовими системи управління інноваційною діяльністю є інноваційний потенціал, ресурсне забезпечення, організаційно-управлінські механізми, інноваційна стратегія та інструменти комерціалізації результатів інновацій. Обґрунтовано, що ефективність управління інноваціями значною мірою залежить від здатності підприємства інтегрувати інноваційні процеси у загальну систему стратегічного менеджменту та забезпечувати баланс між інвестиційними ризиками і очікуваними результатами.

2. Дослідження сучасних методів та інструментів управління інноваційною діяльністю показало, що їх основу становить поєднання стратегічних, економічних, організаційних та аналітичних підходів, серед яких важливе місце займають стратегічний аналіз, економіко-математичне моделювання, управління інноваційними проєктами, ризик-менеджмент, цифрові технології управління та інструменти оцінювання ефективності інновацій. Встановлено, що застосування сучасного аналітичного інструментарію, зокрема портфельного аналізу, методів прогнозування та систем підтримки управлінських рішень, дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити результативність інноваційної діяльності підприємства.

3. Визначено, що в умовах формування економіки знань управління інноваційною діяльністю підприємств набуває нових характеристик, пов'язаних із зростанням ролі інтелектуального капіталу, цифрових технологій, інформаційних ресурсів та людського потенціалу як ключових факторів розвитку. Доведено, що конкурентоспроможність підприємства в сучасному середовищі визначається не лише матеріальними ресурсами, а й здатністю створювати, накопичувати та ефективно використовувати знання, що зумовлює необхідність інтеграції управління знаннями в систему інноваційного менеджменту. Обґрунтовано, що формування економіки знань підсилює значення інноваційної культури, цифровізації управління, розвитку компетенцій персоналу та стратегічної гнучкості підприємств, що створює передумови їх сталого розвитку та підвищення ефективності діяльності.

4. Аналіз макроекономічних передумов розвитку інноваційної діяльності аграрних підприємств України засвідчив, що інноваційні процеси формуються під впливом високої турбулентності зовнішнього середовища. Найсуттєвіший вплив мають політичні та економічні чинники, пов'язані з воєнним станом, логістичними обмеженнями, інфляційним тиском, коливанням валютного курсу та зростанням вартості енергоресурсів. Водночас посилення євроінтеграційного курсу, розширення міжнародної фінансової підтримки та прискорення цифровізації агросектору створюють додаткові можливості для технологічної модернізації й активізації інноваційної діяльності, особливо у напрямках енергоефективності, автоматизації та точного землеробства.

5. Оцінка організаційного та ресурсного забезпечення підприємства показала, що інноваційний розвиток визначається узгодженістю організаційної структури, якістю управлінських процесів і наявністю достатньої ресурсної бази (земельних, матеріально-технічних, кадрових та інформаційних ресурсів). Виявлено, що ключовими організаційними передумовами впровадження інновацій є чіткий розподіл функцій управління, налагоджені комунікації, система планування і контролю, а також готовність персоналу до змін і навчання. Обґрунтовано, що підвищення результативності інноваційної

діяльності потребує посилення управлінської координації, розвитку компетенцій персоналу та впровадження цифрових інструментів моніторингу й управління виробничими процесами.

6. Оцінювання фінансово-економічних передумов інноваційного розвитку аграрного підприємства дало змогу встановити, що вирішальними чинниками є рівень фінансової стійкості, ліквідності, прибутковості та інвестиційної спроможності. Доведено, що можливості інноваційного оновлення залежать від здатності підприємства формувати власні джерела фінансування, залучати зовнішні ресурси (кредити, лізинг, грантові програми) та забезпечувати прийнятні строки окупності інноваційних проєктів. Обґрунтовано, що підвищення інноваційної активності потребує оптимізації структури витрат і грошових потоків, удосконалення фінансового планування та застосування інструментів оцінювання економічної ефективності інвестиційних рішень.

7. Обґрунтування стратегічних напрямів інноваційного розвитку підприємства дозволило визначити пріоритетні вектори підвищення його конкурентоспроможності та ефективності функціонування, серед яких технологічна модернізація виробництва, впровадження цифрових рішень управління, застосування енерго- та ресурсозберігаючих технологій, розвиток переробки продукції та підвищення інноваційної активності персоналу. Доведено, що формування інноваційної стратегії має базуватися на поєднанні ресурсного потенціалу підприємства з можливостями зовнішнього середовища, що забезпечує адаптивність підприємства до змін ринку та довгострокову економічну стійкість.

8. У процесі дослідження розроблено управлінські механізми реалізації інноваційної стратегії підприємства, які охоплюють організаційні, економічні, інформаційні та мотиваційні інструменти управління. Обґрунтовано доцільність формування системи планування інноваційної діяльності, удосконалення процесів прийняття управлінських рішень, впровадження сучасних методів контролю результатів інноваційних заходів та стимулювання персоналу до інноваційної активності. Встановлено, що комплексне

застосування зазначених механізмів сприяє підвищенню результативності використання ресурсів, зниженню ризиків інноваційної діяльності та забезпеченню ефективної реалізації стратегічних цілей підприємства.

9. Запропонована оптимізація господарського портфеля підприємства із використанням адаптованої матриці БКГ дала можливість оцінити конкурентні позиції окремих напрямів діяльності, визначити пріоритети інвестування та обґрунтувати стратегічні рішення щодо розвитку, підтримки або трансформації виробничих напрямів. Встановлено, що застосування портфельного підходу забезпечує раціональний розподіл фінансових ресурсів, концентрацію інвестицій на найбільш перспективних напрямках та підвищення ефективності інноваційного розвитку підприємства. Обґрунтовано, що оптимізація структури господарського портфеля є важливою передумовою формування стійких конкурентних переваг і забезпечення довгострокового економічного зростання підприємства.

Таким чином, визначено, що інноваційний розвиток СВК «Родина» має здійснюватися шляхом підтримки стратегічно важливих культур (пшениця озима, ріпак озимий), модернізації та вибіркового інвестування у перспективні напрями (горох, кукурудза), а також оптимізації малоефективних видів продукції. Це забезпечить раціональний розподіл ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та сталий розвиток підприємства в умовах формування економіки знань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буренніков Ю.Ю. Формування структури механізму управління інноваційною діяльністю. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2007. № 3. С. 42-45.
2. Валлерстайн І. Мирово-системний аналіз. URL: <http://www.nsu.ru/filf/rpha/papers/geoecon/waller.htm> (Дата звернення 17.09.2022)
3. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 282- 291.
4. Візіренко С.В. Генезис поняття «економіка знань». *Сталий розвиток економіки*. 2012. №2 (12). С. 44-49
5. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві. Київ, 2004. 557 с.
6. Воробйова С. Управління інноваціями: чотири ключові правила. *Маркетолог*. 2007. №10. С. 91-92.
7. Господарський кодекс України. *Відомості Верховної Ради України*, 2003. №18-22. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
8. Дороніна О.А., Алярова А.В. Стратегії кадрового менеджменту. *Економіка і суспільство*. 2022. Випуск №42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1596> (Дата звернення 14.11.2025)
9. Економіка знань та її перспективи для України/ [Геєць В.М., Александрова В.П., Бажал Ю.М., Данько М.С., Дем'яненко В.В.]; Інститут економічного прогнозування НАН України. Київ, 2005. 168 с.
10. Жежуха В. Й. Ризики інноваційної діяльності підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Т. 19. № 2. С. 177– 182.
11. Жучок Т.М. Удосконалення підходів управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах регіону. *Вісник Східноукраїнського*

національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 4 (193). Ч. 2. С. 199-203.

12. Закон України «Про інноваційну діяльність»
URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

13. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні». URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>

14. Законі України «Про наукову та науково-технічну діяльність»

15. Захаров О. І. Управління знаннями у системі економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна*. 2012. Вип. 1. С. 39-47. URL: <http://nbuv.gov.ua> (дата звернення: 10.11.2022 р.)

16. Золотих І.Б. Розвиток інноваційного процесу в Україні в контексті формування економіки знань. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 28, частина 1. С. 129-133.

17. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика : підручник. Суми : Університетська книга, 2007. 281 с.

18. Колінко Н.О. Структурно-логічна схема управління інноваційною діяльністю. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2012_727/48.pdf

19. Мазур А. А., Осадча Н.В. Сучасні інноваційні структури. *Наука та інновації*. 2006. Т.2. (№ 1). С. 90-96

20. Про інвестиційну діяльність» Закон України. Відомості Верховної Ради України, 1991, № 47, ст. 646

21. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків. Закон України. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/t990991?ed=2005_03_25

22. Сахненко О.І. Економіка знань: Теорія і державна політика. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 8. Частина 3. С. 16-19.

23. Світлична В. Л. Теоретичні базис нової парадигми суспільства – економіки знань. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 3 (19). С. 184-193.
24. Стадник В.В., Йохна М.А. Інноваційний менеджмент. Київ, 2006. 464 с.
25. Старовойт О.В. Економіка знань у стратегії інноваційного розвитку освіти: автореф. дис. канд. філософських наук. Київ. 2010. URL: <http://osvitata.com/osvita-taekonomika> (Дата звернення: 15.11.2022 р.)
26. Ступак С.М. Механізм управління інноваційною діяльністю URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1626>
27. Федулова Л.І., . Юрківська Л.В. Проблеми оцінки економіки знань та розвитку інформаційного суспільства. *Проблеми науки*. 2005. №6. С. 22-26.
28. Фоміченко І. П., Баштовий В. П., Кожурін Д. О., Пахомова О. В. Сучасні аспекти та методи управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*, 2022 № 1(67). С. 103-109.
29. Хусаїнов Р.В., Данченко Л.Г. Інституційні умови та механізми активізації інноваційної діяльності в Україні. *Стан та проблеми розвитку національної економіки в умовах перманентних кризових явищ* / за ред. д.е.н., професора О.О. Непочатенко. Умань, 2015. 236 с.
30. Штучний інтелект завдяки Simatic. URL: <https://new.siemens.com/ua/ru/products/avtomatizatsiya-promyshlennosti/sistemy-avtomatizatsii/promyshlennyye-sistemy-avtomatizatsii-simatic/io-systems/shtuchnyy-intelekt.html>.
31. Теленчук В.С. Теоретичні засади управління інноваційною діяльністю URL: <http://intkonf.org/telenchuk-vs-teoretichni-zasadi-upravlinnyainnovatsiynoyu-diyalnistyuu-pidpriemstva/>
32. Замкова Н.Л., Боковець В.В. Управління інноваціями: Навч. посіб. Вінниця, 2017. 241с.
33. Дідур Г.І., Кириліна П.М. Управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах формування економіки знань. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференція НПП та молодих науковців «Актуальні

аспекти розвитку науки і освіти» (м. Одеса, 8-9 грудня 2022 р.). с. 128-130. С. 590-593.

https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2023/01/Zbirnuk_II_Mignarodnoi_nauk-prakt_konferencii_8-9.12.pdf#page=590 (дата звернення 11.11.2025 р.)

34. Білобородова М.А. Інноваційна модель економічного розвитку та особливості її інвестиційного забезпечення у розвинених країнах. Проблеми сучасної економіки. 2009. № 1 (29). С.40-46.

35. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т., Т.1 / Мочерний С.В. [та ін.]; за ред. С.В. Мочерного. Львів: світ, 2005. – 616 с.

36. Економічна енциклопедія: у 3 томах, Т.3 / С.В.Мочерний [та ін.] К.: Вид центр «Академія» 2002. 959 с.

37. Статистичний щорічник України за 2024 р. / за редакцією А.В. Макарчука. Державна служба статистики України, 2025. 273 с.

38. Андреев А.Р. Адаптація інноваційних технологій до умов українського агробізнесу в контексті конкурентного середовища. *Економіка та суспільство*. 2025. №76. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-81> (дата звернення 12.12.2025 р.)

39. СВК «Родина». Youcontrol. URL:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/03766116/

40. Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/469/97-вр/ed19970717#Text>

41. Коваленко Ю., Гримак Є. Перспективи фінансування інноваційного розвитку аграрних підприємств України у післявоєнний період. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1(41). С. 301–312. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-301-312](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-301-312)

42. 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.

43. Коломієць Є.С., Дідур Г.І., Телічко Н.А. CRM-система, як інструмент інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-

процесу продажів підприємства. Збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні аспекти розвитку науки і освіти». 09-10 листопада 2023 року. Одеса, Одеса, ОДАУ. 2023. с. 541-544.
https://drive.google.com/file/d/1ViB68uhzkYjDm2B2IYiOsyqs_gAhmOwg/view

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

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

46. 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>

47. Попазова Г. Д. Сучасні інформаційні технології у точному землеробстві. Мелітополь: ТДАТУ, 2018. 120 с.

48. Бойко М. О. Точне землеробство як чинник забезпечення екологічної стійкості та ефективності агровиробництва. *Аграрні інновації.* 2023. № 17. С. 45–52.

49. Єщенко В. О., Копитко П. Г., Костоґриз П. В. та ін. Системи землеробства: історія розвитку і сучасні підходи. Київ: ННЦ «Інститут землеробства НААН», 2020. 350 с.

50. Основи точного землеробства: навчально-методичні матеріали для здобувачів аграрних спеціальностей. Львів: ЛНУП, 2024. 150 с.

51. Саблук П. Т., Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Економіка аграрного виробництва : підручник. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2011. 513 с.
52. Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Я., Ходаківська О. В. Інноваційний розвиток аграрного сектору економіки України : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2014. 320 с.
53. Шпикуляк О. Г., Курило Л. І., Малік М. Й. Інноваційна діяльність у аграрній сфері: інституціональний аспект: монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. 272 с.
54. Державна служба статистики України. Сільське господарство України : статистичний збірник. Київ: Держстат України, 2023. 234 с. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
55. Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки». Методичні рекомендації щодо визначення економічної ефективності впровадження інновацій у сільському господарстві. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2018. 56 с.
56. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Digital technologies in agriculture and rural areas: Briefing paper. Rome : FAO, 2019. 44 p. URL: <https://www.fao.org/3/ca4887en/ca4887en.pdf>
57. Food and Agriculture Organization of the United Nations. The State of Food and Agriculture 2022. Leveraging automation in agriculture for transforming agrifood systems. Rome : FAO, 2022. 166 p. DOI: <https://doi.org/10.4060/cb9479en>
58. World Bank. ICT in Agriculture: Connecting Smallholders to Knowledge, Networks, and Institutions. Washington, DC : World Bank, 2017. 646 p. DOI: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1002-2>
59. Ayim C., Kassahun A., Tekinerdogan B. Adoption of ICT innovations in the agriculture sector: a systematic literature review. *Smart Agricultural Technology*. 2022. Vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.atech.2022.100042>
60. Binswanger H. P., Ruttan V. W. Induced Innovation: Technology, Institutions, and Development. Baltimore : Johns Hopkins University Press, 1978. 256 p.

61. Крайнюченко О.Ф., Белова Т.Г., Гаврилова Т.В. Практичні аспекти застосування матриці Бостонської консультативної групи. *Наукові праці НУХТ*. 2012. № 45. С. 150-154.

62. Козик В.В., Соловій Х.Я. Модифікація матриці Бостонської консультаційної групи в стратегічному управлінні підприємством. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2016. № 1(3). С. 96-102.

63. Крайнюченко О. Ф., Фещенко І.М. Методичні підходи щодо оцінювання параметрів товарної номенклатури та асортименту продукції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 8. С. 72-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2011_8_18

64. Крайнюченко О. Ф., Белова О.Ф., Олігова К.В. Методичні підходи щодо комплексного оцінювання стратегічного господарського портфеля підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 7. С. 45-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_7_12

65. Притиченко Т. І., Лях І. С. Практичні аспекти розробки структури товарного портфеля підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2015. № 10. С. 256-265.

66. Павлова М. Б. Методи оптимізації асортименту товарів. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 22. С. 128-131. <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/92>

67. Іванова М.І., Яшкіна Н.В. Використання комплексу матричних методів стратегічного аналізу діяльності виробничих підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С. 86-90.

68. Ярошенко А.С. Методи кількісного дослідження продуктового портфеля. 2015. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/59888/5/Yaroshenko_Metody.pdf;jsessionid=1CF65AB32193D8E2873A41A8DCB332AD