

Міністерство освіти і науки України
ПрАТ «Вищий навчальний заклад
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Портной Євген Володимирович

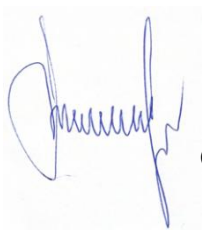
УДК 330.341.1:631.11

ДИСЕРТАЦІЯ
«ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ»

Спеціальність 051 – Економіка

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



Є.В. Портной

Науковий керівник:

Куташев Ігор Вікторович,

доктор політичних наук, доцент

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Портной Є.В. Формування організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності аграрних підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», Київ, 2025.

Дисертаційне дослідження спрямоване на розв’язання актуальної науково–прикладної проблеми, що полягає в теоретичному обґрунтуванні та формуванні методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективної інноваційної діяльності аграрних підприємств.

В дисертації досліджено дефініцію поняття «інновація», яке розглядається як інструмент сталого й безпечного розвитку і включає інтеграцію технологій цифровізації та механізмів управління загрозами, при цьому зміст структуровано за шістьма смисловими групами – технологічною, організаційною, економічною, управлінською, безпековою та цифровою, серед яких особлива увага приділяється цифровізаційно – безпековим технологіям як ключовому чиннику забезпечення стійкості та адаптивності інноваційного процесу в умовах сучасної трансформації.

В дисертаційному дослідженні сформульовано науково–методологічний підхід, який дає змогу комплексно оцінювати ефективність стратегії інноваційної діяльності в межах організаційно–економічного механізму аграрного підприємства, визначати її адаптивність до змін зовнішнього середовища, а також ідентифікувати очікувані результати за ключовими напрямками: фінансово–економічним, організаційно–управлінським, технологічним, виробничим, кадровим і безпековим. Запропонований підхід створює підґрунтя для забезпечення стабільного розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Досліджено методичні підходи до побудови моделей інноваційної

діяльності аграрних підприємств, на відміну від традиційних, розроблено у форматі цілісної системи, що охоплює широкий спектр вимірів – ситуаційний, соціальний, процесний, інституційний, цифровий та безпековий. Така багатовимірність забезпечує можливість формування адаптивних, технологічно прогресивних і орієнтованих на безпеку рішень, які враховують актуальні виклики цифрової трансформації, нестабільності середовища та глобальних ризиків.

А також удосконалено інтегральний індикатор адаптивності інноваційної трансформації аграрного підприємства, який трактується як багатовимірною узагальнена кількісна оцінка рівня здатності підприємства ефективно здійснювати інноваційну діяльність в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та внутрішніх організаційно-економічних перетворень. Індикатор формується на основі системного аналізу ключових елементів адаптаційного потенціалу, серед яких – управлінська гнучкість, інноваційна активність, забезпеченість ресурсами, рівень цифрової трансформації, спроможність до впровадження нових технологій, ефективність комунікацій та партнерств, а також здатність підприємства протистояти зовнішнім ризикам і кризовим викликам.

Обґрунтовано стратегію інноваційної діяльності агропідприємства відповідно до рівня його адаптації – це система альтернативних управлінських рішень, яка формується на основі поєднання інтегрального показника інноваційної трансформації та рівня адаптивності агропідприємства, і визначає характер інноваційної поведінки (від опортуністичної до активної наступальної) залежно від здатності аграрного підприємства ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні ресурси інноваційного розвитку, чим суттєво відрізняється від традиційних підходів, що зазвичай базуються лише на оцінці інноваційного потенціалу без урахування адаптивної спроможності до впровадження змін.

У роботі вдосконалено організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності аграрних підприємств, який системно структурований та охоплює

послідовну систему функціональних блоків, які забезпечують цілісний цикл управління інноваціями – від постановки стратегічних цілей до реалізації інноваційних рішень, і включає уточнення методологічних основ (мета, функції, принципи, методи, ресурсне забезпечення), формування стратегії інноваційного розвитку з урахуванням агроінноваційного потенціалу та зацікавлених сторін, інтеграцію процесу пошуку та техніко-економічного оцінювання інновацій, визначення структури інвестиційного забезпечення та механізмів масштабування, апробації та моніторингу інновацій, що в сукупності дозволяє реалізувати системний підхід до управління інноваційною діяльністю в аграрному секторі, забезпечуючи її адаптивність, ефективність і результативність в умовах мінливого середовища, що суттєво відрізняє цей механізм від традиційних моделей, які здебільшого мають фрагментарний або галузево-нейтральний характер.

Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, інноваційна активність, інноваційний розвиток, цифрова трансформація, цифрові інновації, аграрні підприємства, стратегія, організаційно-економічний механізм, НДДКР, інноваційний процес, глобальний індекс інновацій, нововведення, генерування моделей, дослідження, розробки, фінансування, система індикаторів, матриця, концептуальна модель, адаптивність, інноваційна трансформація, комплексна оцінка.

ANNOTATION

Portnoi Ievgen. Formation of the organizational and economic mechanism of innovative activity of agricultural enterprises. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 051 – Economics. – PrJSC "Higher Educational Institution "Interregional Academy of Personnel Management", Kyiv, 2025.

The dissertation research is aimed at solving a topical scientific and applied problem, which consists in the theoretical substantiation and formation of methodological principles and the development of practical recommendations for ensuring effective innovative activity of agricultural enterprises.

The dissertation explores the definition of the concept of "innovation", which is considered as a tool for sustainable and safe development and includes the integration of digitalization technologies and threat management mechanisms, while the content is structured into six semantic groups - technological, organizational, economic, managerial, security and digital, among which special attention is paid to digitalization and security technologies as a key factor in ensuring the stability and adaptability of the innovation process in the conditions of modern transformation.

The dissertation research formulates a scientific and methodological approach that allows for a comprehensive assessment of the effectiveness of the innovation strategy within the organizational and economic mechanism of an agricultural enterprise, to determine its adaptability to changes in the external environment, and to identify expected results in key areas: financial and economic, organizational and managerial, technological, production, personnel and security. The proposed approach creates a basis for ensuring the stable development of the enterprise and strengthening its competitive positions.

Methodological approaches to building models of innovative activity of agricultural enterprises have been studied, unlike traditional ones, they have been developed in the format of a holistic system that covers a wide range of dimensions -

situational, social, process, institutional, digital and security. Such multidimensionality provides the possibility of forming adaptive, technologically progressive and security-oriented solutions that take into account the current challenges of digital transformation, environmental instability and global risks.

And the integrated indicator of adaptability of innovative transformation of an agricultural enterprise has also been improved, which is interpreted as a multidimensional generalized quantitative assessment of the level of the enterprise's ability to effectively carry out innovative activity in conditions of dynamic changes in the external environment and internal organizational and economic transformations. The indicator is formed on the basis of a systematic analysis of key elements of adaptive potential, including managerial flexibility, innovative activity, resource availability, the level of digital transformation, the ability to implement new technologies, the effectiveness of communications and partnerships, as well as the ability of the enterprise to withstand external risks and crisis challenges.

The strategy of innovative activity of an agricultural enterprise is substantiated according to the level of its adaptation - this is a system of alternative management solutions, which is formed on the basis of a combination of the integral indicator of innovative transformation and the level of adaptability of the agricultural enterprise, and determines the nature of innovative behavior (from opportunistic to active offensive) depending on the ability of the agricultural enterprise to effectively respond to changes in the external environment and internal resources for innovative development, which significantly differs from traditional approaches, which are usually based only on the assessment of innovative potential without taking into account the adaptive capacity to implement changes.

The work improves the organizational and economic mechanism of innovation activity of agricultural enterprises, which is systematically structured and covers a consistent system of functional blocks that provide a holistic innovation management cycle - from setting strategic goals to implementing innovative solutions, and includes clarifying methodological foundations (goal, functions, principles, methods, resource provision), forming an innovation development strategy taking into account

agro-innovation potential and stakeholders, integrating the process of searching and technical and economic assessment of innovations, determining the structure of investment support and mechanisms for scaling, testing and monitoring innovations, which together allows for the implementation of a systemic approach to managing innovation activity in the agricultural sector, ensuring its adaptability, efficiency and effectiveness in a changing environment, which significantly distinguishes this mechanism from traditional models, which are mostly fragmentary or industry-neutral in nature.

Keywords: innovation, innovative activity, innovative activity, innovative development, digital transformation, digital innovations, agricultural enterprises, strategy, organizational and economic mechanism, R&D, innovation process, global innovation index, innovation, model generation, research, development, financing, indicator system, matrix, conceptual model, adaptability, innovative transformation, comprehensive assessment.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в зарубіжних виданнях за напрямом дослідження:

1. Shashyn, O., Prus, Y., Portnov, Y., Borshch, V., Mykhailiv, H.(2024). Fostering innovation through collaborative leadership: Developing a novel framework for strategic management. Multidisciplinary Science Journal, 6, art. no. e2024ss0722.
2. Rasshyvalov, D., Portnoi, Y., Sigaieva, T., Alboshchii, O., Rozumnyi, O. (2024). Navigating geopolitical risks: Implications for global supply chain management. Multidisciplinary Reviews, 7(Special Issue), art. no. e2024spe017. <https://malque.pub/ojs/index.php/mr/article/view/3809>
3. Leonov, Y. , Parubets, O. , Portnoi, Y. , Zaloha, Z. , Sukhai, O. (2024). Tourism risk analysis and mitigation: Strategies for managing risks in a dynamic tourism environment. Multidisciplinary Reviews , 7(10), e2024243

Статті у наукових виданнях,

включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Портной, Є. (2024). Інноваційна діяльність підприємств в умовах цифрової трансформації. Цифрова економіка та економічна безпека, (6 (15), 31-38. DOI: 10.32782/dees.15-5
2. Портной, Є. (2025). Вплив цифрової трансформації на інноваційну діяльність підприємств. Сталий розвиток економіки, (4(51), 368-375. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-52>

Тези конференцій:

1. Повещенко М.Е. Інноваційна діяльність підприємства в умовах цифрової трансформації. Міжнародна науково-практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. Матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.) / ред. кол.: І. А.Семенець-Орлова (гол. ред.), І. І.Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 404 с.

2.Портной Є.В. Формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств. Актуальні питання фінансової інклюзії в умовах цифровізації соціально-економічних систем: європейський вектор, виклики та перспективи: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (17-18 лютого 2025 р., Запоріжжя)/ ТДАТУ; відп. за вип. Н. В. Трусова. – Запоріжжя: ТДАТУ, 2025. – 446 с.

3.Портной Є.В. Переваги та недоліки цифровізації у контексті інноваційного розвитку підприємств. Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтіювича Мазнева). (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 1. 2025. 804 с.

4.Портной Є.В. Інноваційний розвиток підприємства на основі системно-ресурсного підходу. IV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих вчених «Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу». Кам'янецьк - Подільськ, 11 лютого 2025 року.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи.

ІД – інноваційна діяльність

ОЕМІДАП – організаційно – економічний механізм інноваційної діяльності аграрних підприємств

ГІІ – глобальний індекс інновацій

СІДП – стратегія інноваційної діяльності підприємства

ЗМІСТ

ВСТУП.....	13
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ.....	22
1.1. Теорія інновацій економічної системи в умовах цифрової трансформації.....	22
1.2. Генерування моделей інноваційної діяльності аграрних підприємств за рахунок різних підходів.....	42
1.3. Значення, функції, принципи та основні елементи організаційно – економічного механізму інноваційної діяльності аграрних підприємств.....	66
Висновок до першого розділу.....	86
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ЗАРУБІЖНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД.....	89
2.1. Аналіз зарубіжного досвіду інноваційних досліджень та розробок.	89
2.2. Вплив цифрової трансформації на інноваційну діяльність аграрних підприємств.....	104
2.3. Оцінка фінансування інноваційної діяльності досліджуваних аграрних підприємств.....	122
Висновок до другого розділу.....	143
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	148
3.1. Розробка організаційно – економічного механізму інноваційної діяльності аграрних підприємств.....	148

3.2. Оптимізація стратегічного планування інноваційної діяльності аграрних підприємств.....	158
3.3. Методика комплексної оцінки економічної ефективності впровадження організаційно – економічного механізму інноваційної діяльності аграрних підприємств.....	174
Висновок до третього розділу.....	200
ВИСНОВОК.....	203
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	209
ДОДАТКИ.....	225

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глибоких трансформацій аграрного сектору економіки України, обумовлених війною, структурною нестабільністю, глобалізаційними викликами та інтеграційними процесами в європейський простір, надзвичайно актуальним є питання активізації інноваційної діяльності аграрних підприємств. Саме інновації виступають ключовим драйвером забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості до зовнішніх і внутрішніх ризиків. Однак, практика функціонування вітчизняних аграрних підприємств свідчить про фрагментарність та низьку результативність впровадження інновацій, що зумовлено, зокрема, відсутністю цілісного, адаптивного й ефективного організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності. Наявні підходи здебільшого не враховують специфіку аграрного виробництва, сезонність, природно-кліматичні ризики, обмежений інвестиційний ресурс, нестабільність логістичних ланцюгів та потребу в цифровій трансформації.

З позицій сучасної економічної науки, формування організаційно – економічного механізму інноваційної діяльності є системним процесом, що охоплює взаємодію інституційного забезпечення, методичного інструментарію управління, кадрового потенціалу, матеріально-технічної бази, фінансових джерел та мотиваційних стимулів. Цей механізм повинен бути гнучким, антикризовим, інтегрованим у цифрове середовище, здатним забезпечити ефективну реалізацію інноваційного потенціалу підприємства.

Вітчизняні та закордонні науковців обговорюють проблематику інноваційної діяльності, активності, розвитку чи потенціалу в аспекті побудови моделі, алгоритму, стратегії чи механізму в умовах цифрової трансформації. Наукові доробки, які присвячені інноваційній діяльності зарубіжних та вітчизняних вчених: Братусь Г.А., Геєць В.М., Гораш К.В., Гринкевич С.С., Ілляшенко С.М., Кваша Т.К., Коваленко О.В., Краснокутська Н.С., Кудрявцева О.В., Ложачевська О.М., Міщенко Я. О., Омеляненко В.А., Писаренко Т.В.,

Рожкова Л.В., Харів П. С, Хаустова В.Й., Сан Б., Лі Дж., Ся Т., Халіфа Дж., Беланова К., Охотницький П., Сівак Р., Піцичіні Л., Сабатіні А., Чілло В., Прийоно А., Абдулла М.

Значну увагу приділяли вітчизняні та зарубіжні вчені тематиці інноваційної діяльності аграрних підприємств, такі як: Вдовенко Н.М., Каліна І.І., Коваленко Н.В., Ковтун, В.А, Кривоберець М.М., Мазур Ю.В., Сагачко Ю. М., Тешева Л. В., Шуляр Н.М., Патель М., Сурті М., Джаніяні К., Аднан М., Зевду Д., Макаліві Т., Мен С., Цзян Ю., Ша Ю.

Отже, наукова потреба в комплексному дослідженні та практичній розробці організаційно – економічного механізму інноваційної діяльності аграрних підприємств є вкрай високою, оскільки це дозволить створити дієві управлінські інструменти для модернізації галузі, підвищення її продуктивності, ефективності використання ресурсів та адаптації до сучасних викликів.

Складність розв'язання проблем інноваційної діяльності посилюється невизначеністю зовнішнього середовища. Вітчизняним аграрним підприємствам необхідно здійснювати пошук ефективних напрямків інноваційного розвитку з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на основі використання досягнень технологічного укладу, а також як вітчизняного так і зарубіжного досвіду.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконана відповідно до тематичних планів наукових досліджень Міжрегіональної Академії управління персоналом за темою: «Удосконалення управління бізнес–процесами на підприємствах» (номер державної реєстрації – 0121U000270) (удосконалено організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності аграрних підприємств, який структурований та охоплює послідовну систему функціональних блоків, які забезпечують цілісний цикл управління інноваціями – від постановки стратегічних цілей до реалізації інноваційних рішень, і включає уточнення методологічних основ (мета, функції, принципи, методи, ресурсне забезпечення), формування стратегії інноваційного розвитку та механізмів масштабування, ефективність і

результативність в умовах мінливого середовища).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективного організаційно – економічного механізму інноваційної діяльності на аграрних підприємствах для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств та економіки країни.

Для досягнення зазначеної мети дослідження поставлено й вирішено такі наукові та практичні завдання:

- визначити теорію інновацій економічної системи в умовах цифрової трансформації;
- визначити значення, функції, принципи та основні елементи організаційно – економічного механізму інноваційної діяльності аграрних підприємств;
- проаналізувати зарубіжний та вітчизняний досвід інноваційних досліджень та розробок;
- охарактеризувати вплив цифрової трансформації на інноваційну діяльність аграрних підприємств;
- оцінити фінансове забезпечення інноваційної діяльності досліджуваних аграрних підприємств;
- розробити організаційно – економічний механізм інноваційної діяльності аграрних підприємств;
- оптимізувати стратегічне планування інноваційної діяльності аграрних підприємств;
- обґрунтувати методику комплексної оцінки економічної ефективності впровадження організаційно – економічного механізму інноваційної діяльності аграрних підприємств.

Об'єктом дослідження є процес інноваційної діяльності аграрних підприємств України.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і прикладних положень з формування, оцінювання, вдосконалення та впровадження

організаційно – економічного механізму інноваційної діяльності на аграрних підприємствах.

Методи дослідження. Теоретико – методологічну основу дисертаційної роботи становить сукупність загальнонаукових і спеціальних принципів, положень та методів наукового дослідження, використання яких зумовлене поставленою метою і завданнями.

У процесі дослідження використовувались такі методи: методи порівняння, аналізу і синтезу – визначенні основних категоріальних понять, які пов’язані із організаційно–економічним механізмом інноваційної діяльності підприємства; метод статистичного спостереження – при визначенні темпів інноваційного розвитку вітчизняних аграрних підприємств; метод діагностичної оцінки – при оцінці діючих організаційно–економічних механізмів інноваційної діяльності аграрних підприємств; метод експертних оцінок – при оцінці дії елементів системи, що формують механізм та показників інтелектуальної складової інноваційного потенціалу в підрозділах досліджуваних аграрних підприємств; методи системного та структурного аналізу – при розробці основних елементів та загальної структури організаційно – економічного механізму інноваційної діяльності аграрних підприємств; метод матриць – при виборі альтернативних стратегій інноваційної діяльності аграрних підприємств.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, дані Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, Міністерство цифрової трансформації України, Міністерство економіки України, результати теоретичних і практичних розробок вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали фінансової звітності аграрних підприємств, результати експертного опитування, особисті розрахунки автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого наукового завдання – поглиблення та вдосконалення теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення

організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності аграрних підприємств. Основні результати дослідження, що характеризують наукову новизну та особистий внесок автора, такі:

удосконалено:

– дефініція поняття «інновація», яке розглядається як інструмент сталого й безпечного розвитку, що включає інтеграцію технологій цифровізації та механізмів управління загрозами, при цьому зміст структуровано за шістьма смисловими групами – технологічною, організаційною, економічною, управлінською, безпековою та цифровою, серед яких особлива увага приділяється цифровізаційно – безпековим технологіям як ключовому чиннику забезпечення стійкості та адаптивності інноваційного процесу в умовах сучасної трансформації;

– стратегію інноваційної діяльності агропідприємства відповідно до рівня його адаптації – це система альтернативних управлінських рішень, яка формується на основі поєднання інтегрального показника інноваційної трансформації та рівня адаптивності агропідприємства, і визначає характер інноваційної поведінки (від опортуністичної до активної наступальної) залежно від здатності аграрного підприємства ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні ресурси інноваційного розвитку, чим суттєво відрізняється від традиційних підходів, що зазвичай базуються лише на оцінці інноваційного потенціалу без урахування адаптивної спроможності до впровадження змін;

– організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності аграрних підприємств, який системно структурований та охоплює послідовну систему функціональних блоків, які забезпечують цілісний цикл управління інноваціями – від постановки стратегічних цілей до реалізації інноваційних рішень, і включає уточнення методологічних основ (мета, функції, принципи, методи, ресурсне забезпечення), формування стратегії інноваційного розвитку з урахуванням агроінноваційного потенціалу та зацікавлених сторін, інтеграцію процесу пошуку та техніко-економічного оцінювання інновацій, визначення

структури інвестиційного забезпечення та механізмів масштабування, апробації та моніторингу інновацій, що в сукупності дозволяє реалізувати системний підхід до управління інноваційною діяльністю в аграрному секторі, забезпечуючи її адаптивність, ефективність і результативність в умовах мінливого середовища, що суттєво відрізняє цей механізм від традиційних моделей, які здебільшого мають фрагментарний або галузево-нейтральний характер;

– інтегральний індикатор адаптивності інноваційної трансформації аграрного підприємства, який розглядається як багатовимірною узагальнена кількісна характеристика, що відображає рівень спроможності аграрного підприємства здійснювати результативну інноваційну діяльність в умовах динамічного зовнішнього середовища та внутрішніх організаційно-економічних трансформацій та формується на основі системного аналізу ключових факторів адаптаційного потенціалу, таких як гнучкість управлінських рішень, інноваційна спроможність, ресурсна забезпеченість, рівень цифровізації, здатність до освоєння нових технологій, ефективність комунікаційних і партнерських зв'язків, а також рівень стійкості підприємства до впливу зовнішніх ризиків та кризових явищ.

набули подальшого розвитку:

– наукові підходи до теорії інновацій, які, на відміну від існуючих, враховують не лише класичні положення щодо типології, економіки НДДКР, інноваційних моделей та дифузій, а й сучасні аспекти цифровізації, інформатизації, безпекових інновацій, трансферу технологій, інноваційної політики держави, інноваційної орієнтованості аграрного підприємства та процесів прийняття і комерціалізації інновацій, що дозволяє комплексно охопити всі етапи інноваційного перетворення (трансформації) у виробничому середовищі.

– методичні підходи до генерування моделей інноваційної діяльності аграрних підприємств, які на відміну від існуючих, представлено у вигляді

системи є багатоаспектними, охоплюють ситуаційний, соціальний, процесний, інституційний, цифровізаційний і безпековий виміри, що дозволяє формувати адаптивні, технологічно динамічні та безпеково орієнтовані рішення з урахуванням сучасних викликів цифрової трансформації та глобальної нестабільності.

– система індикаторів оцінки адаптивності інноваційної діяльності агропідприємств, яка сформована на основі індикаторів адаптивності: персоналу, виробництва, технологій, безпекової, фінансово – економічної, організаційно – управлінської, що дозволяє комплексно оцінити здатність аграрного підприємства ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати інновації в умовах динамічного розвитку аграрного сектору за рахунок визначення альтернативної стратегії інноваційної діяльності за допомогою матриці вибору стратегій інноваційної діяльності.

- науково – методологічний підхід, який дозволяє здійснювати оцінку ефективності стратегії інноваційної діяльності в межах організаційно – економічного механізму аграрного підприємства, визначати її стійкість до змін середовища, а також ідентифікувати очікувані ефективність від її реалізації: фінансово – економічної, організаційно – управлінської, технологічної, виробничої, кадрової (персонал), безпекової ефективності. Такий підхід сприяє формуванню основ для забезпечення стабільного розвитку аграрного підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Практичне значення одержаних результатів

Запровадження висновків та пропозицій дисертантки сприятиме підвищенню рівня ефективності логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств.

Зокрема, у ТОВ «ВОЛОЧИСК–АГРО» використано розробки дисертанта запровадженню інтегрального індикатора адаптивності інноваційної трансформації аграрного підприємства, який розглядається як багатовимірною узагальнена кількісна характеристика та формується на основі системного аналізу ключових факторів адаптаційного потенціалу (довідка від 17.12.2024 р.

№ 285).

ТОВ «ЖИТНИЦЯ ПОДІЛЛЯ» використано розробки дисертанта запроваджено методичних підходів до генерування моделей інноваційної діяльності аграрних підприємств, які представлено у вигляді системи та охоплюють ситуаційний, соціальний, процесний, інституційний, цифровізаційний і безпековий виміри, що дозволяє формувати адаптивні, технологічно динамічні та безпеково орієнтовані рішення з урахуванням сучасних викликів цифрової трансформації та глобальної нестабільності (довідка від 24.02.2025 р. № 537/25).

Удосконалено організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності аграрних підприємств, який оснований на підходах до генерування моделей інноваційної діяльності аграрних підприємств, запроваджено в навчальний процес закладів вищої освіти, зокрема їх використано у підготовці теоретико–методичного забезпечення, у розробці робочих навчальних програм та силабусів відповідних дисциплін Міжрегіональної Академії управління персоналом (включені кафедрою управління бізнесу у вигляді змістовних блоків до дисципліни «Інноваційний менеджмент» та до дисципліни «Управління інноваціями») та виконане відповідно до наукової теми НДР Міжрегіональної Академії управління персоналом «Удосконалення управління бізнес–процесами на підприємствах» (номер державної реєстрації 0121U000270) (довідка від 09.01.2025 р. № 6/1).

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, розробки, результати, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно та викладені у відповідних наукових публікаціях: статтях фахових видань та тезах доповіді.

Апробація результатів дослідження. Основні результати досліджень були викладені та схвалені на: Міжнародній науково-практичній конференції “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”. м. Київ, 10 жовтня 2024 р.; II Міжнародній науково-практичній конференції “Актуальні питання фінансової інклюзії в умовах цифровізації соціально-

економічних систем: європейський вектор, виклики та перспективи”. м. Запоріжжя, 17-18 лютого 2025 р.; IX Міжнародній науково-практичній конференції (присвячена пам’яті професора Григорія Євтієвича Мазнева) “Управління розвитком соціально-економічних систем”. м. Харків, 06-07 березня 2025 р.; IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу». Кам’янецьк -Подільськ, 11 лютого 2025 р.

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 9 наукових працях: 3 статті в наукометричній базі Scopus, 2 статті в наукових фахових виданнях України, 4 тез доповідей за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 2,6 друк. арк. Власні здобутки висвітлено у 2,1 друк. арк.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 229 сторінок. Робота містить 31 таблицю, 38 рисунків, 4 додатків на 5 сторінках, список використаних джерел 162 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

1.1. Теорія інновацій економічної системи в умовах цифрової трансформації

Обумовленість сучасних процесів розвитку суб'єктів господарювання перманентним потоком інноваційних рішень не викликає сумніву ні в кого з дослідників у галузі економіки. Понад те, розуміння місця інновацій у системі підприємництва зміщується від вимушеного рішення у збереженні конкурентоспроможності до складової частини ведення сучасного бізнесу.

Передумови формування наукового підходу до дослідження інновацій закладалися в межах вивчення економічної циклічності, «довгих хвиль» і «великих кон'юнктурних циклів», які стали предметом аналізу провідних економістів середини XIX століття – Джона Бейтса Кларка [1], Вільяма Стенлі Джевонса [2], Карла Маркса [3]. Водночас, їхні праці мали переважно описовий характер і не містили спроби глибокого пояснення сутності самих явищ. Значний внесок у подальший розвиток цієї тематики зробили Якоб ван Гелдерен [4] і Саломон де Вольф [5], які прагнули визначити хвильову природу економічних процесів на основі аналізу їх причинних факторів.

Водночас український економіст М. Туган–Барановський розглядав циклічність як фундаментальну властивість виробничої системи [6, с. 87]. Економісти–дослідники того періоду трактували хвилю передусім як формалізований динамічний ряд, що є однорідним за структурою, але неоднорідним за своїм кількісним наповненням. При цьому питання розвитку інновацій у контексті хвильових процесів не розглядалося окремо.

Об'єктивні теоретичні передумови на той час дозволяють оцінювати дані теорії як прориви у сенсі природи соціально– економічних систем. Відповідно,

цей етап можна позначити як спостереження циклічності економічних процесів. Наступним етапом є так звана «інноваційна теорія» австрійського вченого економіста Й. Шумпетера. Саме роботи Шумпетера стали первинним методологічним базисом сучасної теорії інновацій. Економічні історики, вважаючи, що Шумпетер одним із перших сприйняв та застосував ідею циклів [7]. На наш погляд, на роботи Шумпетера вплинули економісти більш раннього періоду – етапу спостереження циклічності економічних процесів, на які він і посилається у роботі «Теорія економічного розвитку» [8, с. 87]. Позиція, викладена економістом Чеботарьовим В.[9], що введення поняття «інновації» першим є Й. Шумпетер. Однак, розкриваючи зміст цих проблем, варто зазначити, що Й. Шумпетер не використовує категорію «інновація» і вона навіть відсутня у предметній області досліджень, а він оперує поняттями «новації» та «нововведення». Вводячи економічну категорію «інновація», Шумпетер розкриває її як акт зміни виробничих функцій [8, с. 93].

Окремі елементи інноваційної теорії, її логіка на цьому етапі формувалися й іншими економістами: Саймоном Кузнецом [10], Герхардом Меншем [11], Альфредом Клайнкнехтом [12], тощо. Звичайно, ці економісти зробили свій внесок у синергетичний результат формування теорії інновацій на цьому етапі, але треба розуміти, що все-таки вони досліджували. Суміжні питання, в яких досягли вагомих результатів. Хоча зазначені економісти досліджували суміжні аспекти інноваційних процесів, їхні роботи суттєво доповнили та розширили методологічну базу, закладену Йозефом Шумпетером у 1912 році. Їхні дослідження сприяли глибшому розумінню механізмів інновацій та їхньої ролі в економічному розвитку. Проте автор вважає, що методологічний базис теорії інновацій був досліджений і розроблений саме Шумпетером у 1912 році.

Розглянемо, як Шумпетер розкриває природу явища «інновація», адже саме наукові принципи розкриття рушійних сил явища визначають методологію. Причому зазначимо, що Шумпетер у своїй роботі не розкриває нових механізмів підприємництва, а лише пропонує іншу логіку осмислення моделі

підприємницької діяльності [7, с. 110]. У формуванні своєї наукової позиції, що відображається у дослідницькій роботі

Автор використовує методологічні принципи теорії інновацій Шумпетера, розвиває їх. Для цього ми досліджуємо роботу Шумпетера «Теорія економічного розвитку» в подальшому тексті розділу, де пропонується авторське бачення методологічного базису теорії інновації Шумпетера, оскільки контекст позначеної роботи зовсім неоднозначно інтерпретується вченими, зустрічаються протилежні підходи до осмислення ідей та гіпотез. І лише Й. Шумпетер у праці «Теорія економічного розвитку» [8] підходить до оцінки підприємця набагато ширше загальноприйнятого визначення його попередниками. Шумпетер, досліджуючи логіку підприємницької активності, означає мотиваційні чинники економічної динаміки хвильових процесів, досліджених раніше. Шумпетер визначає модель ринку як циклічний процес, виражений через «хвилі інновацій», що він позначив як процес творчої руйнації. Успіх ринкової системи полягає не в ефективному досягненні статичної оптимальної рівноваги, а у здатності здійснювати динамічні зміни в технології та досягати динамічного зростання за допомогою таких змін [8, с.70]. І така модель, що підтвердила логіку Шумпетера, з'явилася в 1999 і була представлена японськими вченими Хідекі Т., Місако Т., Міцухіро П.О., Коухей М., Токіко С. [13]. Їхня спільна праця «Фрактальні властивості в економіці» аналізує фрактальні характеристики економічних явищ, що може мати опосередкований зв'язок з інноваційною теорією через вивчення складних систем та нерівномірного розподілу інновацій у часі.

Другий найважливіший принцип методології Шумпетера – про ендегенність інновацій у системі підприємництва. Зокрема, Кантарбаєва А., погоджуючись з іншими вченими та апелюючи до них, стверджує, що Шумпетер справді зазначає перетворення нового знання в інновації як результат діяльності невеликої кількості виключно обдарованих підприємців із видатним інтелектом та діловою енергією [14, с. 54]. Шумпетер не просто відзначає перетворення нового знання в інновації, а логічно його пояснює,

вибудовує соціально–економічну модель, що витримала випробування часом та припливом нових економічних знань.

З іншого боку, Шумпетером не було досліджено питання структурних змін в інноваціях. Його опис у моделі лише розглядає кількісну зміну, але не розвиток інноваційних систем, систем підприємництва. Саме тому йдеться про інноваційні цикли, але не про розвиток інноваційних систем. Отже, досліджуючи циклічність як загальну форму та закономірність економічного розвитку, необхідно приділити увагу циклічності розвитку окремих суб'єктів мікрорівня.

Генезис розвитку окремих наукових методів та підходів у період між роботами Шумпетера та сучасним етапом дуже цікава та показова, особливо з точки зору причин повернення до питання про ревізію методології інноваційних процесів. Розглянемо генезис наукових досліджень з питань теорії інновацій зарубіжними та вітчизняними вченими на методичному етапі, виділивши його базисні складові. Попередньо зазначимо, що при виділенні серії наукових публікацій чи дискусій було відокремлено питання теорії інновацій від питань теорії менеджменту та маркетингу, орієнтованих на управління інноваціями. До складу питань теорії інновацій, які мають власну концептуальну сутність у рамках теорії, пропонується включити 12 методичних підходів [15, 16, 17, 18, 19] (рис. 1.1).

Зазначені питання теорії мають внутрішній, послідовний взаємозв'язок. Перше концептуальне питання породило надалі серію тем, пов'язаних із орієнтуванням системи підприємництва на інноваційну практику. Друге питання, як орієнтоване на практичні завдання підприємницької діяльності, породило серію питань про впровадження нововведень у конкретні товари. Якщо друга група питань пов'язала надалі свої практичні результати з теорією маркетингу – товарні втілення нововведень, то перша була зорієнтована на ринкову політику підприємства, реалізуючи свої практичні напрацювання теорії менеджменту [20]. Отже, первинним питанням, яке впливало із загальної методології інновацій Шумпетера, можна позначити дослідження в

галузі аналізу типології інноваційних об'єктів, подальшої таксономії та розробки класифікаційних ознак.



Рис. 1.1. Структура наукових питань теорії інновацій, розроблених на методичному рівні в період з 1960 до 2024 роки [удосконалено автором на основі джерел: 15, 16, 17, 18, 19, 20]

Питання продуктивних інновацій було затребуване в повному обсязі. Наукові роботи у цьому напрямі інтенсивно велися до кінця 80-х. В рамках концепції аналізуються етапи життєвого циклу товару і пропонується прогноз на основі досвідчених даних аналогічних товарів, їх екстраполяції в короткому проміжку часу [21, 22].

На початку 70-х років від питання прогнозування життєвого циклу товару відокремилося актуальне питання поширення та впровадження нововведень у практику використання споживачем у зв'язку з проблемами саме адаптації споживача до інноваційного продукту [23]. З моменту публікації у

1969 році професором F. Bass у журналі «Management Science» опис моделі, яка надалі отримала назву «Басівської моделі», в теорії та практиці з'явився новий розділ – дифузні моделі [24]. Завдання формування дифузійної моделі – опис та прогнозування послідовності етапів адаптації продукту чи послуги ринком споживачів, та передбачення тривалості етапів впровадження та розвитку товару на ринку. Досить детально представлено розвиток та класифікація існуючих дифузних моделей у статті професора Bass та його колег Vijaya Mahajan, Eitan Muller у 1990 році, де також було запропоновано перспективні напрямки розвитку досліджень [25]. Професор Bass пропонує шукати рішення про якісну структурну сторону питання прийняття інновацій у галузі соціально–психологічних факторів, синтезувати соціально–психологічні знання у пояснювальній моделі економічних процесів.

Саме такий синтез і породив нове питання теорії інновацій – процес ухвалення інновацій.

Однією із проблем, поставленої концепцією ЖЦТ, традиційно вважається питання економіки досліджень та розробок (НДДКР). Цій темі з середини 60–х років присвячується чимало наукових праць та практичних розробок, як у вітчизняній літературі вченими Г. Добровим [26, 27, 28, 29], так і в зарубіжній [30, 31, 32, 33]. Різні системи господарювання різним способом вирішують цю проблему. Загалом питання сучасного управління науково–технічними та інноваційними процесами в Україні було подано лише з початку ринкових реформ.

Методичні підходи до розрахунку економічного ефекту від впровадження НДДКР були сформовані стосовно окремих галузей, часто до окремих підприємств. В основі оцінки ефективності НДДКР на високотехнологічному виробництві лежить розрахунок трудомісткості виконуваних робіт.

Відсутність універсального рішення в галузі економіки НДДКР ефективності інновацій окреслила потребу у моделюванні систем трансферу технологій (technology transfer) в інноваційні розробки.

Моделі та методи стали розроблятися та публікуватися у відносно

великому обсязі, навіть ця галузь досліджень активно фінансувалася майже всіма державами та дослідницькими фондами. Але відсутність якісних, обґрунтованих публікацій свідчать про складність обліку основної маси факторів, що впливають на результат. Це посилюється зростанням частки модельних досліджень, які потребують обробки великого обсягу статистичних даних та розвитком обчислювальної техніки.

З'явився розрив між наукою і виробництвом на рівні понятійного апарату. А застосування розрахункових програмних комплексів створило ілюзію простоти наукових досліджень про результат – відтік вчених, скорочення проєктних підрозділів на підприємствах. Крім цього, в основному всі наукові пропозиції в цій галузі розвивають організаційні моделі менеджменту, що забезпечують реалізацію механізму взаємозв'язку наукових підрозділів та підприємств. Безумовно, у цьому питанні вчені досягли великих успіхів, але скоріше в теорії менеджменту, ніж у теорії інновацій.

Паралельно з питанням трансферу технологій розвивалося питання оцінки економічної ефективності технологічних змін у виробництві, ці питання досліджувала велика кількість вітчизняних економістів [34, 35, 36]. Розглядаються моделі та методи, що забезпечують можливість оцінки економічної ефективності інноваційних процесів усередині підприємства, переозброєння виробництва. Далі йдуть питання цифрової трансформації підприємства та безпекова ситуація. Найбільшим внеском у теорію інновацій, з погляду розвитку її методологічних підходів, вважатимуться питання побудови пояснювальних моделей інноваційних характеристик компаній. Дані питання належить американським вченим [37, 38].

Дослідження цього питання теорії інновацій мало дуже високу результативність з погляду всієї теорії інновацій, оскільки у практичних додатках було впроваджено показник рівня «інноваційності» підприємства, тобто готовності та здатності генерувати інновації певного типу, а в теоретичному плані – поставило проблему розвитку методології. Пояснювальні моделі інноваційних характеристик підприємств серед зазначених результатів

розробки питання виділили певний тип інноваційних продуктів, таких як високі технології, екологічні системи та інші, які не можуть бути реалізовані або бути перетвореними на новацію без втручання держави. Першим із науковим обґрунтуванням цієї тези виступив професор М. Портер [39, 40]. Він і надалі був підтриманий у питанні необхідності формування інноваційної політики держави, ідею, яку підтримали та розвинули [41] та багато інших.

Позитивним моментом наукової розробки питання М. Портером слід вважати те, що методи були формально скопійовані з вже відомих мікрорівневих моделей. Запропоновано нові принципово відмінні методи, структура яких відображала макрорівневий підхід до опису об'єкта (держава). Наукові розробки у цій галузі оцінювалися як результативні у макроекономічному плануванні.

Особливе місце на методичному етапі посідає питання оцінки ефективності та ефектів ринкової орієнтованості на продуктові та процесні інновації. У 1998 році корейський вчений Хан Кім виділив ряд проблем теорії інновацій, знайшовши в них типологічну спільність [42, 43].

Хан Кім визначає сутність успішних бізнес співтовариств фахівців абсолютно ідентично описуваної ролі підприємця–лідера у роботі Шумпетера. Він підтвердив правоту окремих положень методології інновацій Шумпетера про сутність підприємця та необхідність постійної зміни продуктових та процесних інновацій, та змусив учених дискутувати на тему необхідності створення у бізнесі безперервних інноваційних циклів, продуктивних та процесних інновацій. Цей методичний підхід розроблявся й іншими вченими.

До даної методології деякі автори [44] віднесли інноваційний потенціал, які мають на увазі орієнтованість організаційної та технологічної структури підприємства на постійні продуктові інновації. Після даного впровадження автори [45] запропонували модель реінжинірингу існуючого підприємства з розвитку інноваційного потенціалу. У цьому напрямі ведуться науково–дослідні роботи, формуються адекватні науково обґрунтовані методи та моделі, з'являється безліч публікацій [46, 47, 48].

Західна соціально–економічна думка започаткувала і дала подальший розвиток напрямів вивчення інформаційного суспільства та інформаційної економіки Одним із перших дослідників нової економіки є [49]. За його теорією, процес інформаційного суспільства почався з прискоренням матеріального виробництва та проходження матеріальних потоків.

Джеймс Бенігер розглядає появу інформаційного суспільства не як випадковий історичний процес, а як закономірний результат зростаючої потреби в управлінні та контролі над складними соціально-економічними системами, що виникли внаслідок індустріалізації. За Бенігером, інформаційні технології та комп'ютери – це не просто технічні інновації, а відповідь на системну потребу в контролі та координації, які супроводжували зростання масштабів виробництва, транспорту, комунікацій і споживання. Він формулює концепцію "революції контролю", яка охоплює період стрімкого розвитку адміністративних, статистичних і технічних засобів контролю, в тому числі – автоматизацію збору, обробки та використання інформації. Ця революція, за Бенігером, дала поштовх до формування інформаційного суспільства, в якому більшість працівників задіяні у виробництві, переробці, розповсюдженні або зберіганні інформації, а головним джерелом вартості стали саме інформаційні продукти та послуги. Таким чином, інформаційне суспільство, за Бенігером, – це наслідок технологічної еволюції засобів контролю, а не просто новий етап у розвитку засобів зв'язку чи комп'ютеризації [49, с. 431]. З появою інформаційного суспільства виникло безліч проблем, пов'язаних із його організацією, а саме з розробкою ефективної політики, стратегії та тактики розвитку.

Отже, вищеназвані вчені розглядають питання прискореного та ефективного формування сучасного суспільства шляхом створення ринку інформаційних продуктів та послуг як основу отримання, обробки та обміну інформаційними ресурсами, підвищення рівня знань та інформаційної культури, розглядаються питання управління інноваціями, проте не виникають додаткові підходи, методичні та концептуальні. рішення під час аналізу даної

проблематики інноваційного процесу.

Цифровізація інновацій – це процес інтеграції цифрових технологій у всіх аспектах створення, розвитку та впровадження інновацій. Вона сприяє прискоренню технологічного прогресу, підвищенню ефективності бізнесу та формування.

Розробка нових бізнес–моделей і послуг шляхом впровадження цифрових технологій для досягнення конкурентної переваги на ринку не включає використання комп'ютерних систем, Інтернет–мережі, електронних пристроїв та програмного забезпечення для оптимізації процесів і підвищення продуктивності

Всі тенденції сучасності пов'язані із цифровізаційними процесами. Найголовніше для підприємства, так як суспільство вже інформизувалося, трансформуватися в цифровий світ.

Цифрова трансформація дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін і забезпечити стабільний розвиток довгострокової перспективи ринку. Інтеграція цифрових технологій відкриває нові ринки й дозволяє розробляти інноваційні продукти й послуги. Використання цифрових каналів покращує взаємодію з клієнтами та збільшує їхню лояльність до підприємства.

Після всіх впроваджених тенденцій, залишається безпека інновацій – це концепція, яка охоплює заходи щодо забезпечення стабільності захисту та інноваційної діяльності підприємств від внутрішніх і зовнішніх ризиків. Вона включає формування умов для успішної реалізації інноваційних проектів та захисту інтелектуальної власності. Безпека інновацій є критично важливою складовою розвитку сучасних підприємств. Впровадження комплексних стратегій захисту дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити стабільність інноваційного процесу. Розглянуті концепції наукових питань економістами раннього періоду та сучасних учених з проблем управління інноваціями виділені за концептуальним складом за 12 методичними підходами та представлені у вигляді графічної інтерпретації генези розвитку наукових питань методології та методів у рамках теорії інновації, які відображають

методології у вигляді системного та діалектичного підходу.

У питанні про стан сучасного категоріального апарату теорії інновацій необхідно визначитися із самим терміном «інновація», оскільки однозначного його визначення немає й досі. Наявність у сучасній науці множинності підходів до опису категоріального апарату теорії інновацій говорить лише про відмінності з метою опису, котрий іноді об'єкта описи.

Отже, аналіз структури різних підходів до визначення категорії «інновація» дозволив виділити шість груп за смисловим навантаженням, що характеризують це визначення (рис. 1.2): процес створення нового товару; процедура НДДКР; процес трансформації ідеї; зміна виробничих функцій; інформаційно–інтелектуальні технології. У цій таблиці представлені визначення за групами, що стосуються різних філософських підходів та історичних періодів.

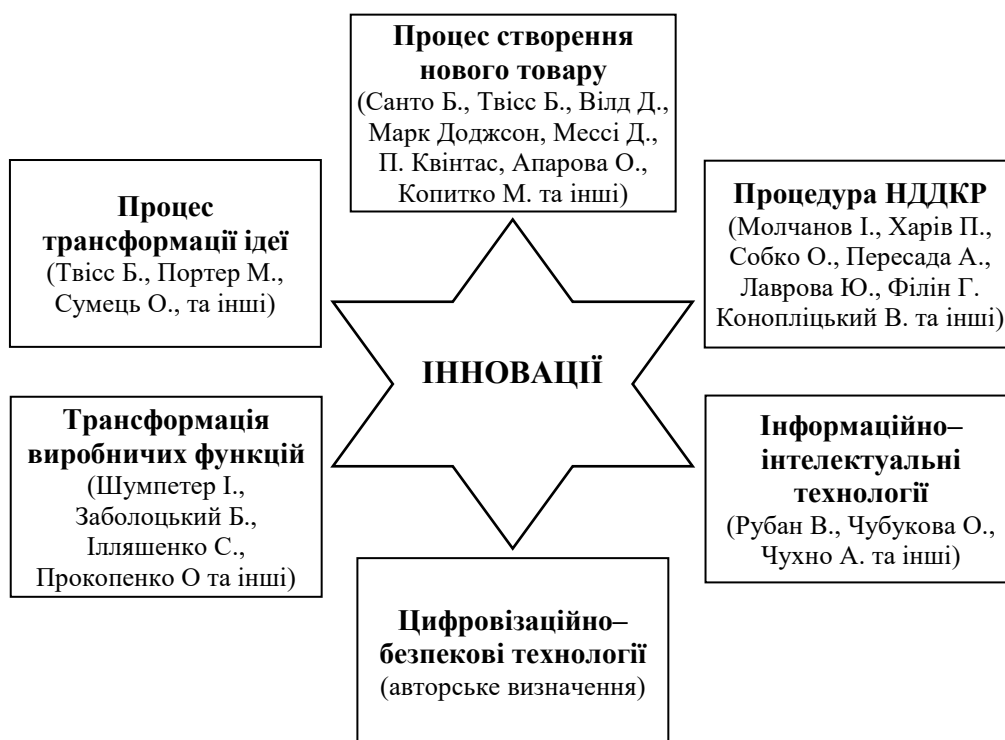


Рис. 1.2. Систематизація визначень категорії «інновація» [удосконалено автором на основі джерел: 50, 51, 52, 53, 84, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64]

Відповідно, базисні групи методичних питань розвивалися в рамках власного розуміння теорії інновацій, вкладаючи концептуально відмітний зміст

у категорію «інновація».

Питання теорії інновацій формувалися у двох основних напрямках. Перший напрям пов'язаний із розвитком продуктових та процесних інновацій, що базуються на концепції життєвого циклу товару (ЖЦТ). Цей підхід сформував нову, відмінну від шумпетерівської, парадигму трактування поняття «інновація». У цьому контексті інновація визначається як процес створення нового продукту, причому ступінь деталізації охоплює як саму процедуру розробки, так і його вихід на ринок, із обов'язковим акцентом на економічну доцільність, перш за все через отримання прибутку. Згодом акцент на прибутковість трансформувався у ширше поняття економічного ефекту. Такий підхід класифікується як процес створення нового товару.

Другий напрям акцентується на інновації як результаті науково–дослідних і дослідно–конструкторських робіт (НДДКР). Тут інновації розглядаються як елемент повного циклу – від наукової розробки до її практичного впровадження у вигляді готового продукту. Цей підхід охоплює проблематику економіки НДДКР, трансферу технологій та ефективності технологічних змін у виробництві. Подібне розуміння інновацій переважно сформоване на основі техніко–економічних підходів, що пояснюється спеціалізацією дослідників у цій сфері, а отже й специфікою їх методологічних орієнтирів.

До групи дослідників, які трактують категорію «інновація» як процес трансформації ідеї, належать, зокрема, Портер М. [65], Сумець О. [66] та інші. Вони критикують традиційні підходи до визначення інновацій, зокрема ті, що пов'язані з логікою створення нового товару або процедурою впровадження НДДКР. На їхню думку, ці визначення є звуженими, оскільки не враховують усі можливі форми інноваційних проявів. Замість цього вони акцентують увагу на ідеї як центральному об'єкті інновації, вважаючи, що не лише товари, а й технології, методи, моделі, організаційні рішення можуть виступати носіями інноваційного змісту.

Ці дослідники підкреслюють, що перетворення ідеї в економічно значущий результат – процес неоднозначний і складний. Вони формулюють

визначення інновації як процесу трансформації ідеї, що набуває економічного змісту. Проте при подальшому аналізі їхніх робіт виявляється, що методологічні підходи часто спираються на концепції життєвого циклу товару (ЖЦТ) або на процедури НДДКР. Фактично ж, при вирішенні прикладних завдань дослідники цієї школи зберігають логіку «створення нового товару», просто замінюючи в ній поняття «товар» на «ідею», не змінюючи сутнісного методологічного підґрунтя.

Отже, подібне формулювання поняття інновації, хоч і вирізняється логічною завершеністю та прагненням до наукової об'єктивності, здебільшого не призводить до розробки практичних методів реалізації. Цей підхід залишається радше спробою сформулювати методологію, ніж завершеною науковою концепцією. Як наслідок, зазначена концепція трансформації ідеї здебільшого знаходить своє застосування в межах теорії маркетингу – так само, як і підхід, орієнтований на створення нового товару.

Слід також відзначити, що в межах цього підходу розвиток маркетингових концепцій призвів до розширення поняття «інновація» на такі об'єкти, як торгові марки, франчайзинг, консалтингові послуги, окремі види сервісів. Це стало результатом еволюції поглядів на економічну сутність ідей. Таким чином, криза класичної концепції ЖЦТ зміщує акцент з товару як основної одиниці інновації на ідею, а з циклу продажів – на цикл трансформації. У сучасних наукових дослідженнях поняття «трансформація» дедалі частіше враховує внутрішні зміни, що відбуваються на підприємстві, включаючи їх до окремого інноваційного циклу та пов'язуючи з витратами відповідних процесів. Це дозволяє глибше осмислити загальні закономірності інноваційного розвитку.

У четверту групу автором виокремлені визначення, які розглядають поняття «інновації», як трансформація виробничих функцій. Автори розкривають поняття у широкому економічному контексті, зазначають зміни у початковій структурі виробничого організму, тобто перехід від внутрішньої структури до нового стану зміни як з позитивними, так і з негативними соціально-економічними наслідками. За Шумпетером, підприємець породжує

підприємницьку діяльність, яка проявляється на ринку у вигляді нових продуктів та послуг. Нові товари та послуги вносять структурні зміни у діяльність підприємства, що створює нові товари, як наслідок змінюються виробничі функції такого.

П'ятою групою визначень є група інформаційно–інтелектуальних технологій. Поява економічних систем, джерелами конкурентної переваги яких стають не природні, трудові чи фінансові ресурси, а плоди творчої діяльності, тобто інноваційні ідеї, знання, технології їх інформаційного та матеріально–енергетичного уречевлення, що є однією з найхарактерніших рис постіндустріального періоду людської цивілізації. Вони розкривають внутрішню сутність інформації як глобальний інноваційний процес поширення нових знань – нововведень та їх дифузії у всі суспільно значущі сфери діяльності людей. Цей підхід можна назвати інноваційно–цільовим, характерною рисою якого є невимушене проникнення знань у різні сфери їхнього споживання. Саме ринковий механізм дифузії знань стає індикатором конкурентоспроможності стратегій інформатизації [67, 68, 69].

У даний час розробляються тільки прикладні завдання в галузі «інформаційної культури» та спорідненої галузі «процесу прийняття інновацій», причому дослідницький інтерес змістився в галузі теорії інновацій в область управління інноваціями, до проблематики економічної кібернетики.

Цифровізаційно – безпекові технології мають значущу роль в інноваціях, забезпечуючи захист і стабільність бізнесу в умовах сучасної цифрової трансформації. Автоматизація процесів управління ризиками дозволяє зменшити помилки й підвищити ефективність дій з управління ризиками в режимі реального часу, Оптимізація бізнес–процесів за допомогою інформаційних технологій операційну ефективність і конкурентоспроможність підприємств у цифровому середовищі, Цифрові інструменти забезпечують комплексний захист підприємств шляхом стратегічної адаптації до змін навколишнього середовища й реалізації інформованих рішень щодо ризиків.

Незважаючи на переваги цифрових технологій, їх вплив на бізнес не є

однозначним і вимагає глибокого аналізу та адаптації до конкретних умов кожної компанії. Крім того, підвищення залежності від цифрових платформ підкреслює необхідний рівень кібербезпеки для захисту фінансової інформації підприємств. У майбутньому очікується подальший розвиток системи економічної безпеки підприємств за рахунок впровадження нових цифрових компетентностей та використання передових методологічних підходів до оцінювання розвитку цих систем у контексті глобальної цифрової трансформації економіки та захисту інновацій підприємства.

Сутність інновацій у контексті цифровізаційно–безпекових технологій полягає у впровадженні новітніх рішень, що забезпечують одночасну трансформацію інформаційно–комунікаційного середовища та підвищення стійкості систем до внутрішніх і зовнішніх загроз. Такий підхід передбачає інтеграцію цифрових інструментів, штучного інтелекту, кіберзахисту, автоматизованих систем управління та моніторингу, що забезпечують не лише підвищення продуктивності та гнучкості бізнес–процесів, а й формування захищеного цифрового простору.

Цифровізаційно – безпекові інновації мають системний характер і охоплюють як технологічний, так і організаційний рівень, створюючи умови для сталого розвитку, управління ризиками в режимі реального часу та формування адаптивної інфраструктури, спроможної протистояти кризовим впливам.

Попри утверджену в сучасній науці та практиці систему категоріального апарату теорії інновацій, низка науковців вважає допустимим синонімічне використання понять «інновація», «новація» та «нововведення», трактуючи їх як тотожні за своєю змістовою природою. Такий підхід, що спирається на методологічну взаємозамінність термінів, сприяє уніфікації термінології, проте, на думку автора, потребує критичного переосмислення. Доцільним є чітке розмежування предметно–семантичних площин кожного з цих понять. Зокрема, «новація» доцільно розглядати як початкову стадію інноваційного процесу, пов'язану з виникненням ідеї або концепції, яка має потенціал для подальшої

реалізації. «Інновація», у свою чергу, повинна розумітися як складний процес трансформації ідеї у практичне втілення з вираженим соціально–економічним ефектом. Натомість «нововведення» слід трактувати як завершальний етап цього процесу – впровадження розробленого рішення в господарську діяльність суб'єкта, що супроводжується змінами у структурі, процесах чи продуктах.

Таким чином, недиференційоване використання цих понять у науковому дискурсі може призводити до методологічних неточностей і ускладнювати формування прикладних механізмів інноваційного розвитку. Розмежування термінів за етапами інноваційного циклу дозволяє не лише поглибити теоретичне розуміння сутності інновацій, а й підвищити ефективність управління інноваційною діяльністю на різних рівнях економічної системи. У межах цього підходу запропоновано таблицю 1.1.

Таблиця 1.1

Структура використання різних підходів до визначення інновації у межах
предметних областей

Група визначень категорії інновація	Предметна галузь, наукова дисципліна
Процес створення нового товару (власне новий товар)	Маркетинг
Процес трансформації ідеї	Маркетинг
Процедура НДДКР	Техніко–економічні прикладні теорії та дисципліни
Зміна виробничих функцій	Методологія теорії інновацій
Інформаційно–інтелектуальні технології	Економічна кібернетика
Цифровізаційно–безпекові технології	Цифрова економічна безпека

Автором обґрунтовано концептуальну основу побудови категорії «інновація» та проаналізовано синонімічний ряд, що логічно витікає з її змістового наповнення. Згідно з результатами дослідження, трактування інновації як системи специфічно організованих дій, рішень та ідей змінювалося залежно від історичного етапу розвитку суспільства та типу економічної системи, у межах якої відбувалося її застосування. Це свідчить про те, що

реалізація інновацій та їхнє осмислення ніколи не були універсальними чи уніфікованими процесами.

Відповідно, ключова методологічна проблема на шляху до інноваційного розвитку полягає у відсутності єдиного, загальноприйнятого тлумачення поняття «інновація». Формуючи понятійне поле категоріального апарату теорії інновацій, автор вибудовує власну логіку трактування цього явища, зосереджуючи увагу на його інтерпретації як прояву цифровізаційно–безпекових технологій.

Звернемося до праці Й. Шумпетера «Теорія економічного розвитку», у якій під терміном «інновація» розуміється нововведення, що впроваджується у технологічні чи управлінські процеси певного господарського суб'єкта і стає джерелом додаткового прибутку. Таким чином, інновація має бути пов'язана з економічним ефектом, зокрема – зі створенням чи модернізацією товарів і послуг, що мають нові споживчі характеристики або значно підвищують ефективність виробничої діяльності.

Термін «інновація» походить від латинського *innovatio*, що означає «оновлення» або «поліпшення». У сучасному розумінні інновація трактується як радикально новий продукт, послуга або метод, що створений з метою задовольнити нові чи існуючі потреби споживачів і забезпечити стратегічні конкурентні переваги підприємству. Проте важливим аспектом є визначення часових меж «новизни» та механізмів її державного стимулювання. Наукові розробки, результати досліджень або технічні винаходи здобувають статус інновації лише за умови їхньої практичної реалізації – найчастіше у формі товару, послуги чи управлінського рішення.

Процес виникнення та впровадження нововведень можна умовно уявити у вигляді перевернутої піраміди. На її вершині, що знаходиться вгорі, накопичується надлишок наукових ідей, які генеруються незалежно від того, чи будуть вони у подальшому реалізовані у практичній площині – тобто трансформовані у прикладні розробки чи доведені до кінцевого споживача. Лише обмежена кількість цих ідей проходить етап інженерного конструювання,

ще менша частина – реалізується у вигляді серійного виробництва, і зовсім незначна частка досягає ринку у формі готового товару або послуги, здатної задовольнити потреби споживачів і принести прибуток, що компенсує інвестиції, вкладені у всьому ланцюгу від наукової розробки до ринкового запуску. З цієї точки зору, інновація є не просто результатом науково–дослідної діяльності, а підсумком багаторівневого процесу комерціалізації ідей, спрямованого на досягнення конкретної економічної вигоди. При цьому для кінцевого споживача не має значення, хто саме вперше реалізував певне нововведення. Важливо лише те, що інноваційний продукт з'явився на національному ринку і став доступним для споживання. Таким чином, підвищення ефективності економічної діяльності в умовах ринкової економіки тісно пов'язане з реалізацією інновацій, які покликані вдосконалити споживчі властивості товарів і послуг. Інновації забезпечують зростання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання завдяки створенню додаткової цінності для клієнта.

Розглядаючи співвідношення терміна «інновація» з іншими поняттями, такими як науковий пошук, відкриття чи технічна новизна, доцільно наголосити на принципових відмінностях. Науковий пошук передбачає цінність будь–якого знання, незалежно від його прикладної значущості, і потребує підтримки на рівні фундаментальних досліджень. Натомість інноваційна діяльність вимагає чітко визначеного практичного результату. Відкриття, як правило, виникає на рівні фундаментальної науки і не завжди має безпосереднє прикладне застосування. На відміну від цього, інновація реалізується на прикладному рівні, пов'язана із створенням або вдосконаленням продукції, послуг, технологій, і, головне, орієнтована на отримання економічного ефекту. Інновація є результатом цілеспрямованого і системного використання науково–дослідних, технічних, організаційних та фінансових ресурсів, що забезпечують перехід від ідеї до ринкового продукту. У цьому контексті поняття «впровадження» практично тотожне терміну «інноваційна діяльність», яка охоплює весь спектр процесів – від створення знань до їх комерціалізації. Це

комплексний процес, що включає науково–технологічну, виробничу, організаційну, фінансову, маркетингову та інвестиційну складові, результатом якого є формування інноваційних продуктів, процесів, ринків і технологій.

Універсальність інноваційного процесу обумовлює можливість його адаптації для економічних систем будь–якого рівня – від окремого підприємства до національної економіки. Сформований логіко–економетричний апарат опису інноваційного розвитку може використовуватися як модель для аналізу, прогнозування та прийняття управлінських рішень. Він забезпечує високий ступінь узагальнення поведінкових моделей економічних агентів і дозволяє ефективно формулювати стратегії інноваційного зростання в умовах динамічної трансформації ринку [71, 72, 73].

Дефініції, які дотичні до поняття “інновації” представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Дефініції, які дотичні до поняття “інновації”

Дефініція	Визначення
Економічна категорія	
Інновація	Нові продукти (послуги), які вироблені та реалізовані з метою придбання усвідомлених споживчих переваг та сприяють успіху компанії на ринку
Інноваційний процес	Послідовність дій щодо створення, освоєння, ринкового просування нового продукту з урахуванням системної корисності, втіленої в новації для використання та підтримки його споживачем
Інноваційна діяльність	Система дій підприємця, уряду країни, послідовно проведених законодавчих заходів щодо використання наукового, науково–технічного та інтелектуального потенціалу, а також організаційних, фінансових, комерційних заходів, з метою отримання нового продукту або послуги для задоволення як індивідуального попиту, так і потреб суспільства в цілому

Продовження табл. 1.2

Інноваційний розвиток	Ефективному використанні інтелектуального капіталу підприємства (управління знаннями персоналу у напрямі постійного розвитку підприємства, у напрямі бізнес–місії та бізнес–цілей підприємства), знальних ресурсів менеджерів та співробітників
Поняття у межах категорії	
Новація	Наукова, науково–технічна розробка, винахід
Нововведення	Кінцевий результат інноваційної діяльності, що пройшла реалізацію у вигляді нового або вдосконаленого продукту, що реалізується на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності

Йозеф Шумпетер, заклавши методологічну основу для сучасної інноваційної теорії, розглядав інновацію як процес «творчої руйнації» – джерело економічної динаміки. Проте подальші наукові розробки, зокрема моделі дифузії інновацій, питання економіки НДДКР та сучасні концепції цифрової трансформації, суттєво розширили і ускладнили структуру інноваційного процесу. Представлені дефініції відображають системний підхід до розуміння інновацій як багатокомпонентного явища, що охоплює як кінцевий результат, так і весь процес його формування й реалізації. Інновація розглядається не лише як новий продукт або послуга, що створює додаткову споживчу цінність і забезпечує конкурентні переваги, а й як результат цілеспрямованої діяльності, яка включає наукові дослідження, управлінські рішення, фінансові інвестиції та законодавчу підтримку. Інноваційний процес виступає у ролі динамічного механізму перетворення ідеї на комерційно успішний продукт, при цьому його ефективність визначається здатністю задовольняти потреби ринку та забезпечувати тривалу підтримку інновації з боку споживача. Інноваційна діяльність, у свою чергу, постає як стратегічно

орієнтований комплекс дій на рівні підприємства або держави, що інтегрує інтелектуальні, організаційні, технічні та економічні ресурси з метою створення суспільно значущих результатів.

Таким чином, узагальнюючи науковий доробок зарубіжних і вітчизняних дослідників, можна зробити висновок, що інновація в умовах цифрової економіки є багатоаспектним поняттям, що охоплює економічний, технологічний, організаційний, соціальний та безпековий виміри. Це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення методологічного апарату інноваційної теорії з урахуванням змін у глобальному середовищі та трансформаційних викликів сучасного світу.

1.2. Генерування моделей інноваційної діяльності аграрних підприємств за рахунок різних підходів

У методології системних досліджень одним із ключових інструментів виступає системний підхід, який забезпечує послідовний рух від загального до конкретного. Це дозволяє всебічно досліджувати об'єкт як цілісну систему з внутрішніми зв'язками та взаємодією елементів. Поняття системного підходу розглядалося у працях багатьох науковців [74–77], а їхні висновки узагальнюють цей підхід як спосіб аналізу організації та взаємодії складових системи, що функціонує в умовах складного середовища. Такий підхід є особливо актуальним у контексті сучасних викликів управління підприємствами, оскільки дає змогу визначити цілі їх функціонування, розробити ефективну управлінську структуру та налагодити взаємодію між підрозділами як внутрішніми елементами єдиної системи.

Щодо інноваційної діяльності підприємства, поняття «система» передбачає цілісність підходу до реалізації науково–дослідних та дослідно–конструкторських робіт (НДДКР). Це вимагає не лише належної уваги до їх проведення, а й системної організації процесів, у які залучені знання, методи,

ідеї, технічні ресурси та людський капітал. Ефективна взаємодія цих компонентів створює основу для високоякісної науково–технічної роботи, яка в подальшому трансформується у нові продукти з високим рівнем ринкового попиту. Чим глибші фахові знання має розробник, тим більш системним є його мислення і раціональнішими – проєктні рішення.

Аграрне підприємство, як відкрита система, взаємодіє з динамічним зовнішнім середовищем, і ця взаємодія визначає стійкість та життєздатність системи загалом. Теорія відкритих систем стверджує, що без зовнішнього обміну ресурсами, інформацією та енергією жодна система не може довго функціонувати. Це накладає вимогу постійного коригування внутрішніх процесів підприємства, підтримання балансу між стабільністю та адаптацією. Підприємство як система має статичну (структурну) та динамічну складові. Незважаючи на прагнення до стабільності, кожна зміна в одному з елементів неминуче впливає на інші, створюючи перехідні процеси, які в разі неузгодженості можуть спричинити деструктивні наслідки, аж до системного руйнування. З метою уникнення таких ризиків підприємство повинно забезпечити динамічну рівновагу, тобто стан, за якого воно здатне змінюватися у відповідь на зовнішні виклики без втрати цілісності.

Таким чином, підприємство слід розглядати як ієрархічно організовану множину взаємопов'язаних елементів, що має внутрішню структуру, динаміку функціонування та розвитку, специфічні умови існування і здатність адаптуватися. Його основними характеристиками є функція, ціль та структура. Функція – це дії, що призводять до переходу підприємства з одного стану в інший; ціль – орієнтир, до якого спрямовані ці зміни; структура – впорядкована система взаємозв'язків між елементами, які виконують певні завдання у межах загальної мети.

Складність підприємства визначається кількістю підрозділів, їхньою різноманітністю та якістю зв'язків. Водночас підприємству властиві дві ключові системні ознаки:

Цілісність – усі його елементи підпорядковані досягненню спільної мети,

що забезпечує узгодженість дій і загальну ефективність. Емерджентність – здатність системи проявляти властивості, яких не має жоден окремий її елемент. Взаємодія технічних, економічних і соціальних підсистем створює нову якість, яка виникає лише в умовах цілісного функціонування.

Системний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємства дозволяє: враховувати вплив усіх внутрішніх і зовнішніх чинників на прийняття управлінських рішень; забезпечувати комплексність оцінки результатів; мінімізувати ризики нестабільності через своєчасне реагування на зміни; формувати адаптивну модель управління, здатну до сталого розвитку.

Отже, системність є визначальною умовою ефективної організації інноваційної діяльності підприємства, що функціонує у складному, нестабільному, інформаційно–динамічному середовищі. Її реалізація забезпечує інтеграцію ресурсів, гармонізацію взаємодії структурних елементів та досягнення стратегічної мети розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації.

Однією з основних вимог системного підходу є комплексне дослідження підприємства у взаємозв'язку з факторами зовнішнього середовища, з яким воно перебуває у постійній динамічній взаємодії. Це зумовлює необхідність аналізу кожного елементу системи не ізольовано, а в контексті його взаємозв'язків з іншими компонентами, виявлення впливу властивостей окремих елементів на загальну поведінку системи, визначення емерджентних характеристик, а також формування оптимального режиму функціонування. Такий комплексний підхід реалізується за допомогою системного аналізу – сукупності методів і підходів, що дозволяють дослідити функціонування складних систем. До ключових інструментів системного аналізу належать: аналіз і синтез, математичне моделювання, оптимізація, що реалізуються із застосуванням сучасної обчислювальної техніки та програмного забезпечення.

Зі зростанням складності дослідження виникає необхідність поділу підприємства на підсистеми – системи нижчого ієрархічного рівня. Цей процес, відомий як декомпозиція, передбачає узгодження локальних цілей підсистем із

загальною метою підприємства. Проте складність полягає в тому, що синтез – об'єднання результатів підсистем для досягнення цілісного ефекту – є більш складним завданням через емерджентність, тобто наявність нових властивостей, що з'являються лише в цілісній системі.

Як відкрита система, підприємство має низку загальних властивостей, зокрема: споживання зовнішніх ресурсів, обмежена пропускна здатність, реакція на зміни середовища, циклічність обміну ресурсами, зменшення невизначеності через зворотний зв'язок, збереження динамічної рівноваги, спеціалізація функцій, інтеграція та координація діяльності, а також здатність досягати однакових кінцевих станів при різних початкових умовах.

У системі управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства умовно виділяються два ключові елементи: об'єкт управління (інноваційні процеси) та суб'єкт управління (керуючий механізм). Управління може здійснюватися за двома основними принципами:

Управління за обуреннями – реалізується через контроль за зовнішніми впливами. Якщо виявляються потенційні дестабілізуючі чинники (обурення), система управління оперативно змінює хід дій, компенсуючи або нейтралізуючи вплив на результати (рис. 1.3).

Управління за відхиленнями – передбачає виявлення відхилення фактичних параметрів від запланованих (еталонних) та ініціювання управлінських рішень з метою повернення до цільового стану системи (рис. 1.4).

Застосування цього принципу управління передбачає, що ефективність управлінського впливу визначається лише тією мірою, в якій можливо врахувати дію як обурень, так і самого управління на контрольовану величину. У більшості випадків така інформація є недоступною, що зумовлює розімкнений характер системи, яка, у свою чергу, не здатна з високою точністю забезпечити бажану поведінку підприємства. Водночас основною перевагою цього підходу є його потенційна здатність запобігати негативному впливу обурень на вихідні показники об'єкта управління, за умови своєчасного виявлення зовнішніх впливів.



Рис. 1.3. Функціональна схема управління за обуренням []

Управління за відхиленнями вимагає наявності зворотнього зв'язку, який забезпечує залежність управління на вході від перемінних, якими управляють на виході.



Рис. 1.4. Функціональна схема управління за відхиленнями[]

Система управління, яка функціонує із використанням зворотного зв'язку, формує замкнений контур управління. У межах такої системи будь-яке відхилення фактичних параметрів від заданих цільових значень трактується як сигнал для коригування управлінського впливу. Цей вплив здійснюється до тих пір, поки величина відхилення не досягне допустимих меж. Однак наявність зворотного зв'язку передбачає наявність самого відхилення, яке вже встигло проявитися, що вважається основним недоліком замкненої системи. Відповідно, управлінське рішення є реактивним, тобто відкладеним у часі, а не превентивним.

Для підвищення ефективності функціонування аграрного підприємства доцільним є поєднання розімкнених і замкнених контурів управління. Такий підхід дозволяє реалізовувати двокомпонентну стратегію: сильні, передбачувані обурення компенсуються розімкненим контуром (превентивно), а слабкі або неідентифіковані – замкненим контуром (реактивно), що забезпечує більш стабільну динаміку управління та мінімізує коливання вихідних параметрів системи. Залежно від характеру поведінки системи управління у змінному середовищі, системи класифікуються на неадаптивні та адаптивні:

Неадаптивні системи характеризуються фіксованою структурою, постійними алгоритмами та незмінними параметрами. Вони не враховують впливу зовнішніх або внутрішніх змін у процесі функціонування. У таких системах людський фактор, як правило, зведений до функцій контролю та моніторингу.

Адаптивні системи здатні до самонастроювання або зміни своїх параметрів у процесі функціонування відповідно до зміни зовнішніх умов або характеристик об'єкта управління. Їм властива невизначеність у вихідних умовах, що вимагає оперативного втручання людини для корекції або доповнення рішень. Саме участь суб'єкта управління (керівника, аналітика) дозволяє системі адаптуватися до динамічних умов, підвищуючи її гнучкість та результативність. У контексті методології системного підходу, основними

етапами дослідження підприємства виступають: визначення структури зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; постановка мети розвитку підприємства як системи; ідентифікація взаємозалежних чинників, які впливають на поведінку системи; розробка критеріїв оцінювання стану системи; створення механізму моніторингу й оцінювання змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Паралельно з цим, ситуаційний підхід набуває дедалі більшого значення, оскільки дозволяє оцінювати та прогнозувати стан підприємства залежно від конкретних умов. Він базується на аналізі реальних або змодельованих ситуацій, що виникають у господарській діяльності. Основні компоненти ситуаційного підходу включають: формування бази ситуаційної інформації; спостереження та реєстрація змін; аналіз, класифікація та типологізація ситуацій; розробка управлінських реакцій (рішень) на зміну умов; моделювання сценаріїв розвитку ситуації на основі ухвалених рішень.

Такий підхід дозволяє не лише реагувати на події, а й упереджувати загрози, адаптуючи управлінську систему підприємства до динаміки внутрішніх та зовнішніх чинників. У поєднанні з системним аналізом ситуаційний підхід формує інструментальну основу сучасного стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності, ризиків і цифрової трансформації. Аналіз зазначених підходів засвідчує, що кожен з них є внутрішньо цілісним і логічно обґрунтованим, що дає підстави вважати їх придатними для використання як методологічної основи стратегічного управління підприємством. Водночас окремі дослідники виокремлюють ситуаційний підхід [199, 205] як найбільш ефективний у контексті взаємодії підприємства з нестабільним зовнішнім середовищем. Однак до його недоліків слід віднести орієнтацію переважно на прості управлінські рішення, що потребує розроблення додаткових процедур їх інтеграції, а також фокус на окремій ситуації без урахування внутрішньої диференціації ресурсів підприємства та зовнішніх чинників у динаміці.

Подолати ці обмеження дозволяє ситуаційно-ресурсний підхід, який

передбачає: по-перше, опис актуального стану справ на підприємстві шляхом зіставлення ключових параметрів і взаємозв'язків; по-друге, врахування динамічних характеристик ситуацій із включенням не лише кількісних показників ресурсів і зовнішніх факторів, а й якісних знань, що не підлягають формалізації; по-третє, здійснення класифікації ситуацій з використанням експертних оцінок (рис. 1.5). Разом із тим, застосування ситуаційно-ресурсного підходу потребує значних витрат на формування первинної інформаційної бази щодо функціонування підприємства, методів управління та застосовуваних інструментів. Цей підхід є доцільним у тих випадках, коли традиційні способи формалізації управлінських рішень виявляються неефективними або непридатними. У процесі розробки стратегічних прогнозів, програм і планів особливого значення набувають методологічні підходи до стратегічного планування, які ґрунтуються на логіці, принципах і методах системного аналізу. Серед них у сучасних умовах найбільш поширеними є: системно-комплексний, системно-програмний, системно-мультиплікаційний, системно-нормативний, системно-ресурсний та системно-динамічний підходи. Генерування моделей інноваційної діяльності аграрних підприємств передбачає інтеграцію багатьох підходів, кожен з яких відображає окрему групу чинників та визначає специфіку функціонування підприємств в умовах сучасних викликів. Комплексне застосування ситуаційного, соціального, процесного, інституційного, цифровізаційного та безпекового підходів дозволяє забезпечити багатовимірне бачення інноваційного розвитку. Таким чином, саме синергія цих підходів створює основу для ефективного моделювання та впровадження інновацій у аграрному секторі, сприяючи підвищенню його конкурентоспроможності та стійкості до викликів сучасного середовища. З методологічної точки зору системний підхід дає змогу інтегрувати положення теорії пізнання та діалектики для аналізу внутрішніх процесів, що відбуваються в межах підприємства. Він також передбачає дотримання принципів загальної теорії систем, розглядаючи підприємство як складну багаторівневу систему, що водночас виступає елементом ширшої соціально-економічної системи [78].

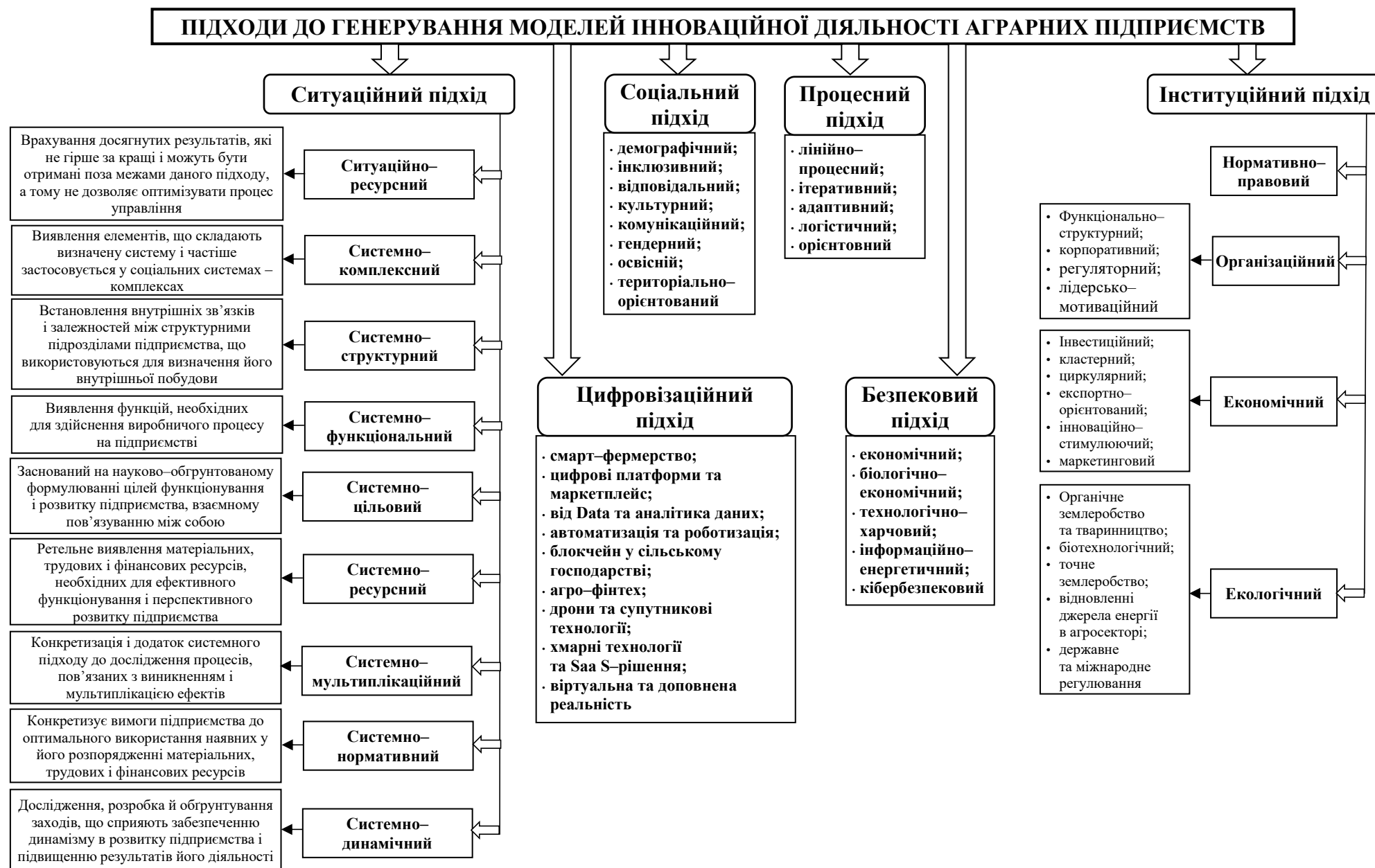


Рис. 1.5. Підходи до генерування моделей інноваційної діяльності аграрних підприємств [розроблено автором]

Програмно–цільовий підхід базується на поєднанні чіткої орієнтації підприємства на досягнення визначених цілей із комплексним плануванням заходів, фіксацією термінів їх реалізації, ідентифікацією відповідальних виконавців та джерел ресурсного забезпечення. Практична реалізація цього підходу дозволяє: науково обґрунтовувати цілі розвитку підприємства; розробляти альтернативні стратегії їх досягнення; визначати потребу у ресурсах та їх структуру; формувати ефективні моделі функціонування підприємства в майбутньому; застосовувати чіткі критерії для вибору оптимальної альтернативи.

Системно–мультиплікаційний підхід є розширенням системного підходу, що акцентує увагу на ефекті розповсюдження інноваційних змін усередині підприємства. Він полягає в тому, що запровадження нововведення в одному структурному підрозділі (наприклад, нової технології, методу організації виробництва тощо) генерує ефект, який передається іншим підрозділам, посилюючись у процесі поширення. Ключовими характеристиками цього підходу є: спільність – охоплення декількох підрозділів; одночасність – узгодженість змін у часі; інтегральність – створення сумарного ефекту, що перевищує сукупний результат локальних нововведень.

Системно–нормативний підхід ґрунтується на науковому обґрунтуванні нормативних витрат ресурсів на виробництво одиниці продукції заданої якості в межах визначеного періоду. В умовах трансформаційної економіки на рівень витрат істотно впливає конкурентне середовище, а також підвищені вимоги до ефективності використання ресурсів для досягнення кінцевого результату. Цей підхід орієнтований на оптимізацію ресурсоспоживання в умовах змінної економічної динаміки.

Системно–динамічний підхід передбачає врахування змінності умов функціонування підприємства та орієнтацію на перспективний розвиток. Його сутність полягає у здатності підприємства не лише адаптуватися до поточних змін, а й прогнозувати наслідки стратегічних рішень у майбутньому. Такий підхід дозволяє забезпечити довгострокову ефективність, узгоджуючи поточні

дії з цільовими установками стратегічного розвитку.

Узагальнюючи, усі згадані підходи мають комплексне значення в сучасній системі стратегічного управління, дозволяючи підприємству забезпечити цілісність, адаптивність, ефективність і сталість розвитку в умовах динамічного середовища. Застосування системного підходу на підприємстві наведена на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Застосування системного підходу до інноваційної діяльності аграрного підприємства [розроблено автором]

У сучасних умовах невизначеності аграрним підприємствам необхідно враховувати численні складні стохастичні взаємозв'язки як у внутрішньому середовищі, так і у взаємодії з зовнішніми чинниками. Сутність системного підходу полягає у розгляді підприємства як інтегрованої системи, яка функціонує з урахуванням визначеної мети. Такий підхід дозволяє здійснювати інноваційну діяльність, спираючись на цілісне об'єднання структурних

елементів підприємства в єдиний організаційно-економічний механізм, при цьому зберігаючи основні властивості системи як цілого.

Системний підхід виступає ефективною методологічною основою управління інноваційною діяльністю агропідприємства, де останнє розглядається як цілісна структура, орієнтована на досягнення максимальної результативності, незважаючи на можливі внутрішні суперечності в окремих підрозділах [79]. Ключовим елементом цього підходу є системний аналіз, який забезпечує концептуальну основу для дослідження та реалізації інноваційної діяльності на якісно новому рівні.

Хоча в економічній літературі представлено чимало підходів і рекомендацій щодо практичного застосування системного аналізу, єдина методологічна концепція наразі не сформована [80–85]. До основних характеристик використання системного аналізу в управлінні інноваційними процесами варто віднести: можливість глибокого аналізу всіх управлінських аспектів; активне використання економіко-математичного моделювання та цифрових технологій; виявлення ключових елементів інноваційної діяльності, що впливають на стратегічну ефективність підприємства; поєднання формалізованих і евристичних методів; і, з огляду на ітеративний характер процесу, – необхідність оперативного прийняття рішень на основі поточних результатів аналізу.

Паралельно із системним підходом, у процесі управління інноваційним розвитком аграрного підприємства істотне значення набуває ситуаційний підхід [86, 87]. Його актуальність зумовлена необхідністю ухвалення управлінських рішень в умовах підвищеного ризику, який часто виникає через нестандартні ситуації та непередбачувані зовнішні чинники. У таких умовах керівництво аграрного підприємства змушене адаптувати управлінські дії відповідно до поточної ситуації.

Ключовими рисами ситуаційного підходу є: формування ситуаційного типу мислення у менеджерів, що дозволяє адекватно реагувати на змінні обставини в межах інноваційної діяльності; необхідність володіння

комплексними знаннями в сфері інновацій та нововведень; унікальність кожної конкретної ситуації та відсутність заздалегідь заданої, формалізованої цілі; відсутність чітких оптимізаційних критеріїв, що ускладнює стандартизацію управлінських дій; динамічність і адаптивність як обов'язкові умови ефективного реагування.

Застосування ситуаційного підходу в управлінні інноваціями на агропідприємстві зазвичай передбачає підвищені витрати, які, однак, можуть бути виправданими в умовах, коли традиційні підходи виявляються непридатними або неефективними. У зв'язку з цим виникає потреба у створенні класифікаторів управлінських ситуацій, а також у розробці алгоритмічних схем прийняття рішень, які дозволять оперативно адаптуватися до змінного середовища. Ситуаційний підхід забезпечує можливість узгодження конкретних концепцій управління інноваційним розвитком із реальними обставинами, що виникають у діяльності підприємства, з метою досягнення запланованих результатів. Такий підхід також створює умови для формування різноманітних альтернатив управлінських концепцій, побудови відповідних організаційних структур і розробки інноваційних стратегій, спрямованих на вибір найбільш оптимальних рішень у контексті конкретних ситуацій [88, 89]. Ситуаційний підхід виступає важливим інструментом збереження цілісності аграрного підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища, особливо під час розробки та реалізації загальної й інноваційної стратегій розвитку. Його впровадження сприяє визначенню критичних чинників, які істотно впливають на ефективність функціонування підприємства, а також забезпеченню необхідного рівня гнучкості в управлінні й адаптації до змін. Крім того, ситуаційний підхід дає змогу оцінити рівень стабільності підприємства шляхом аналізу взаємодії зовнішніх і внутрішніх соціально-економічних факторів.

Це обґрунтовує необхідність впровадження системи ситуаційного управління, яка базується на вивченні складних проблемних ситуацій за допомогою математичних моделей і наукових методів аналізу [90, 91, 92, 93, 94, 95]. У центрі цієї концепції – ситуаційна модель, що дозволяє абстрактно

відобразити реальний стан підприємства та спростити складність керованих проблем. Застосування кількісних підходів забезпечує можливість порівняльного аналізу результатів управлінських рішень.

У сучасних умовах, зокрема впливу війни, економічної нестабільності, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції, ситуаційне управління стає особливо затребуваним. Завдяки інтеграції інформаційних технологій, елементів штучного інтелекту та цифрового моделювання, управлінські рішення можуть прийматися більш обґрунтовано, адаптивно та швидко.

Системний аналіз у сфері управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства набуває все більшого значення, оскільки дозволяє реагувати на швидкоплинні зміни зовнішнього середовища, включаючи: зміну логістичних маршрутів і торговельних ланцюгів; нестабільність валютного курсу та зростання вартості ресурсів; потребу в цифровій трансформації виробництва; екологічні ризики та зміни кліматичних умов; загрози, пов'язані з безпековими викликами та війною.

Отже, сучасна парадигма управління агропідприємствами базується на поєднанні системного й ситуаційного підходів, які забезпечують не лише стратегічне бачення, а й адаптивну тактичну реакцію. Така інтеграція дозволяє вітчизняним підприємствам не лише долати кризові явища, а й формувати стійкі моделі розвитку, засновані на інноваційності, антикрихкості та цифровій гнучкості.

Системний аналіз базується на діагностичному підході, який дозволяє визначати розвиток управління інноваціями. В якості методів, на яких базується системний аналіз, можна відзначити декомпозицію та діагностику системи управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства. Здійснення системного аналізу наведена на рис. 1.7.

Інноваційна діяльність аграрного підприємства, здійснювана в рамках системного підходу, передбачає ітераційний процес, у якому результати аналітичного оцінювання співвідносяться з поставленими цілями. У разі виявлення невідповідностей цей підхід дозволяє або скоригувати дії для

досягнення мети, або переглянути саму цільову установку інноваційного розвитку. У такому контексті системний аналіз виступає базовою концептуальною платформою для управління інноваційною діяльністю підприємства.

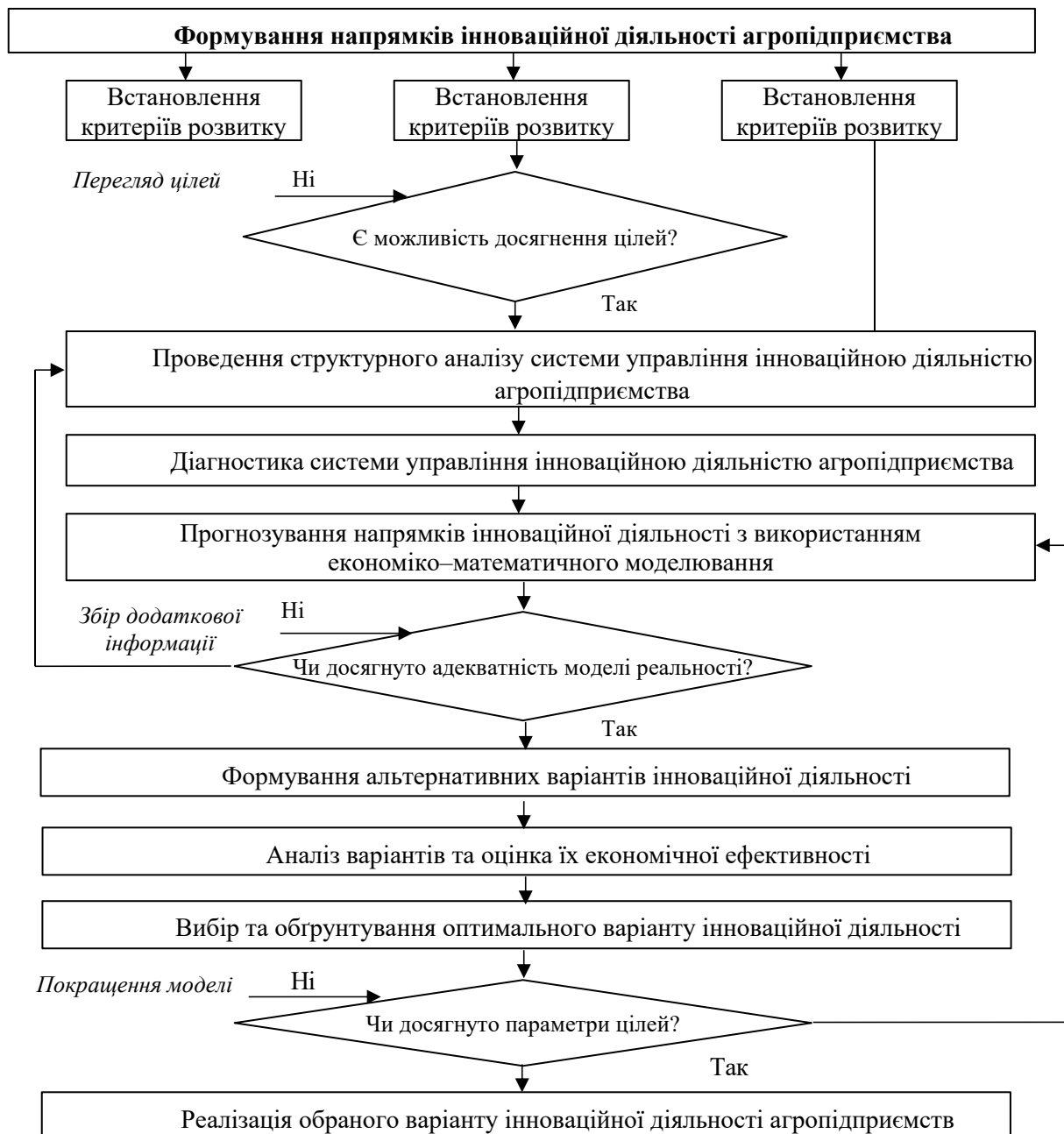


Рис. 1.7. Проведення системного аналізу управління інноваційним розвитком підприємства [розроблено автором]

Разом із тим, системний аналіз не забезпечує універсального рішення, оскільки обмежений неповнотою інформації та недостатньою розробленістю

деяких методичних засобів. Проте за умови врахування його обмежень, він може бути надзвичайно ефективним інструментом для дослідження складних управлінських проблем. Для його практичного застосування потрібна відповідна кваліфікація управлінського персоналу агропідприємства та фахівців, залучених до інноваційного процесу.

У ході виконання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт формується великий обсяг конструкторсько-технологічної документації, що обумовлює важливість аналізу інформаційних потоків у документальній формі. Вивчення науково-економічної інформації дає змогу ефективно планувати інноваційну діяльність, керувати нею та прогнозувати її подальший розвиток. Такий аналіз поділяється на кількісний, якісний, аналіз інформаційних зв'язків та структури документального потоку.

Якісний аналіз дозволяє оцінити повноту, достовірність і значущість інформації про техніко-економічні параметри інноваційної продукції. Кількісний аналіз фокусується на обробці первинної документації, визначенні взаємозв'язків і динаміки всіх етапів інноваційного процесу. Аналіз інформаційних зв'язків вивчає канали передачі інформації між усіма структурними одиницями, залученими до інноваційної діяльності. Структурний аналіз потоків документації охоплює співвідношення між фундаментальними, прикладними і дослідницькими роботами, що пов'язані із створенням нових видів продукції.

Інформаційне забезпечення інноваційного процесу в аграрному підприємстві ґрунтується на спеціалізованих методах збору, обробки, зберігання та надання даних у формі, зручній для користувачів. Тому важливою складовою такого забезпечення є чітка класифікація інформації, яка представлена у відповідній схемі (рис. 1.8).

Основні принципи формування інформаційного забезпечення інноваційної діяльності включають актуальність, достовірність, повноту, єдність і релевантність даних. Сучасний рівень науково-технічного прогресу та складність виробничих процесів обумовлюють інтенсивні потоки

різнохарактерної інформації. В умовах цифрової трансформації, яка відіграє ключову роль у розвитку агропідприємств, значно підвищується важливість доступу до новітніх джерел знань і технологій, що сприяє впровадженню інноваційних методів виробництва та організації.



Рис. 1.8. Класифікація інформаційного забезпечення інноваційної діяльності в цифровій трансформації [розроблено автором]

Програмно-цільове управління і планування активно застосовуються при реалізації інноваційної стратегії аграрних підприємств, зокрема під час організації НДДКР [77]. Водночас аналіз існуючої практики реалізації науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт виявляє низку типових недоліків: невключення певних робіт до стратегічного плану, відсутність класифікації завдань, неузгодженість строків і виконавців, відсутність чіткої координації дій між структурними підрозділами, перевантаження керівництва другорядними

завданнями, дисбаланс у розподілі навантаження та ресурсного забезпечення, недостатній рівень оперативного контролю, відокремленість функціональних виконавців від загальної мети підприємства.

Подолання цих проблем може забезпечити впровадження програмно-цільового підходу до організації інноваційної діяльності, зокрема до НДДКР. Він дозволяє знижувати ризики, пов'язані з невизначеністю результатів розробок, а також сприяє оптимальному врахуванню вимог до досягнення соціально-економічного ефекту. За цього підходу передбачається прогнозування пріоритетних напрямів інновацій, розроблення альтернатив і вибір найбільш ефективного варіанту з урахуванням можливостей підприємства. Це забезпечує узгодженість функцій та об'єднання всіх НДДКР в межах єдиного стратегічного плану.

Системно-цільовий підхід до організації НДДКР передбачає розгляд цього процесу як цілісної системи з етапами цілепокладання та цілереалізації. Цілепокладання охоплює визначення переліку завдань, пріоритетів інноваційної діяльності, потреб у ресурсах (матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних, безпекових) та обґрунтування очікуваної економічної ефективності для виробника і споживача. Етапи реалізації включають всі необхідні компоненти: наукові, конструкторські, організаційні, матеріально-технічні, соціально-психологічні та економічні. Важливим елементом моделі є ієрархія: підприємство – підрозділ – відповідальні виконавці – конкретні виконавці.

Оскільки системно-цільовий підхід має комплексний характер, він придатний як для стратегічного, так і для оперативного планування. Його впровадження вимагає чіткого структурування цілей НДДКР та визначення засобів реалізації. Особливо складним завданням є вибір цілей, які повинні бути водночас багаторівневими, цілеспрямованими та взаємопов'язаними. Це передбачає застосування методу декомпозиції: досягнення мети вищого рівня базується на досягненні цілей нижчих рівнів ієрархії. Декомпозиція спирається на визначені принципи та методи систематизації, які дають змогу встановити

взаємозв'язки між цілями, їхню пріоритетність та оцінити значущість за допомогою рейтингів і кількісних показників. Етапи цього процесу ілюструються на рис. 1.9.

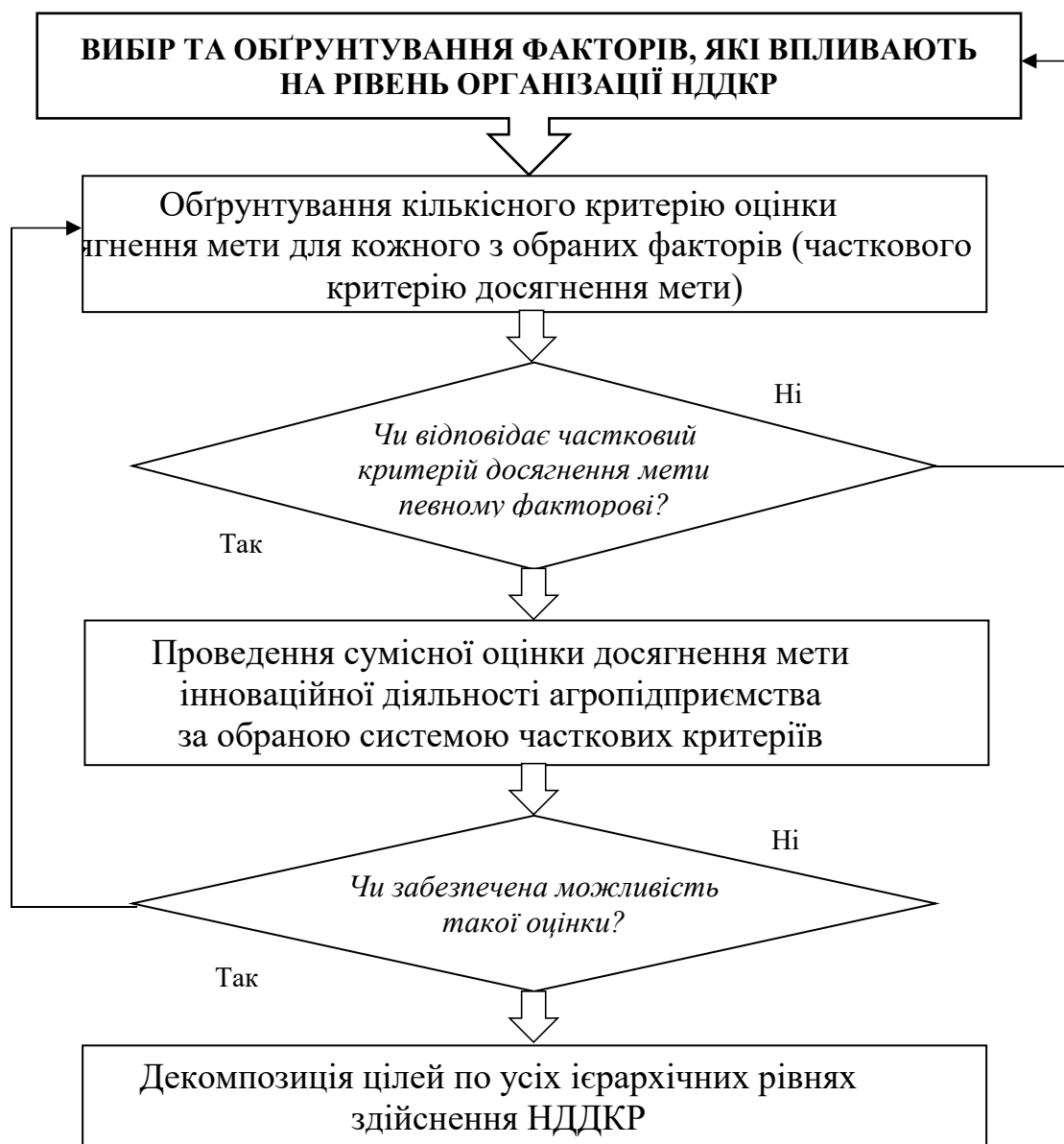


Рис. 1.9. Схема проведення декомпозиції цілей організації НДДКР [удосконалено автором на основі джерел 96, 97, 98, 99]

Дерево цілей розбивається на таку кількість рівнів цілей, які дозволяють встановлювати весь перелік заходів по досягненню кожної з них з метою реалізації поставлених завдань щодо здійснення інноваційної діяльності на всіх рівнях ієрархії.

Приклад такої структури цілей наведено на рис. 1.10.



Рис. 1.10. Структура цілей організації НДДКР [удосконалено автором на основі джерел 96, 97, 98, 99]

Ще одним ключовим завданням у процесі організації науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) виступає орієнтація на вирішення конкретних проблем шляхом цілеспрямованого формування та ефективного використання науково-технічного потенціалу підприємства [100, 101, 102, 103]. Це завдання передбачає визначення пріоритетних напрямів ресурсного забезпечення досліджень і розробок, що забезпечує узгодженість матеріальних, кадрових і фінансових ресурсів із поточними потребами та довгостроковими завданнями інноваційного розвитку підприємства. Зокрема, мова йде про стратегічне планування обсягів і структури ресурсів, адаптацію до змін зовнішнього середовища, а також забезпечення максимальної віддачі від інвестицій у наукові дослідження та технологічне оновлення. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, посиленню його інноваційного потенціалу та зміцненню позицій на ринку в умовах динамічної економіки. У контексті аграрних підприємств зазначене завдання набуває особливої актуальності, оскільки інноваційна діяльність у сільському господарстві тісно пов'язана з необхідністю підвищення продуктивності,

раціонального використання природних ресурсів і адаптації до кліматичних змін. Для аграрного сектору проблемно–орієнтоване формування та цілеспрямоване використання науково–технічного потенціалу означає впровадження інноваційних рішень у сфері агротехнологій, селекції, зберігання та переробки сільськогосподарської продукції. Раціональне ресурсне забезпечення НДДКР в аграрному підприємстві передбачає не лише наявність сучасного технічного оснащення, а й залучення висококваліфікованих кадрів, тісну співпрацю з науково–дослідними установами, використання цифрових технологій (AgTech), а також розвиток інфраструктури інноваційного середовища.

Розподіл ресурсів доцільно здійснювати на основі кількісної оцінки відносної важливості пріоритетів цілей. Схема такої кількісної оцінки наведено на рис. 1.11.

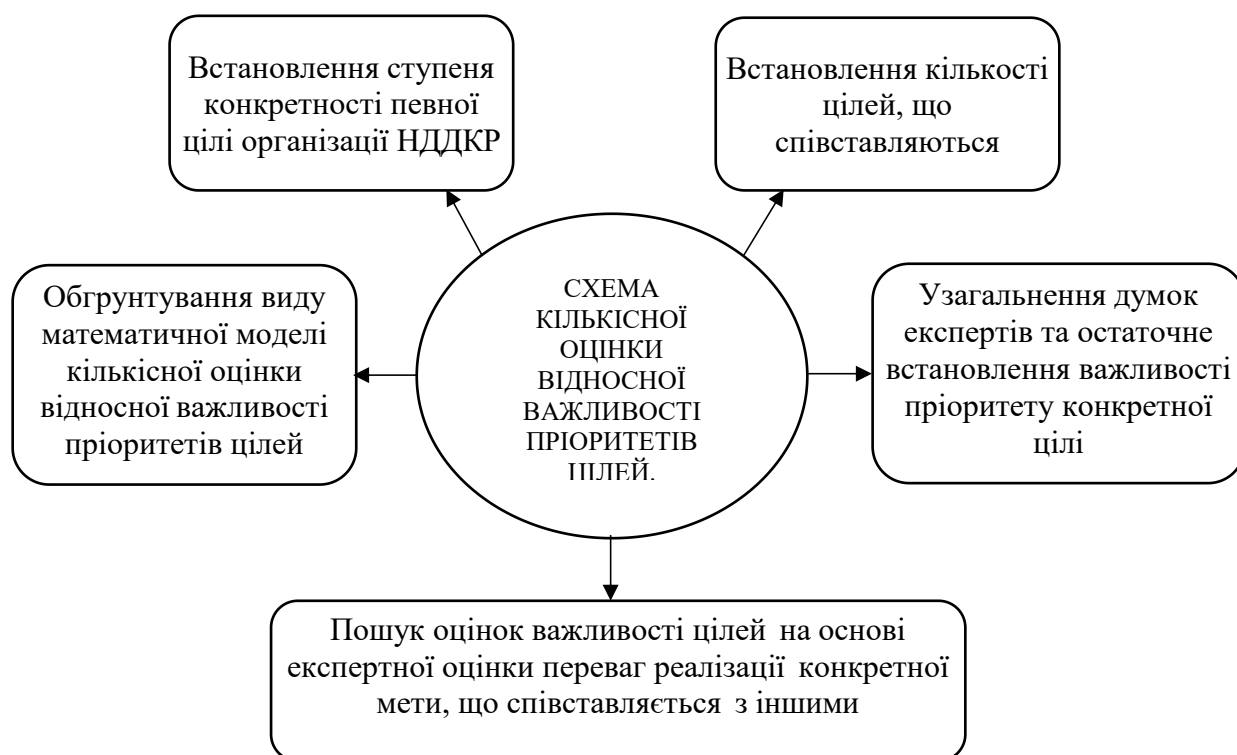


Рис. 1.11. Схема кількісної оцінки відносної важливості пріоритетів цілей [розроблено автором]

Урахування сезонності, природно–кліматичних умов, а також ризиків, пов’язаних із нестабільною економічною та воєнно–політичною ситуацією,

робить управління інноваційною діяльністю в аграрному секторі ще більш складним, але водночас надзвичайно важливим для досягнення сталого розвитку та продовольчої безпеки країни.

Технологія реалізації програмно-цільового підходу передбачає залучення комплексу забезпечувальних складових – методичного, організаційного та інформаційного характеру. Для ефективного функціонування цього підходу необхідна значна кількість інформації, що обумовлює потребу у впровадженні сучасних інформаційних систем. Такі системи здатні підтримувати високий науково-технічний рівень розробок, сприяти пошуку раціональних технічних рішень та забезпечувати проектування і випуск конкурентоспроможної продукції. Однією з важливих умов є формування науково обґрунтованої нормативної бази, яка повинна відповідати таким принципам: методологічна єдність формування нормативно-довідкової інформації на всіх рівнях управління; регулярне оновлення інформаційної бази; можливість агрегування й деталізації даних залежно від рівня планування НДДКР; єдина система класифікації; забезпечення порівнянності даних. У структурі нормативно-довідкової інформації, що використовується при реалізації НДДКР, виокремлюються два основних види: організаційно-методична та техніко-економічна. Перша регламентує функціональні обов'язки структурних підрозділів і виконавців, визначає організаційні процедури управління НДДКР, структуру документації та документообігу, а також містить базу управлінських рішень. Техніко-економічна інформація охоплює нормативи витрат, трудомісткості, тривалості робіт, класифікацію етапів НДДКР, а також банк моделей, задач і цілей. Ефективним інструментом координації діяльності всіх залучених у процес інноваційної діяльності структурних одиниць є матрична структура управління. Вона передбачає чітке регламентування обсягів інформації, що направляється до різних підрозділів, визначення інформаційних потоків відповідно до типів НДДКР, формування єдиного банку інформації, її інтегровану обробку із застосуванням сучасних електронно-обчислювальних технологій, а також проведення аналізу прийнятих управлінських рішень і

забезпечення сервісного супроводу з діагностикою процесів.

Обсяг і характер інформації про хід виконання НДДКР залежать від ієрархічного рівня, для якого вона збирається, та специфіки поставлених задач. У межах застосування системно-цільового підходу на основі інформаційного забезпечення досягаються такі результати: надання динамічної інформації щодо стану виконання робіт на різних рівнях і етапах, оцінка якісного та кількісного складу запланованих завдань, а також виявлення ризиків та оцінка ймовірності своєчасного досягнення очікуваних результатів.

Методологічна основа програмно-цільового підходу включає принципи системності, комплексності, цілеспрямованості, погодженості, динамічності, інваріантності, результативності та практичної реалізованості. Особливо важливою є здатність реалізації конкретних заходів через техніко-економічне обґрунтування, що є ключовим чинником у досягненні стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства.

Системний підхід є фундаментом для побудови моделей інноваційної діяльності аграрних підприємств, оскільки забезпечує цілісне бачення підприємства як відкритої, ієрархічної, саморегулюючої системи. Він дозволяє узгоджено поєднувати внутрішні підсистеми, адаптуватися до зовнішнього середовища та формувати ефективні управлінські рішення.

Ситуаційний підхід доповнює системну методологію, дозволяючи швидко реагувати на зміни в економічному, технологічному та безпековому середовищі. Його перевагою є здатність адаптувати управлінські дії до конкретних умов, однак він потребує чіткого аналізу ситуацій, класифікації сценаріїв і наявності відповідної інформаційної бази. Ситуаційно-ресурсний підхід забезпечує гнучке управління в умовах невизначеності, зокрема в аграрному секторі, завдяки врахуванню динаміки ресурсів, експертних оцінок і реального стану підприємства. Він дозволяє здійснювати обґрунтовану оцінку інноваційного потенціалу та ефективності реалізації НДДКР. Програмно-цільовий підхід орієнтований на досягнення конкретних результатів шляхом розробки стратегій, формулювання ієрархії цілей, ресурсного забезпечення та

координації дій між структурними підрозділами. Він дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з впровадженням інновацій, і формувати ефективну модель реалізації стратегічних програм. Системно–мультиплікаційний, нормативний і динамічний підходи підсилюють можливості стратегічного управління інноваціями. Мультиплікаційний підхід забезпечує ефект масштабування нововведень, нормативний – підвищує ефективність використання ресурсів, а динамічний – орієнтує на довгостроковий розвиток підприємства з урахуванням змін середовища. Системний аналіз, що базується на методах декомпозиції, моделювання, прогнозування та діагностики, є ключовим інструментом оцінки ефективності інноваційної діяльності аграрного підприємства. Його ітеративна природа дозволяє здійснювати коригування стратегій відповідно до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Інформаційне забезпечення НДДКР виступає критичним елементом в реалізації всіх підходів, оскільки дозволяє здійснювати кількісний, якісний, структурний аналіз, формувати нормативно–довідкові бази даних, координувати дії учасників інноваційного процесу та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Організаційні недоліки у плануванні та реалізації НДДКР в аграрних підприємствах, пов'язані з відсутністю координації, ієрархічного узгодження рішень, дисбалансом у ресурсному забезпеченні, потребують усунення через впровадження системно–цільового підходу, що забезпечить узгодженість, результативність і контроль інноваційної діяльності.

Використання матричних структур управління надає змогу налагодити ефективну взаємодію між підрозділами, стандартизувати інформаційні потоки та реалізовувати комплексне управління інноваційними процесами за допомогою цифрових технологій, баз даних та експертних систем.

Комплексне поєднання підходів – системного, ситуаційного, ресурсного та програмно–цільового – створює сучасну методологічну основу для стратегічного управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств, забезпечуючи їхню стійкість, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до глобальних викликів у контексті цифровізації та нестабільності.

1.3. Значення, функції, принципи та основні елементи організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності аграрних підприємств

В умовах сучасного інноваційного розвитку економіки перед українськими підприємствами постає нагальна потреба у створенні ефективної та адаптивної системи інноваційної діяльності. Основними вимогами до такої системи є її гнучкість, здатність до швидкої трансформації відповідно до змін зовнішнього середовища, а також наявність дієвих інструментів забезпечення сталого розвитку. Це обумовлює необхідність впровадження сучасних науково обґрунтованих підходів, управлінських важелів і методів організації виробництва, які б сприяли нарощенню інноваційного потенціалу підприємств та в сукупності формували цілісний організаційно–економічний механізм їх функціонування.

У такому контексті головним завданням дослідження стає розгляд інноваційної діяльності як багаторівневої, системної та міждисциплінарної категорії, яка охоплює не лише науково–технічні та технологічні зміни, але й тісно інтегрує інвестиційні процеси, фінансово–кредитну політику, механізми управління працею, підвищення продуктивності та ефективності виробництва. Всі ці елементи мають функціонувати в межах єдиного організаційно–економічного механізму, бути взаємопов'язаними, взаємозалежними й зорієнтованими на досягнення єдиної стратегічної мети – забезпечення інноваційного зростання та конкурентоспроможності підприємства.

М. Єрмошенко трактує поняття «механізм» у переносному значенні, розглядаючи його як систему, яка визначає порядок здійснення певного виду діяльності [108]. При цьому він акцентує на асоціації з терміном «механічний», що, на його думку, означає відсутність свідомого регулювання. Застосування поняття «механізм управління», за Єрмошенком, передбачає створення такої керованої системи, яка забезпечує постійний управлінський вплив, спрямований на досягнення визначених результатів.

О. Кузьмін підходить до визначення механізму управління з точки зору

поведінкових аспектів, наголошуючи на тому, що він є сукупністю мотиваційних чинників трудової активності персоналу. Саме ці мотиви, за його твердженням, формують передумови для ефективного управлінського впливу, а також визначають рівень сприйняття управлінських рішень [109].

У сучасному фінансовому словнику [110] термін «механізм» трактується у двох аспектах: як внутрішня структура будь-якого об'єкта та як сукупність станів і процесів, що визначають сутність певного явища. Перевага такого підходу полягає в тому, що для повноцінного розуміння механізму необхідно спочатку дослідити його будову, а вже потім аналізувати динаміку функціонування та перспективи розвитку. Водночас аналіз наукової літератури та практичного досвіду засвідчує, що, незважаючи на широке використання поняття «економічний механізм», питання формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності залишається недостатньо опрацьованим. Особливо це стосується теоретичного обґрунтування його структури, функцій, принципів дії та методології оцінювання його ефективності. Наразі відсутнє однозначне трактування цього поняття в економічній науці, що ускладнює його практичне застосування на мікрорівні [111].

У зв'язку з цим, нагальною є потреба у поглибленому вивченні організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності як цілісної системи, яка охоплює сукупність взаємопов'язаних управлінських, технологічних, фінансових, кадрових та інформаційних елементів. Такий механізм має забезпечувати ефективне перетворення наукових знань у практичні інновації, створювати умови для сталого розвитку підприємства та формувати адаптивну модель управління інноваційними процесами в умовах динамічного зовнішнього середовища.

У сучасній економічній науці такі категорії, як «фінансовий механізм», «господарський механізм», «організаційний механізм» та «економічний механізм», є широко вживаними та активно використовуються як у наукових дослідженнях, так і у практиці управління. Усі ці поняття мають спільну структурну основу, що полягає у використанні базового терміну «механізм».

Аналіз наукових джерел засвідчує, що термін «механізм» (від грецького *mechané* – знаряддя, пристрій, машина) може мати різноманітні інтерпретації залежно від контексту його застосування, а тому потребує конкретизації відповідно до змісту об'єкта дослідження.

У загальному розумінні механізм можна трактувати як систему взаємопов'язаних елементів, у межах якої зміна одного або кількох елементів зумовлює відповідну зміну (рух, реакцію) інших компонентів системи. Також під механізмом розуміють внутрішню будову або структуру певного явища, процесу чи об'єкта, яка визначає його функціонування. У деяких випадках механізмом називають сукупність станів і процесів, що відображають закономірності функціонування певної системи. Відтак, трактування поняття «механізм» завжди має бути пов'язане з конкретним явищем, процесом або сферою управління. Особливе значення у науковій літературі має поняття «механізм управління», яке використовується щодо функціонування організацій, підприємств або соціально-економічних систем загалом. Цей термін відображає сукупність інструментів, методів, принципів, форм і засобів впливу, що забезпечують досягнення поставлених цілей системи.

Історично у період централізовано-планової економіки терміни «економічний механізм управління» та «господарський механізм» нерідко ототожнювалися, що було властиво радянській науковій школі. Проте таке ототожнення не є коректним, особливо якщо мова йде про аналіз управлінських механізмів на мікрорівні. На нашу думку, поняття «господарський механізм» має ширший характер, тоді як економічний механізм підприємства є його складовим елементом, що безпосередньо пов'язаний з управлінням виробничо-господарськими процесами. Зокрема, В. Д. Базилевич визначає господарський механізм як структурний компонент економічної системи, що включає в себе комплекс форм, методів і засобів регулювання економічних процесів та поведінки суб'єктів господарювання. Його функціонування ґрунтується на дії економічних законів, використанні економічних важелів, правових інструментів та інституційних форм регулювання [112]. Отже, господарський

механізм слугує практичним інструментом реалізації економічної політики держави або підприємства, а також забезпечує узгодженість між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та правовими нормами.

Водночас, у контексті інноваційної діяльності підприємств, особливого значення набуває поняття організаційно–економічного механізму, який відображає цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних економічних і організаційних елементів (принципів, методів, важелів, стимулів, інструментів), що забезпечують реалізацію інноваційної стратегії та підвищення інноваційного потенціалу підприємства. Саме така інтерпретація механізму є актуальною для сучасних умов трансформаційної економіки, де інновації відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрного і промислового секторів.

Для глибокого та всебічного дослідження категорії «економічний механізм» необхідним є застосування комплексного методологічного підходу, що враховує як внутрішню логіку економічних явищ, так і специфіку середовища, в якому реалізується цей механізм. Економічний механізм не може бути зведений лише до сукупності абстрактних положень, відірваних від конкретних економічних умов та практичної діяльності суб'єктів господарювання. Це положення становить одну з ключових засад концептуального розуміння сутності механізму його дії.

Важливим концептуальним аспектом у визначенні змісту економічного механізму є точка зору, згідно з якою це поняття може застосовуватися лише тоді, коли існує причинно–наслідковий зв'язок між певними початковими економічними явищами та подальшим розвитком подій без потреби в зовнішніх додаткових імпульсах. Інакше кажучи, економічний механізм виступає як внутрішньо впорядкована система, в межах якої реалізується ланцюг взаємопов'язаних дій та наслідків, що відбуваються у логічній послідовності та ведуть до досягнення конкретного результату [111, с. 91].

Таким чином, економічний механізм не є суто початковим чи кінцевим станом економічної системи, а охоплює весь процес її функціонування. Його

складовими виступають як первинні економічні явища, що ініціюють зміни, так і результати, які є наслідками дії механізму, тобто він охоплює весь життєвий цикл управлінських і господарських впливів. У цьому контексті вчені розрізняють у структурі економічного механізму два основні аспекти: статику – що включає стан економічних явищ, ресурсів і структур у фіксований момент часу; динаміку – як сукупність економічних процесів і змін, що розгортаються в часі. Сама ж суть механізму полягає у цілеспрямованому використанні методів, важелів, способів і інструментів впливу на економічні відносини задля їх регулювання відповідно до визначених цілей розвитку.

Отже, економічний механізм можна визначити як функціонально–структурну підсистему економіки, яка дозволяє формувати, координувати, трансформувати та регулювати економічні процеси на основі внутрішніх закономірностей системи, забезпечуючи тим самим її адаптацію, ефективність і результативність. У прикладному вимірі, зокрема на рівні підприємства, він охоплює як механізми управління ресурсами, мотивацією, інвестиціями, так і процедурні аспекти взаємодії між структурними підрозділами, зовнішнім середовищем та інституційними регуляторами.

З огляду на вищевикладене, дослідження економічного механізму передбачає застосування насамперед методу спостереження, що дозволяє фіксувати динаміку економічних явищ у часі. Важливо, аби спостереження було не фрагментарним, а безперервним, оскільки послідовність подій і змін є ключовою характеристикою дії будь–якого механізму. Такий підхід дозволяє виявляти закономірності, відхилення й причинно–наслідкові зв'язки у функціонуванні економічної системи підприємства.

Водночас об'єктивність економічного механізму не означає його ізольованості: на нього можуть суттєво впливати зовнішні фактори – як позитивного, так і негативного характеру. Саме тому економічний механізм слід розглядати як динамічну, адаптивну й чутливу систему, яка функціонує ефективно лише за умов здатності оперативно відновлювати втрачені зв'язки або створювати нові, а також за умови активної участі суб'єктів управління в її

реалізації [111, с. 92]. На мікрорівні, тобто в межах окремого підприємства, економічний механізм доцільно трактувати як сукупність взаємопов'язаних інструментів управління, до яких належать: система контролю, планування, стимулювання, оцінювання діяльності та розподілу економічної відповідальності. Саме через ці механізми регулюються виробничі, фінансові, майнові, орендні та інші внутрішньоекономічні відносини як між підприємством та його підрозділами, так і між підрозділами між собою. Застосування таких інструментів дозволяє здійснювати економічну діагностику підприємства та забезпечувати реалізацію інтересів усіх учасників виробничого процесу. З урахуванням динаміки функціонування економічного механізму, результати його дії потребують постійного аналізу. Це, своєю чергою, вимагає розробки коригуючих заходів, які є невід'ємною частиною стратегії розвитку підприємства, зокрема – інноваційної стратегії, орієнтованої на підвищення гнучкості, конкурентоспроможності та стійкості підприємства. Щодо організаційно–економічного механізму, то в наукових джерелах це поняття інтерпретується по-різному. Так, Ф. В. Зінов'єв розглядає його як систему, що визначає порядок конкретних дій у господарському процесі. При цьому вчений розмежовує організаційний та економічний механізми: Організаційний механізм охоплює організаційно–технологічні засоби ведення господарської діяльності, які спираються на внутрішній потенціал підприємства та реалізуються з урахуванням ринкових принципів – самостійності, договірних відносин, комерційного інтересу, правової визначеності діяльності тощо.

Економічний механізм трактує як систему економічних засобів і методів впливу на матеріальні інтереси учасників господарської діяльності, що включає такі ключові елементи, як ціноутворення, система оплати та стимулювання праці, застосування економічних санкцій, використання нормативної бази, а також критерії оцінювання ефективності [113].

З урахуванням, що в дослідженні розглядаються аграрні підприємства розглянемо організаційно–економічний механізм інноваційної діяльності як трьох векторну сукупність, спираючись на попередні дослідження (рис.1.12).

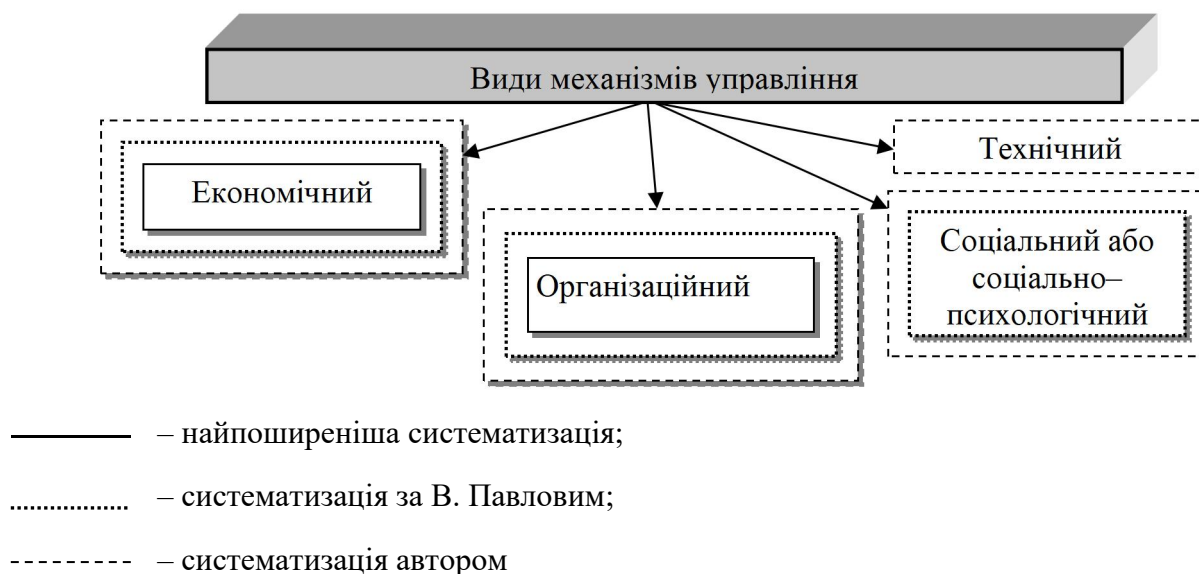


Рис. 1.12. Класифікація видів механізму управління [удосконалено автором на основі джерел 114]

Отже, організаційно–економічний механізм виступає як інтегрована система організаційних структур і економічних важелів, які забезпечують ефективне функціонування підприємства. Його результативність залежить від рівня узгодженості між організаційною структурою управління, принципами ринкового господарювання та економічними інструментами впливу. У контексті інноваційного розвитку та цифрової трансформації така система має бути гнучкою, адаптивною, заснованою на аналітичних даних і здатною до саморегуляції в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

В економічній науці організаційно–економічний механізм трактується як багатокomпонентна система взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення цілеспрямованого функціонування та розвитку підприємства. Так, за визначенням А. Н. Тридіда, це «сукупність правових і процедурних норм, методів, методик, процедур і технологій рішень, які реалізують процес розвитку підприємства й існують в інформаційній або матеріальній формі в системі управління» [115].

Ю. Г. Лисенко та П. В. Єгоров наголошують, що організаційно–економічний механізм є «системою формування цілей і стимулів, що трансформує в трудовому процесі потреби членів суспільства на рух засобів

виробництва й отримання результатів, орієнтованих на задоволення попиту споживачів» [116, с. 86].

На думку П. Т. Саблука, це інтегрована система механізмів регулювання господарської діяльності, яка охоплює планування, фінансування, облік і контроль, організаційну структуру, ціноутворення, кредитування, стимулювання, а також внутрішньо– і зовнішньогосподарські зв'язки [117, с. 3].

Б. М. Іваненко трактує механізм як систему взаємодії виробничо–технологічних, організаційно–технічних та фінансово–економічних компонентів, об'єднаних функціональними зв'язками, що забезпечують узгоджене функціонування підприємства [118].

А. Ф. Кукін підкреслює роль системи зв'язків між структурними елементами підприємства, які проявляються в динаміці. Він виокремлює три типи зв'язків: лінійні – вертикальні впливи на виконавців; функціональні – забезпечення ефективної діяльності підрозділів; міжфункціональні – інтеграційні зв'язки підприємства в рамках загальної економічної системи [119].

Каліна І.І. дала таке визначення «організаційно–економічному механізму» як раціональної сукупності форм власності, структур, методів, інструментів і принципів управління, що через економічні та нормативні важелі, відносини з мінливим зовнішнім середовищем забезпечує цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності підприємств з метою приведення у відповідність його фактичного стану цільовим параметрам [120].

Доповнюючи ці підходи, О. І. Амоша та І. М. Михайловська зазначають, що організаційно–економічний механізм виступає інструментом реалізації цілей розвитку підприємства шляхом оптимального поєднання організаційних структур, методів управління, мотиваційних важелів і ресурсного забезпечення, адаптованих до ринкового середовища [121].

На сучасному етапі, як підкреслюють А. М. Колот та Н. М. Ткаченко, організаційно–економічний механізм має бути достатньо гнучким і інноваційно спрямованим, забезпечуючи адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, цифровізації та викликів глобалізації [122].

З урахуванням проаналізованих підходів до трактування поняття організаційно–економічного механізму та сутності інноваційної діяльності, доцільно сформулювати таке визначення: організаційно–економічний механізм інноваційної діяльності – це комплекс взаємопов’язаних економічних відносин, принципів, методів, організаційних форм, джерел фінансування та інструментів забезпечення, що спрямовані на створення, впровадження у виробництво й комерціалізацію інновацій. Системна природа даного механізму виявляється через взаємодію та наявність зворотних зв’язків між сукупністю соціальних, економічних, організаційних та інших чинників, що безпосередньо впливають на процес формування інновацій і стимулюють технологічний прогрес. Це свідчить про те, що механізм не зводиться лише до лінійної послідовності дій між етапами науково–дослідної роботи та практичного впровадження інновацій, а є багаторівневою адаптивною системою. Структурно–функціональна модель реалізації організаційно–економічного механізму діяльності представлено на рис. 1.13



Рис. 1.13 Структурно–функціональна модель реалізації організаційно–економічного механізму діяльності

Слід наголосити, що основні структурні компоненти організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності – а саме науково–технічна, економічна, організаційна та інфраструктурна підсистеми – тісно взаємопов’язані між собою. Чим вищий рівень їх узгодженості, тим більша ймовірність досягнення ефективних результатів в інноваційному розвитку підприємства як за обсягом, так і за якістю інноваційної продукції.

У сучасних умовах розвитку економіки інноваційна діяльність набула характеру складного, багатофакторного процесу, який охоплює широкую сукупність взаємозалежних елементів і потребує системного підходу до управління. Функціонування організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності як цілісної управлінської системи реалізується шляхом впровадження комплексу цілеспрямованих заходів, які охоплюють: стратегічне планування, фінансове та ресурсне забезпечення, механізми мотивації і стимулювання учасників інноваційного процесу, нормативно–правову підтримку, організаційне моделювання, а також інформаційно–аналітичний супровід реалізації інноваційних рішень (рис. 1.14).

Дія організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності як цілеспрямованої управлінської системи реалізується за допомогою сукупності взаємопов’язаних інструментів, концепцій та управлінських дій, а саме:

Концептуалізації механізму як економічної категорії, що дозволяє забезпечити тісний взаємозв’язок між теоретичними положеннями економічної науки та інноваційною практикою підприємств. Це формує підґрунтя для інтеграції теорії в реальні процеси господарювання.

Інституціоналізації механізму, яка передбачає трансформацію економічних і організаційних моделей у нормативно–правову площину. Йдеться про оформлення механізму у вигляді стандартів, регламентів, законодавчих актів, інструкцій, положень і методичних рекомендацій, що регулюють інноваційну діяльність.

Функціонування фактичного, діючого механізму, який безпосередньо впливає на траєкторію інноваційного розвитку підприємства, адаптуючись до

змін зовнішнього середовища. Цей механізм може гнучко коригуватися інноваторами, розробниками та управлінцями стратегічного рівня, відповідно до нових викликів ринку.



Рис. 1.14 Дія організаційно – економічного механізму інноваційної діяльності аграрних підприємств [розроблено автором]

Гармонізації інтересів учасників інноваційної системи, що включає узгодження суспільних, колективних та індивідуальних інтересів працівників і зацікавлених сторін. Саме це забезпечує соціально-економічну стабільність та послідовність розвитку інноваційної економіки.

Інформаційно-аналітичного забезпечення, яке охоплює збір, обробку, аналіз і систематизацію даних щодо внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на інноваційну діяльність, що дає змогу ухвалювати обґрунтовані управлінські

рішення.

Інструментів стратегічного планування та прогнозування, що дозволяють формувати довгострокову політику інноваційного розвитку підприємства, враховуючи сценарні умови, ризики та альтернативи.

Варіативність поєднання суб'єктів та стійких зв'язків між ними формує структурну основу організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності. Структурні елементи цього механізму переважно належать до мікрорівня функціонування інноваційної системи та виступають як об'єкти взаємодії у межах інноваційного процесу.

Організаційно–економічний механізм інноваційної діяльності функціонує у тісному взаємозв'язку з іншими підсистемами загального господарського механізму, а також із соціальними системами, що зумовлює необхідність розподілу його елементів на: універсальні (загального призначення) – елементи, що забезпечують функціонування господарської системи загалом; специфічні – елементи, які притаманні виключно інноваційним процесам на мікрорівні.

До групи специфічних суб'єктів інноваційної діяльності, що становлять ядро організаційно–економічного механізму, відносяться: винахідники – ініціатори нових ідей, технологічних рішень та науково–технічних розробок; споживачі результатів інноваційної діяльності – організації або інституції, які впроваджують або купують інновації; інноваційно–активні підприємства та організації – безпосередні виконавці інноваційних процесів; інститути інноваційної інфраструктури – організаційні структури, що забезпечують інституційне середовище для реалізації інновацій; державні органи – законодавчі та виконавчі інституції, які формують нормативно–правову базу для інноваційної діяльності.

Особливу роль у запуску інноваційного процесу відіграють винахідники, які виступають соціально активними агентами. В межах діяльності окремого суб'єкта господарювання вони можуть бути класифіковані за походженням: зовнішні суб'єкти (незалежні новатори, вищі навчальні заклади, наукові інституції), спеціалізовані інститути інноваційної сфери (науково–дослідні

інститути, конструкторські бюро), внутрішні підрозділи (науково–технічні лабораторії, R&D–відділи).

Ключову функцію в реалізації комерціалізації інновацій виконують підприємства та організації, які провадять інноваційну діяльність. Їх роль полягає не лише у створенні інноваційного продукту, а й у забезпеченні його ринкової реалізації. Традиційні форми організації такої діяльності відрізняються за технічними, економічними, організаційними та правовими параметрами, при цьому в їх основі лежить принцип невизначеності кінцевого результату.

Зазначимо, що на практиці підприємства можуть одночасно виступати як виробниками, так і споживачами інновацій, інтегруючи функції у межах інноваційного циклу. Залежно від характеру споживання, споживачів доцільно поділити на: державні установи; підприємства та організації; кінцеві споживачі завершеної інноваційної продукції.

Останні, як правило, не є безпосередніми учасниками комерціалізації, однак можуть впливати на інноваційний процес опосередковано – через участь у прийнятті управлінських рішень або через інституційні механізми регулювання попиту.

Окрему роль у забезпеченні взаємодії суб'єктів відіграють елементи інноваційної інфраструктури, які створюють умови для ефективного функціонування механізму на різних рівнях. Хоча вони не беруть безпосередньої участі у створенні інноваційного продукту, їх роль полягає у підтримці, регулюванні та забезпеченні системної цілісності інноваційного середовища [123, с. 213].

Науково–інноваційна діяльність постійно генерує нові можливості для підвищення ефективності соціально–економічного розвитку, у зв'язку з чим важливою залишається роль держави як регулятора цього процесу. Основне завдання держави в цьому контексті полягає у здійсненні функцій регулювання інноваційної сфери з урахуванням соціально значущих критеріїв та пріоритетів розвитку. Механізм державного регулювання інноваційної діяльності

розглядається як елемент економічної політики держави, що охоплює комплекс історично сформованих форм, методів і важелів впливу на інноваційні процеси. Він забезпечує цілеспрямовану взаємодію суб'єктів і об'єктів управління в економічному, організаційному та правовому аспектах, з метою досягнення визначених стратегічних цілей.

Важливо зазначити, що ефективність функціонування організаційної та економічної складових інноваційного механізму безпосередньо залежить від рівня їхньої пропорційності та збалансованості. Як підкреслює Б. Маліцький, забезпечення повноцінної структури інноваційної системи передбачає досягнення як внутрішньої, так і зовнішньої узгодженості наявного науково-технічного потенціалу [124, с. 107].

Організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності є відкритою адаптивною системою, яка не може розглядатися як ізольована або статична, оскільки перебуває під впливом широкого спектра внутрішніх і зовнішніх факторів. В економічній науці ці чинники традиційно поділяють на контрольовані та неконтрольовані: Контрольовані фактори – це такі, що можуть бути предметом управлінського впливу з боку підприємства, зокрема через регулювання внутрішніх ресурсів, механізмів мотивації, інвестиційної політики, структури управління тощо. Неконтрольовані фактори – включають зовнішнє середовище підприємства, зокрема політичну, правову, економічну нестабільність, форс-мажорні обставини, макроекономічні коливання, які не піддаються безпосередньому впливу з боку менеджменту підприємства.

Варто підкреслити, що як контрольовані, так і неконтрольовані чинники можуть впливати на організаційно-економічний механізм як у напрямку посилення конкурентоспроможності підприємства, так і в бік її послаблення, що вимагає постійного моніторингу, адаптації механізмів управління та розробки превентивних стратегій реагування.

Зовнішні фактори формують загальне середовище функціонування підприємства – це сукупність впливів і умов, що перебувають поза межами прямого управлінського контролю з боку підприємства, але які необхідно

враховувати при плануванні та здійсненні господарської діяльності. Зазвичай, такі фактори несуть у собі ризики та обмеження, а водночас – можливості для розвитку, що впливають на всі аспекти діяльності підприємства.

До ключових зовнішніх детермінант, які впливають на організаційно–економічний механізм промислового підприємства, належать: політичні чинники (зовнішня і внутрішня політика, політична стабільність); державне регулювання та законодавчі зміни; економічні умови (інфляція, курсова політика, податкова система); ресурсне забезпечення (доступ до сировини, енергетичних ресурсів); науково–технічні досягнення; соціальні чинники (демографічні тенденції, рівень освіти населення тощо).

До внутрішніх факторів, що формують ефективність функціонування організаційно–економічного механізму підприємства, можна віднести такі групи: управлінсько–організаційні (ефективність управлінських рішень, структура управління); виробничо–технологічні (стан виробничих потужностей, технологічна модернізація); кадрові (якість трудового потенціалу, рівень кваліфікації персоналу); маркетингові (наявність ринкової стратегії, робота з клієнтами); фінансові (фінансова стійкість, обсяги інвестицій); науково–технічні (внутрішній потенціал R&D, патентна активність).

Особливої уваги заслуговують фактори організації праці, які суттєво впливають на результативність механізму. Йдеться про вдосконалення форм кооперації, підвищення рівня організації робочих місць, розвиток систем мотивації та стимулювання працівників, підвищення кваліфікації кадрів, дисциплінованості, оптимізацію режимів праці й відпочинку, а також застосування ефективних методів трудової діяльності.

У структурі організаційно–економічного механізму ключову роль відіграє персонал, адже саме людський фактор є визначальним у впровадженні інновацій. До соціально–психологічних бар'єрів, які обмежують ефективність реалізації інноваційних стратегій, належать: опір змінам і інноваціям; низька залученість працівників до інноваційного процесу; відсутність внутрішньої мотивації; дефіцит кваліфікованих кадрів; обмежене розуміння результатів

інноваційної діяльності.

Відповідно до свого призначення, організаційно–економічний механізм інноваційної діяльності не лише реагує на дію факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а й активно взаємодіє з ними. Його мета – максимально ефективно використовувати позитивні стимули для розвитку та нейтралізувати або зменшувати вплив негативних чинників. У цьому контексті механізм можна розглядати як систему динамічного реагування, яка виявляє впливи, оцінює їх характер і, у відповідь, мобілізує організаційні та економічні інструменти, ґрунтуючись на наявному ресурсному потенціалі підприємства.

Зважаючи на спектр проблем, що виникають у результаті взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників, організаційно–економічний механізм інноваційної діяльності підприємства має забезпечувати реалізацію комплексу ключових функцій, спрямованих на стабільний розвиток, адаптацію до змінного середовища та ефективне використання інноваційного потенціалу. До таких функцій належать:

Формування внутрішньої структурної збалансованості. Механізм повинен забезпечувати пропорційність і гармонійний розвиток усіх структурних підрозділів підприємства на інноваційній основі, включаючи виробництво, управління, збут та науково–технічні служби. Така збалансованість сприяє раціональному використанню ресурсів, синергії між підсистемами та мінімізації внутрішніх диспропорцій.

Стимулювання інноваційної активності персоналу. Одним із головних завдань є створення сприятливого мотиваційного середовища для керівного складу, фахівців і працівників у процесі розробки й впровадження новітньої техніки, прогресивних технологій, інноваційних методів управління та форм організації виробництва. Сюди входить також підтримка ініціатив у сфері маркетингу, логістики, R&D та розвитку людського капіталу.

Активація внутрішнього потенціалу та ресурсів господарювання. Організаційно–економічний механізм повинен сприяти ефективній реалізації інноваційного потенціалу, притаманного кожній формі власності та моделі

управління. Це включає формування конкурентних переваг, а також розвиток коопераційних відносин між господарюючими суб'єктами через спільні інноваційні проєкти, кластери чи інтеграційні об'єднання.

Забезпечення системності аналізу інноваційної діяльності. Передбачено впровадження дієвого механізму планування, аналізу та контролю інноваційної діяльності, що ґрунтується на стратегічних та оперативних планах. Механізм має передбачати регулярну оцінку ефективності діяльності окремих підрозділів і підприємства в цілому, з подальшим ухваленням обґрунтованих управлінських рішень.

Оптимізація використання соціально–економічного потенціалу підприємства. Важливим завданням є створення умов для повної реалізації економічного та соціального потенціалу підприємства шляхом організації інноваційно – орієнтованої моделі розвитку. Це включає удосконалення кадрової політики, розвиток корпоративної культури, покращення умов праці, підтримку креативного середовища та інтеграцію соціальних інновацій.

Адаптація до змін зовнішнього середовища. Механізм має бути адаптивним і здатним до швидкої реакції на виклики з боку зовнішнього середовища – економічні кризи, зміни у законодавстві, технологічні прориви, коливання на ринках. Для цього необхідне створення інформаційно–аналітичної системи моніторингу ризиків, прогнозування та коригування дій у відповідь на зовнішні впливи.

Таким чином, функціональне наповнення організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності повинно забезпечити його гнучкість, стійкість до змін, орієнтацію на стратегічне зростання, а також підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного середовища.

Одним із ключових завдань сучасної наукової думки є розробка таких механізмів управління, які здатні істотно активізувати інноваційну діяльність підприємств в умовах високої динаміки зовнішнього середовища.

Після визначення сутнісних характеристик і функціонального призначення організаційно – економічного механізму інноваційної діяльності,

особливу увагу слід приділити принципам його формування. У ході дослідження нами була проаналізована система базових принципів, що лежать в основі побудови організаційно – економічного механізму інноваційного розвитку підприємств. До цієї системи, зокрема, відносяться такі принципи, як системність, комплексність та орієнтація на інновації [125, с. 25].

Принцип системності передбачає розгляд механізму як відкритої, гнучкої та динамічної системи, що функціонує в умовах невизначеності та потребує постійного оновлення під впливом змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Принцип комплексності означає, що механізм формується не ізольовано, а з урахуванням багаторівневої структури державного, регіонального та галузевого управління, що забезпечує інтеграцію локальних рішень у загальну систему соціально–економічного розвитку.

Принцип інноваційної орієнтації реалізується через безперервний пошук нових можливостей для розкриття та комерціалізації потенціалу підприємства. Його дотримання забезпечує стійке функціонування суб'єкта господарювання у нестабільному та висококонкурентному ринковому середовищі [125, с. 25].

З урахуванням особливостей функціонування вітчизняних промислових підприємств, де домінують спрощені управлінські моделі, актуальним є формування такого механізму, що базується на принципах практичності, простоти впровадження та гнучкості у застосуванні.

У зв'язку з цим, нами було удосконалено і розширено перелік принципів формування організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності підприємств, що дозволяє підвищити його адаптивність до реальних умов господарювання. Запропонована система доповнена такими принципами: цілісність – забезпечення взаємозв'язку між усіма складовими механізму як єдиного функціонального комплексу; системність – врахування багаторівневої структури та зворотних зв'язків у межах механізму; адаптованість – здатність враховувати особливості конкретного підприємства, його ресурсні обмеження та організаційні специфіки; адаптивність – оперативне реагування на зміни

зовнішнього середовища шляхом перебудови внутрішніх процесів; рівновага – підтримка балансу між економічними, соціальними, технологічними та організаційними елементами інноваційної діяльності.

Таким чином, формування ефективного організаційно–економічного механізму інноваційного розвитку потребує дотримання узгодженої системи принципів, яка враховує як стратегічні цілі підприємства, так і реальні умови його функціонування.

Принцип цілісності передбачає забезпечення єдності всіх елементів організаційно–економічного механізму, кожен з яких виконує невід’ємну та значущу функцію в загальній структурі. У контексті інноваційного розвитку промислових підприємств України, де часто спостерігається фрагментарність управлінських заходів навіть за наявності спільної мети, принцип цілісності відіграє інтегруючу роль. Він уможливлює координацію дій усіх підсистем підприємства для досягнення стратегічних інноваційних цілей.

Принцип системності полягає у формуванні на підприємстві такої моделі організації, яка здатна забезпечити сталий процес пошуку, відбору та впровадження інновацій. Цей принцип охоплює не лише потребу в системному мисленні управлінців щодо перспектив інноваційного розвитку, а й потребує послідовної реалізації взаємопов’язаних управлінських заходів, заснованих на інших ключових принципах – цілісності, адаптивності, рівноваги та адаптованості.

Принцип адаптованості передбачає відповідність організаційно–економічного механізму умовам функціонування конкретного підприємства, зокрема його внутрішньому середовищу. Цей принцип враховує як сильні сторони підприємства, що становлять основу для зростання інноваційного потенціалу, так і слабкі місця, які потребують управлінського втручання. За його допомогою керівництво має змогу створити максимально релевантну і дієву систему підтримки інноваційної діяльності, з урахуванням обмежень, ресурсів і специфіки організаційної структури.

Принцип адаптивності фокусується на відповідності механізму сучасному

зовнішньому середовищу, яке є динамічним, інформаційно насиченим і нестабільним. Цей принцип обумовлює здатність підприємства гнучко реагувати на зміни в політичному, економічному та технологічному контекстах. На відміну від адаптованості, що орієнтується на внутрішні можливості підприємства, адаптивність спрямована на забезпечення стратегічної відповідності зовнішнім вимогам, ринковим трендам і глобальним викликам.

Принцип рівноваги передбачає досягнення гармонії між окремими, іноді навіть суперечливими, складовими інноваційного розвитку. Це стосується не лише внутрішніх підсистем (наприклад, між виробництвом і маркетингом), а й зовнішніх зв'язків підприємства. У практичному вимірі це означає поєднання централізованого управління з автономією підрозділів, використання як внутрішніх, так і зовнішніх джерел знань, а також баланс між радикальними інноваціями і поступовими вдосконаленнями. Такий підхід сприяє підвищенню гнучкості та стійкості підприємства в умовах змінного середовища [126, с. 222].

Таким чином, поряд із ключовими принципами формування організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності підприємства – такими як системність, цілісність та рівновага, що є найбільш поширеними у науковій літературі, доцільно виокремлювати також принципи адаптованості та адаптивності.

Принцип адаптованості передбачає глибоку інтеграцію механізму в організаційно–господарське середовище промислового підприємства. Йдеться про необхідність урахування всього спектра внутрішніх чинників і обставин, з якими взаємодіє підсистема інноваційного розвитку. Механізм повинен бути налаштований на специфіку діяльності підприємства, його поточний стан, ресурсні обмеження та стратегічні пріоритети.

Натомість принцип адаптивності акцентує увагу на здатності системи до трансформації у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Він передбачає реалізацію гнучких управлінських заходів, спрямованих на досягнення відповідності між внутрішнім середовищем підприємства та динамічними умовами зовнішнього середовища, включаючи ринкові, технологічні та

регуляторні зміни.

Аналіз наукових джерел свідчить, що формування ефективного організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності підприємства, здатного забезпечити стратегічні орієнтири розвитку, має ґрунтуватися на реалізації низки ключових заходів, зокрема: встановлення постійного контролю за ходом інноваційних процесів з урахуванням динаміки внутрішнього та зовнішнього середовищ; ресурсне забезпечення цільових ринків, що включає пошук оптимальних джерел фінансування, інструментів мобілізації ресурсів і формування їх ефективної структури відповідно до завдань інноваційного розвитку; модернізацію організаційно–економічних зв'язків та удосконалення управлінських структур, що забезпечують реалізацію інноваційних проєктів на всіх етапах життєвого циклу; оцінювання ефективності запроваджених стратегій, методів і підходів, включаючи кількісну та якісну аналітику щодо інструментів реалізації інноваційного потенціалу підприємства [127, с. 39].

На основі проведеного дослідження сутності, функцій і принципів дії організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності можна стверджувати, що виникає об'єктивна потреба у глибшому аналізі його реального функціонування на рівні сучасних промислових підприємств. Це зумовлює необхідність формування такої моделі механізму, яка б відповідала поточним економічним умовам і була спроможною забезпечити належний рівень інноваційного розвитку. У свою чергу, це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств і, як наслідок, – національної економіки загалом.

Висновок до першого розділу

1. Здійснений теоретико–методологічний аналіз еволюції поглядів на інновації засвідчив, що інноваційна теорія як науковий напрям сформувалася на перетині кількох дисциплін – економіки, менеджменту, маркетингу,

кібернетики та цифрових технологій. Від первинного сприйняття інновацій як циклічного процесу технічного вдосконалення до сучасного розуміння інновацій як інтегрованої системи трансформації ідей, цифрових рішень і безпекових технологій, категорія «інновація» пройшла значну концептуальну еволюцію.

2. Аналіз методичних підходів до класифікації інновацій показав, що поняття «інновація» набуває багаторівневого значення – як процес, як результат, як цільова функція інтелектуального управління, і як інструмент формування конкурентних переваг. Це обумовлює потребу в чіткому термінологічному розмежуванні понять: новація як джерело ідей, інновація як процес їхньої трансформації, і нововведення як результат впровадження. У свою чергу, інноваційна діяльність виступає комплексним процесом, що охоплює всі етапи – від генерації ідей до комерційного втілення, а інноваційний розвиток – як цілеспрямоване стратегічне зростання економічного суб'єкта на основі знань і технологій.

Цифровізаційно–безпекові аспекти інновацій стали новою якісною фазою у розвитку теорії, змінивши як підхід до побудови бізнес–процесів, так і до оцінювання ефективності інноваційного середовища. Сучасна інноваційна парадигма включає в себе елементи цифрової трансформації, інформаційної безпеки, гнучкого управління ризиками й адаптивної стратегії, що забезпечує стійкість підприємств до внутрішніх і зовнішніх викликів. Інновація в умовах цифрової економіки є багатоаспектним поняттям, що охоплює економічний, технологічний, організаційний, соціальний та безпековий виміри. Це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення методологічного апарату інноваційної теорії з урахуванням змін у глобальному середовищі та трансформаційних викликів сучасного світу.

3. Ефективне управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства потребує інтеграції кількох взаємодоповнюючих підходів: системного – для забезпечення цілісності та структурної впорядкованості управлінських рішень; ситуаційного – для адаптації до змінного зовнішнього

середовища; ресурсного – для раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; програмно–цільового – для досягнення стратегічних завдань розвитку через ієрархізацію цілей та координацію дій. Комплексне поєднання цих підходів формує методологічну базу для побудови гнучкої, стійкої та результативної системи інноваційного розвитку аграрного підприємства в умовах нестабільності та цифрової трансформації.

4. Отже, ефективне формування організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності промислового підприємства передбачає врахування багатокомпонентної структури внутрішніх і зовнішніх чинників, що безпосередньо впливають на здатність підприємства до реалізації інноваційного потенціалу. Узагальнення підходів до розробки механізму свідчить про необхідність його побудови на чіткій системі функцій, принципів і управлінських дій, адаптованих до мінливих умов господарювання.

Ключовими умовами ефективного функціонування механізму виступають: системність і цілісність як підґрунтя для інтеграції інноваційних процесів у загальну систему управління підприємством; адаптованість – як відповідність внутрішнім можливостям; адаптивність – як здатність до реагування на зовнішні виклики; а також принцип рівноваги – як механізм гармонізації інтересів і функціональних взаємозв'язків. Важливе значення мають також механізми оцінювання ефективності та управління ресурсами в умовах стратегічної нестабільності. Результати проведеного аналізу свідчать, що лише за умов цілеспрямованого вдосконалення організаційно–економічного механізму, підкріпленого адекватними принципами, підприємство може забезпечити стає інноваційне зростання, зміцнення ринкових позицій і підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасної економіки.

Основні результати даного розділу опубліковані у наукових працях автора [155, 156, 159, 160]

РОЗДІЛ 2

МОНІТОРИНГ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ЗАРУБІЖНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД

2.1. Аналіз зарубіжного досвіду інноваційних досліджень та розробок

Дослідження та розробки (НДДКР) стосуються діяльності, яку здійснюють уряди та корпорації для створення нових продуктів і послуг та/або вдосконалення існуючих продуктів і послуг. НДДКР включає як роботу, виконану інженерами для розробки конкретних нових продуктів, так і дослідження, проведені промисловими вченими, які можуть призвести до появи невизначених продуктів у майбутньому. Окрім витрат на заробітну плату, НДДКР вимагають значних інвестицій у матеріали та обладнання. Це робить НДДКР дуже дорогим процесом, загальні світові витрати на НДДКР у 2022 році склали майже 2,5 трильйона доларів США (після коригування місцевих валют за паритетом купівельної спроможності). Сполучені Штати та Китай є двома найбільшими споживачами. Однак, якщо розглядати витрати як частку від загального валового внутрішнього продукту, менші країни з технологічно розвиненою економікою, такі як Ізраїль та Південна Корея, інвестують більшу частку свого ВВП у НДДКР.

Сполучені Штати є провідною країною у світі за обсягом витрат на дослідження та розробки (НДДКР), витрати на НДДКР перевищують 760 мільярдів доларів США за паритетом купівельної спроможності (ПКС). Китай інвестує близько 620 мільярдів доларів США в НДДКР. Загалом, охорона здоров'я та технології домінують у світових витратах на дослідження та розробки. У 2022 році охорона здоров'я становила майже 20% усіх витрат на дослідження та розробки, тоді як на виробників обладнання припадало понад 22%, а на виробників програмного забезпечення – понад 20%. Технологічні

компанії, такі як Meta, Amazon та Alphabet, роблять значний внесок у витрати на технології, тоді як витрати продовжують зростати в таких сферах, як медичні технології та фармацевтика [128].

Інші джерела витрат на дослідження та розробки включають автомобільну промисловість, хімічну промисловість та виробництво. Примітно, що в автомобільній промисловості ЄС лідирує за витратами, вкладаючи майже 61 мільярд євро зі 145 мільярдів євро, витрачених на дослідження та розробки в автомобільній галузі в усьому світі. За компанією найбільше витратив Volkswagen – 15,6 мільярда доларів США, тоді як у Сполучених Штатах Ford витратив найбільше на дослідження та розробки – 7,6 мільярда доларів США [128].

Глобальний індекс інновацій (ГІІ) ранжує світові економіки відповідно до їхніх інноваційних можливостей. ГІІ складається приблизно з 80 показників, згрупованих за вхідними та вихідними показниками інновацій, і має на меті охопити багатовимірні аспекти інновацій (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Рейтинг країн у Глобальному індексі інновацій в 2024 році [128]

Позиція	Інноваційні вкладення	Інноваційні результати	Країна
1	2	1	Швейцарія
2	3	2	Швеція
3	4	5	США
4	1	11	Сінгапур
5	10	3	Велика Британія
6	6	4	Республіка Корея
7	5	9	Фінляндія
8	11	8	Нідерланди
9	13	6	Німеччина
10	7	12	Данія

Швейцарія посідає 1-ше місце серед 51 країни з високим рівнем доходу та 1 місце серед 39 економік Європи. У 2024 році Швейцарія показала кращі результати в галузі інноваційних продуктів, ніж в галузі інноваційних вкладень.

Швеція в 2024 році посідає 3-тє місце за внеском інновацій та 2-ге місце за показниками інновацій. Ці позиції вищі, ніж в 2023 році.

У 2024 році Сполучені Штати Америки показали гірші результати в галузі інноваційних продуктів, ніж в галузі інноваційних вкладень. Сполучені Штати Америки посідають 4-тє місце за показниками інноваційних вкладень та 5-е місце за обсягом інновацій. Ці позиції нижче, ніж в 2023 році. Сполучені Штати Америки посідають найвище місце за рівнем складності ринку (1-ше) та рівнем складності бізнесу (2-ге). Інфраструктура (30-тє місце), інституції (17-тє місце), а також людський капітал та дослідження (12-тє місце).

У 2024 році Сінгапур показав гірші результати в галузі інноваційних продуктів, ніж в галузі інноваційних вкладень. Сінгапур посідає 1-ше місце за внеском інновацій та 11-е місце за обсягом інновацій. Сінгапур посідає найвищі місця за показниками «Інституційний розвиток (1-ше місце), «Людський капітал та дослідження» (2-ге місце) та «Розвиток бізнесу» (3-тє місце), а найнижчі місця за показниками «Креативна діяльність» (19-тє місце), «Інфраструктура» (11-тє місце) та «Знання та технології» (9-тє місце).

Велика Британія посідає 5-е місце серед 133 економік, представлених у ГПІ 2024 році. 10-тє місце за показниками інноваційних ресурсів та 3-тє місце за результатами інновацій. Сполучене Королівство посідає найвищі місця за показниками складності ринку та креативних результатів (3-тє), знань і технологій (5-тє), найнижчі місця за показниками «Інституцій» (26-тє місце), «Інфраструктури» (18-тє місце) та «Розвиненості бізнесу» (14-тє місце).

Нідерланди посідають 8-е місце серед 133 економік, представлених у ГПІ 2024 році. Нідерланди посідають 11-е місце за внеском інновацій та 8-е місце за результатами інновацій. Ці позиції нижче, ніж 2023 року [128].

В 2024 році Фінляндія посіла 5-е місце за внеском інновацій та 9-тє місце за обсягом інноваційних продуктів. Ці позиції такі ж, як і в 2023 році.

Фінляндія посідає найвищі місця в рейтингах «Інфраструктура» (2-ге місце), «Інституції» (4-те місце) та «Людський капітал і дослідження, знання та технологічні результати» (6-те місце), а найнижчі місця за показниками креативних результатів (17-е місце), ринкової складності (11-е місце) та бізнес-складності (8-е місце).

У 2024 році Німеччина показала кращі результати в галузі інноваційних продуктів, ніж в галузі інноваційних вкладень. Посідає 9-те місце серед 133 економік, представлених у ГП 2024 році. Найвище місце в рейтингу «Людський капітал та дослідження», «Креативні результати» (5-те), а найнижчі місця в рейтингах Інфраструктура (27-е місце), Інституції (19-е місце) та Розвиток бізнесу (18-е місце).

Данія посідає 10-те місце серед 133 економік, представлених у ГП 2024 році, а також 7-е місце за показниками інноваційних вкладень та 12-те місце за обсягом інновацій. Данія посідає найвищі місця за такими показниками, як Інституції (2-ге місце), Інфраструктура (8-ме місце), Людський капітал та дослідження (9-те місце) та Креативні результати (10-те місце) та найнижчі місця за показниками складності ринку (21-е місце), знань та технологічних результатів (13-е місце) та складності бізнесу (12-е місце).

Розглянемо тенденції інноваційної системи Швейцарії, а саме інноваційні вкладення. Витрати на освіту в Швейцарії представлено на рис. 2.1.

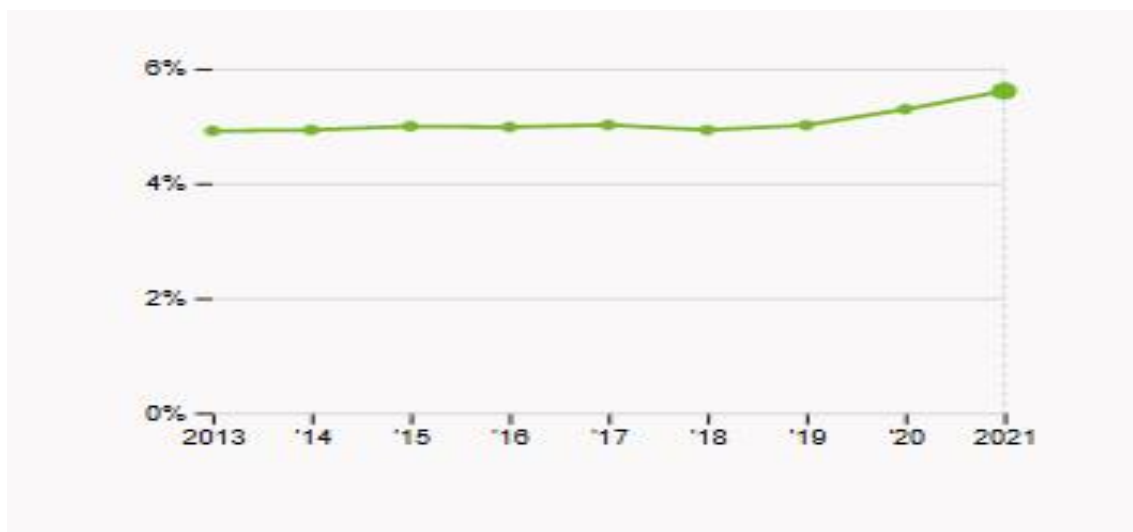


Рис. 2.1. Витрати на освіту в Швейцарії [128]

Витрати на освіту дорівнював 5,61% ВВП у 2021 році, що на 0,32 більше, ніж у 2020 році, та еквівалентно 26-му рівню показника. Випускники наукових та інженерних спеціальностей в Швейцарії предствінено на рис. 2.2

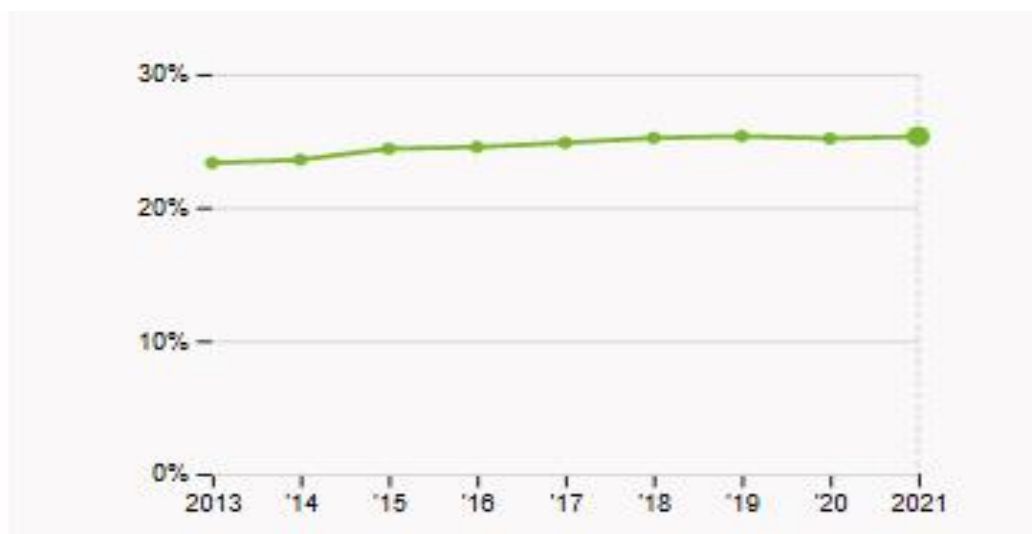


Рис. 2.2 Випускники наукових та інженерних спеціальностей в Швейцарії [128]

Даний показник дорівнював 25,33% від загальної кількості випускників у 2021 році, що на 0,16 більше, ніж у 2020 році – та еквівалентно рангу індикатора 44. Дослідники в Швейцарії предстаілено на рис. 2.3.

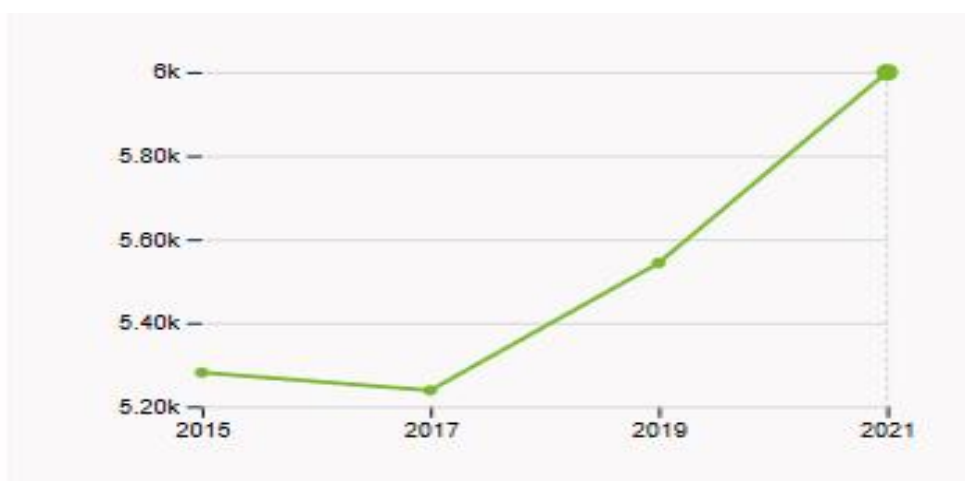


Рис. 2.3. Дослідники в Швейцарії [128]

Дослідники дорівню.пт 5999,39 повним робочим місцям на мільйон населення у 2021 році, що на 8,23% більше, ніж у 2020 році, та еквівалентно 11-му рангу показника. Наступні тенденції інноваційної системи Швейцарії

представлено на рис. 2.4.

Валові витрати на НДДКР дорівнюють 3,31 % ВВП у 2021 році, що на 0,11 більше, ніж у попередньому році – та еквівалентно рангу індикатора 7.



Рис. 2.4. Тенденції інноваційної системи Швейцарії [128]

Рейтинг університетів QS дорівнює середньому балу 78,43 для трьох найкращих університетів у 2023 році, що на 4,55% менше, ніж у попередньому році – та еквівалентно рангу індикатора 7. Отриманий верчурний капітал, вартість дорівнював 2,1 млн доларів США у 2023 році, що на 43,85% менше, ніж у попередньому році – та еквівалентно рангу індикатора 19. Диверсифікація вітчизняної промисловості представлено на рис. 2.5.

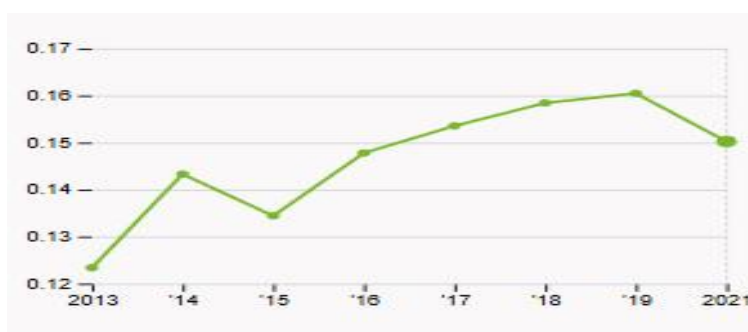


Рис. 2.5 Диверсифікація вітчизняної промисловості Швейцарії [128]

Диверсифікація вітчизняної промисловості дорівнює індексному балу 0,15 у 2021 році, що на 6,39% менше, ніж у попередньому році – та еквівалентно рангу індикатора 59.

Наукоємна зайнятість Швейцарії представлено на рис. 2.6

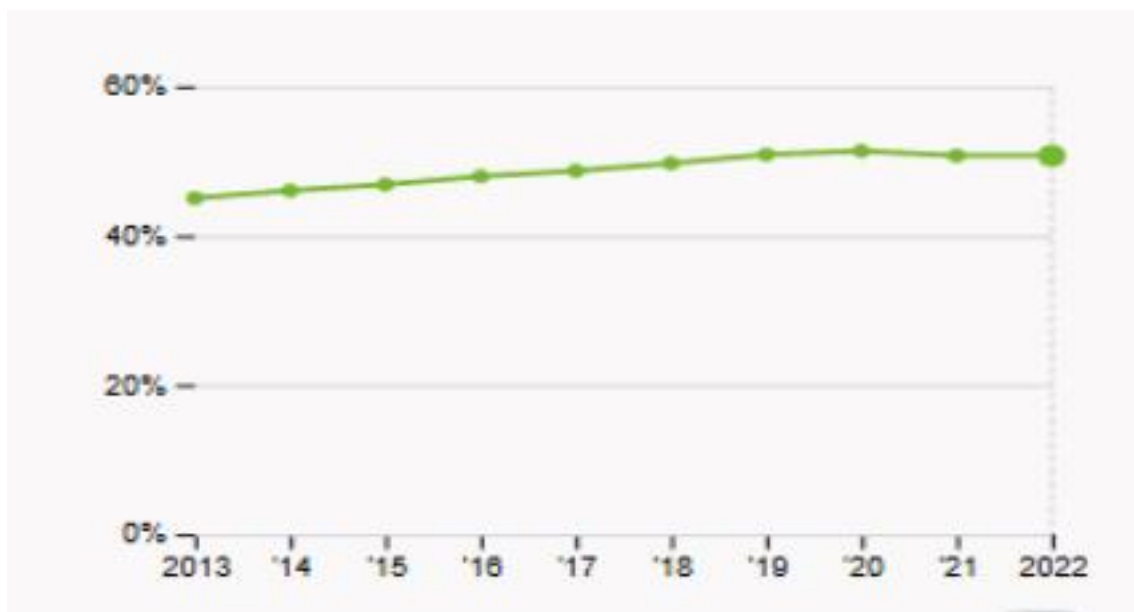


Рис. 2.6. Наукоємна зайнятість Швейцарії [128]

Наукоємна зайнятість Швейцарії дорівнює 50,71 % у 2022 році, що на 0,004 менше, ніж у 2021 році – та еквівалентно рангу індикатора 10. Інноваційні результати у Швейцарії представлено на рис. 2.7.

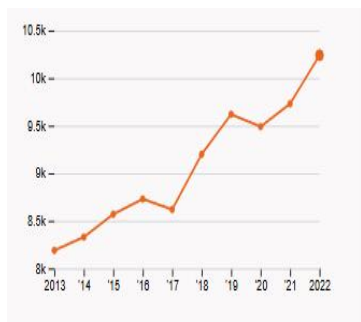
У Глобальному індексі інновацій 2024 року (GII) лідерами традиційно залишаються Швейцарія, Швеція, США, Сінгапур і Велика Британія. Швейцарія вже 14-й рік поспіль очолює рейтинг, а Швеція й Сполучені Штати утримують 2-ге та 3-тє місця. Сінгапур посідає 4-ту сходинку, продовжуючи підйом у першій п'ятірці, за ним іде Велика Британія на 5-му місці.

Серед країн із середнім рівнем доходу Китай зберігає унікальну позицію – він єдиний у топ-30 і наближається до топ-10, посівши 11-ту позицію.

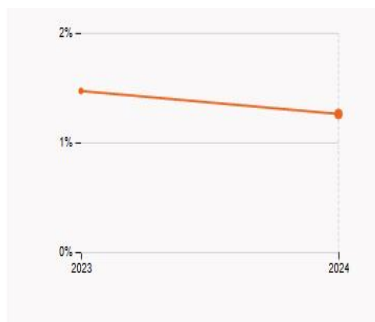
Японія залишається на 13-му місці, Канада піднялася до 14-ї позиції, що є її найкращим показником за останнє десятиліття. Також у топ-20 увійшли Ірландія (19 місце) та Люксембург (20 місце).

У першій тридцятці серед країн ЄС тепер фігурують Кіпр (27 місце), Іспанія (28) і Чехія (30). Польща утримує позицію в топ-40 (40 місце).

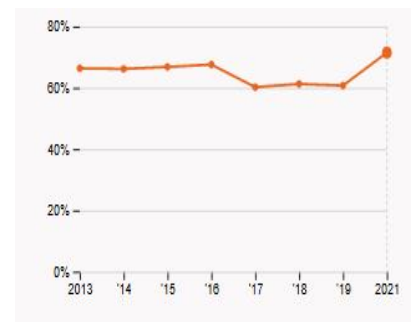
Окрім Китаю, ще чотири країни з середнім доходом входять до топ-40: Малайзія (33 місце), Туреччина (37), Болгарія (38) та Індія (39). Таїланд (41) і В'єтнам (44) також демонструють зростання [128].



а) Патенти
походженням



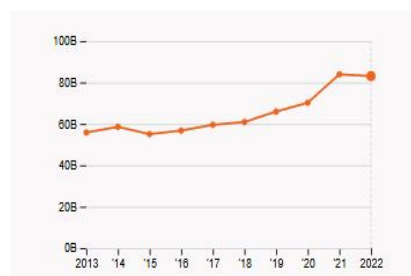
б) Оцінка єдинорога



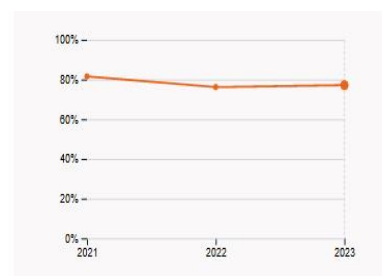
в) Високотехнологічне
виробництво



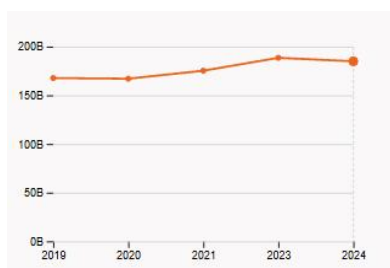
г) Складність
виробництва
експорту



д) Експорт
високотехнологічних
товарів



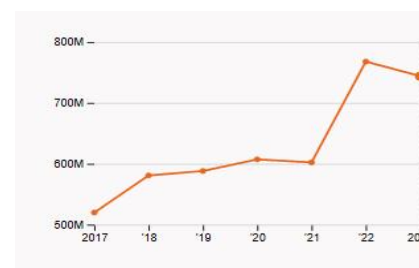
е) Інтенсивність
використання
нематеріальних активів



є) Глобальна цінність
бренду



ж) Національні художні
фільми



з) Створення
мобільного додатку

Рис. 2.7. Інноваційні результати у Швейцарії [128]

Бразилія залишилася на 50-му місці, у той час як Саудівська Аравія (47) та Катар (49) продовжують укріплювати позиції в першій 50-ці. Філіппіни (53) та Індонезія (54) наближаються до топ-50, причому остання демонструє один із найдинамічніших прогресів останніх років. Марокко (66) увійшло до топ-70, тоді як за межами сотні найбільші успіхи зафіксовано в Таджикистані (107), Алжирі (115) та Бурунді (127). За останні п'ять років Індонезія, Саудівська

Аравія, Катар, Маврикій, Бразилія та Пакистан (91 місце) найбільше зміцнили свої позиції у рейтингу GII. Серед країн із середнім доходом, які увійшли до топ-70 і досягли найбільшого прогресу з 2013 року, варто відзначити: Китай, Індію, Індонезію, Іран, Філіппіни, Туреччину, В'єтнам та Марокко.

Провідні країни за окремими інноваційними показниками:

У 2024 році Сінгапур очолив список за кількістю показників, у яких він займає перше місце у світі (14 із 78). США займають першість у 9 показниках, Китай – у 8.

Серед країн із середнім і низьким доходом теж спостерігається значний прогрес. Болівія, Камбоджа та Непал – лідери за мікрофінансуванням, Малайзія – за випуском інженерів і науковців, Мексика – за експортом креативних товарів, Марокко – за промисловими зразками, Іран – за торговими марками, Намібія – за витратами на освіту.

У SEAO перші позиції займають: Сінгапур, Південна Корея (6 місце), Китай (11). До топ-25 також входять Японія (13), Гонконг (18), Австралія (23) та Нова Зеландія (25). У Північній Африці та Західній Азії лідирує Ізраїль (15), за ним – Кіпр (27), ОАЕ (32) та Туреччина (37). У Латинській Америці: Бразилія (50), Чилі (51), Мексика (56). У Центральній та Південній Азії лідером є Індія (39). Далі йдуть: Іран (64), Казахстан (78), Узбекистан (83). В Африці на південь від Сахари лідирує Маврикій (55), за ним: Південна Африка (69), Ботсвана (87), Кенія (96).

Індія лідирує серед країн з нижчим за середній доходом, за нею – В'єтнам (44) та Філіппіни (53). У групі країн з низьким доходом попереду Руанда (104), Мадагаскар (110), Того (117) та Уганда (121).

Дев'ятьнадцять країн демонструють кращі інноваційні результати, ніж очікувалося з огляду на рівень доходів. Серед них Індія, В'єтнам, Молдова – вже 14 років поспіль. Індонезія, Пакистан, Узбекистан – тримають позиції третій рік поспіль, Бразилія – четвертий.

Світовий рейтинг науково-технологічних кластерів: Найбільші кластери світу зосереджені у Східній Азії: Токіо–Йокогама (Японія), Шеньчжень–

Гонконг–Гуанчжоу (Китай), Пекін (Китай), Сеул (Південна Корея), Шанхай–Сучжоу (Китай). Китай має 26 кластерів у топ–100, США – 20, Німеччина – 8.

Серед країн із середнім доходом – Сан–Паулу (Бразилія), Каїр (Єгипет), Бангалор, Тегеран, Куала–Лумпур, Сінгапур, Стамбул, Анкара.

Найінтенсивніші кластери за науково–технологічною щільністю: Кембридж (Велика Британія), Сан–Хосе–Сан–Франциско (США), Ейндховен (Нідерланди), Оксфорд (Велика Британія), Бостон–Кембридж (США).

Теджон (Південна Корея) – єдиний азійський кластер у топ–10 за інтенсивністю. У Африці лідерами за кількістю кластерів є: Єгипет (11), Південна Африка (8), Марокко (5), Нігерія (4), Туніс (4). Вони сильні за публікаціями, але відстають за міжнародними патентами – тобто мають академічний характер більше, ніж технологічний.

Патенти за походженням дорівнювала 10,24 тисячам патентів у 2022 році, що на 5,24% більше, ніж у попередньому році – та еквівалентно рангу індикатора 5. Оцінка єдинорога дорівнював 1,26 % ВВП у 2024 році, що на 0,21 процентного пункту менше, ніж у попередньому році , та еквівалентно 29–му рівню показника.

Високотехнологічне виробництво дорівнював 71,49% від загального обсягу виробництва у 2021 році, що на 10,74 процентних пункти більше, ніж у попередньому році , та еквівалентно 2–му рівню показника.

Складність виробництва та експорту дорівнював балу 2,14 у 2021 році, що на 4,89% менше, ніж у попередньому році – та еквівалентно рангу індикатора 2. Експорт високотехнологічних товарів дорівнював 83,1 млрд доларів США у 2022 році, що на 1,01% менше, ніж у попередньому році – та еквівалентно рангу індикатора 10. Інтенсивність використання нематеріальних активів у 2023 році для 15 найкращих компаній цей показник дорівнював 77,18 %, що на 1 процентний пункт більше, ніж у попередньому році , та еквівалентно 8–му рівню показника.

Глобальна цінність бренду дорівнював 184,93 мільярдам доларів США для брендів з 5000 найкращих у 2024 році, що на 1,9% менше, ніж у

попередньому році – та еквівалентно рангу індикатора 4. Національні художні фільми дорівнював 101 фільму у 2022 році, що на 40,28% більше, ніж у попередньому році – та еквівалентно рангу індикатора 1. Створення мобільного додатку дорівнював 744,06 мільйонам глобальних завантажень мобільних додатків у 2023 році, що на 3,11% менше, ніж у попередньому році, та еквівалентно 21 позиції за показником.

Загальна кількість заявок на промисловий дизайн, патент, торгова марка, корисна модель представлена на рис. 2.8

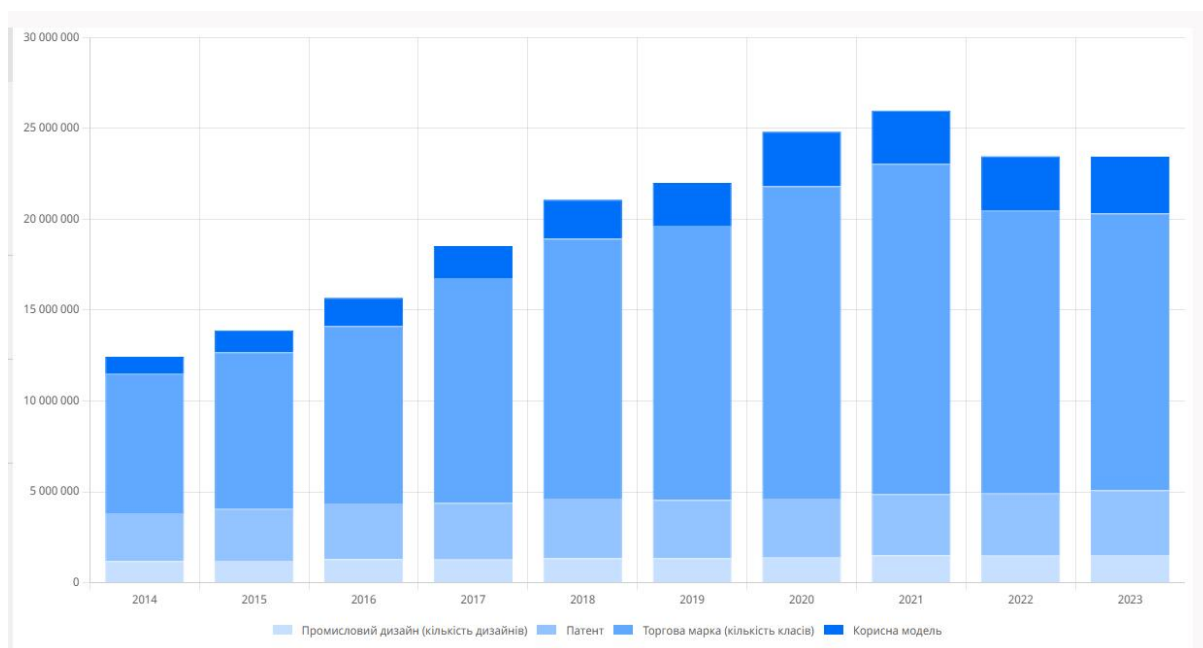


Рис. 2.8. Загальна кількість заявок на промисловий дизайн, патент, торгові марки, корисні моделі в усьому світі [128]

Як видно в усьому світі реєструють торгові марки, вони мають найбільший відсоток складають, потім патенти та з 2020 року збільшується заявки на корисні моделі. Як видно з наведеного графіка, загальна кількість заявок на об'єкти права інтелектуальної власності – промислові зразки, патенти, торговельні марки та корисні моделі – у світі демонструє стабільне зростання впродовж 2014–2023 років. Найбільшу частку серед усіх видів інтелектуальних прав становлять торговельні марки, що свідчить про високий рівень комерціалізації та активності бізнес-середовища в просуванні продукції на глобальному ринку.

Починаючи з 2020 року, помітно зростає і кількість патентних заявок, що можна розглядати як свідчення посилення інноваційної активності, технологічного оновлення та цифровізації виробництва у світовій економіці. Також спостерігається поступове зростання кількості корисних моделей та промислових зразків, що вказує на активізацію підприємств у напрямі захисту технічних і дизайнерських рішень.

Ці дані свідчать про загальносвітову тенденцію до посилення ролі інтелектуальної власності як інструменту конкурентної боротьби та стратегічного активу інноваційного розвитку. Для українських підприємств така динаміка є орієнтиром до активнішої інтеграції в глобальні ринки інновацій шляхом посилення патентної активності та реєстрації торгових марок.

Заяви від резидентів та нерезидентів на промисловий дизайн, патент, торгова марка, корисна модель в усьому світі представлено на рис. 2.9

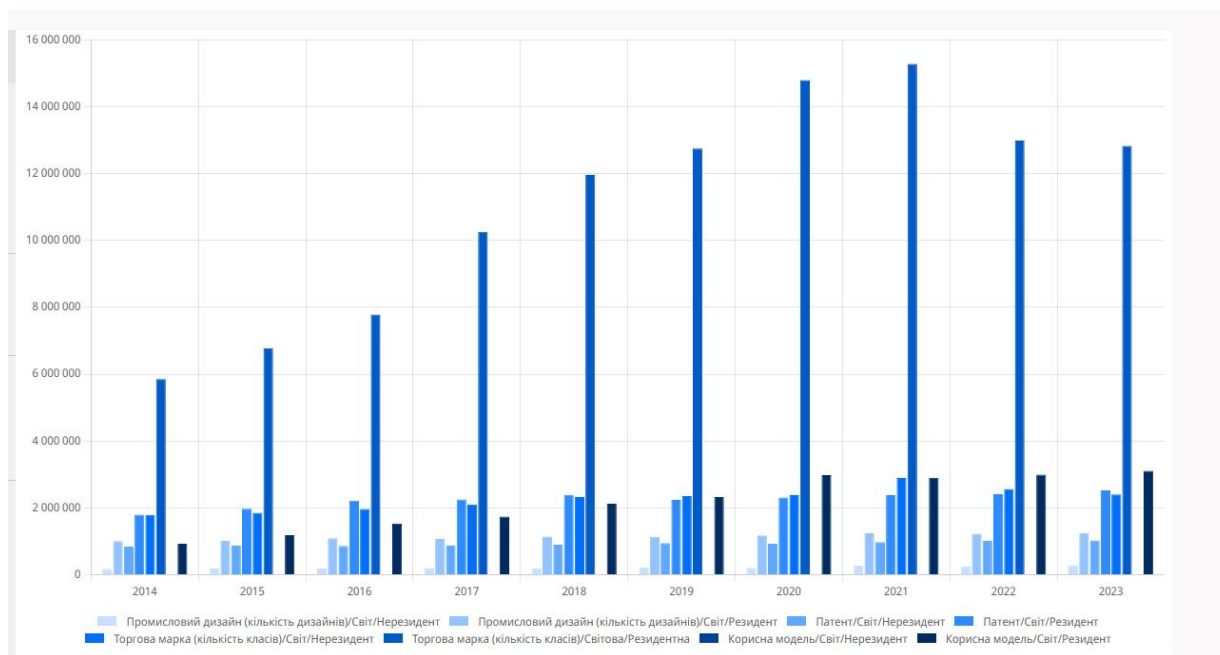


Рис. 2.9. Заяви від резидентів та нерезидентів на промисловий дизайн, патент, торгова марка, корисна модель в усьому світі [128, 129]

Як бачимо, що і тут переважає торгова марка та подають заяви резиденти, і в 2023 році їх становило – 12 830 400. потім корисні моделі і подають заяви резиденти в 2023 році – 3 111 270. Найбільша кількість заявок на патент за країнами представлено на рис. 2.10

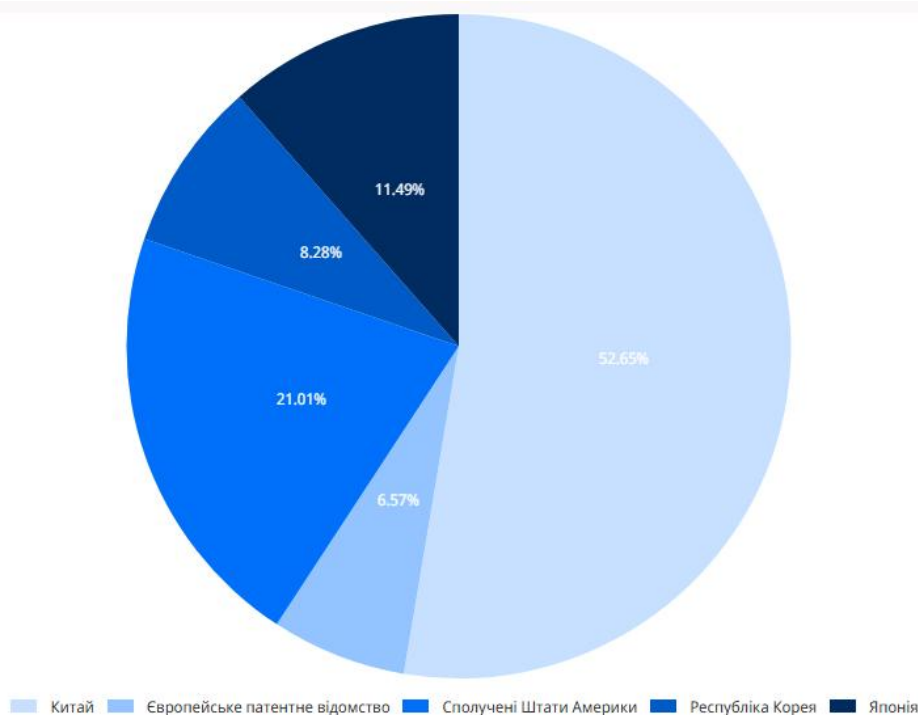


Рис. 2.10. Найбільша кількість заявок на патент за країнами [128, 129]

Найбільша кількість заявок на Патент у Китаї – 1 677 701, при тому, що Гонконг не входить до заявок Китаю, а окремо та становитт – 17 784 в 2023 році, в порівнянні з минулими роками кільеість заявок зросла.

В Сполучених Штатах Америки кількість заявок з кожном роком зростає та в 2023 році становить 602 498.

Глобальні корпоративні інвестори в дослідження та розробки зі Швейцарії представленов таблиці 2.2 [128, 129, 130].

Лідером серед швейцарських компаній є РОШ (Roche) – фармацевтична та біотехнологічна компанія з витратами на R&D у 14 265 млн євро, що складає 22% інтенсивності інвестицій – це найбільший показник серед наведених компаній.

НОВАРТІС також демонструє високі інвестиції – 8 521 млн євро, з інтенсивністю 17%. Інші великі інвестори: Нестле (харчова промисловість) – 2 057 млн євро (2% інтенсивності). Сіменс (технології) – 1 357 млн євро. АББ, Гармін, Зв'язок (електроніка), Алкон (медицина) та інші мають менші, але значущі обсяги витрат.

Таблиця 2.2

Глобальні корпоративні інвестори в дослідження та розробки зі Швейцарії
[128, 129, 130]

Ранг	Фірма	Промисловість	Дослідження та розробки (млн.євро)	Зростання досліджень та розробок (%)	Інтенсивність досліджень та розробок (%)
9	РОШ	Фармацевтика та біотехнології	14 268	2	22
17	НОВАРТИС	Фармацевтика та біотехнології	8 521	0,5	18
119	НЕСТЛЕ	Виробники продуктів харчування	1937	0,3	2
149	СИНГЕНТА	Хімічні речовини	1543	8	8
207	АББ	Промислова інженерія	1091	–4	4
279	ГАРМІН	Товари для дозвілля	783	–0,6	17
320	ЗВ'ЯЗОК ТЕ	Електронне та електричне обладнання	673	17	4
324	АЛКОН	Обладнання та послуги охорони здоров'я	656	7	8
360	LIEBHERR–INTERNATIONAL	Автомобілі та запчастини	588	5	5
378	ЖИВОДАН	Хімічні речовини	553	–4	8

Найменші інвестиції серед представлених компаній спостерігаються у LIEBHERR та ЖИЛЬБАХ (автомобільна й машинобудівна галузі) – близько 355–358 млн євро.

Німеччина демонструє високу концентрацію інвестицій у дослідження та розробки в автомобільному секторі, що свідчить про його стратегічну важливість для національної інноваційної системи. Найбільші компанії інвестують мільярди євро щорічно, забезпечуючи стабільний розвиток технологій у галузі. Лідером є Volkswagen із витратами на R&D у 18 908 млн євро та інтенсивністю 7% [130].

Інші великі інвестори: Mercedes-Benz – 8 509 млн євро (інтенсивність 6%); Robert Bosch – 7 483 млн євро (інтенсивність 8%); BMW – 7 178 млн євро (інтенсивність 5%).

Глобальні інвестори в дослідження та розробку є також фінські компанії і лідруючі позиції займає Nokia (технології) з інвестиціями 4 513 млн євро та найвищою інтенсивністю – 18%, високу активність також демонструють: Wärtsilä – 308 млн євро (36% зростання); Orion OYJ (фармацевтика) – 131 млн євро та 10% інтенсивності. Інші компанії зосереджені в промисловій інженерії, енергетиці, лісовій та паперовій промисловості, з помірними інвестиціями (менше 200 млн євро) і здебільшого низькою інтенсивністю (2–5%).

Лідерами за обсягами інвестицій у дослідження та розробку у Великій Британії є фармацевтичні компанії: AstraZeneca – 8 943 млн євро, інтенсивність інвестицій – 22%, GSK (GlaxoSmithKline) – 5 480 млн євро, інтенсивність – 14%. Фінансовий сектор також демонструє вагомі інвестиції: HSBC – 2 497 млн євро, Банківська компанія Ллойдс – 1 643 млн євро, NATWEST – 841 млн євро, з найбільшим зростанням інвестицій у галузі – 55%. Суттєву активність проявляють промислові та інженерні компанії: APTIV та Rolls-Royce (по 1 050 млн євро), Shell (нафтогазова промисловість) – 1 008 млн євро, Компанія аграрної сфери – UNILEVER, яка інвестує 908 млн євро. Хоча інвестиції невеликі (2%), компанія стабільно входить до глобального рейтингу [130].

Південна Корея демонструє потужні позиції у сфері інвестицій у дослідження та розробки, з домінуванням електроніки, автомобілебудування та промисловості: лідер – Samsung Electronics з інвестиціями в R&D на рівні 18 435 млн євро (8% інтенсивності). Значні вкладення також мають SK Hynix, LG

Electronics, Hyundai Motor і LG Chem. Найвищий темп зростання спостерігається в Hanwha (+38%) та LG Chem (+30%) [130].

Сінгапурські компанії переважно зосереджені в галузі програмного забезпечення, інженерії та біотехнологій. Лідером є MOPE (програмне забезпечення) з інвестиціями 1 276 млн євро і зростанням 65%. GRAB Holdings демонструє високу інтенсивність R&D – 34% [130].

Високу інтенсивність також має IGG (28%) і біотехнологічна компанія “Хвильові науки про життя” – надзвичайно високе зростання на рівні 3075%, хоч і при невеликому обсязі інвестицій (105 млн євро) [128, 129, 130].

Інші компанії зосереджені у сферах інженерії, будівництва та матеріалів, але з меншими темпами розвитку.

Отже, зарубіжний досвід формування інноваційної системи та ефективного управління НДДКР свідчить про необхідність комплексного, стратегічно скоординованого підходу, що поєднує державне регулювання, інституційний розвиток, активну участь бізнесу, інвестиції в освіту та науку, а також захист інтелектуальної власності. Для України ці приклади можуть стати основою для формування власної ефективної інноваційної моделі з урахуванням сучасних викликів глобального технологічного укладу.

2.2. Вплив цифрової трансформації на інноваційну діяльність аграрних підприємств

У глобалізованому ринковому середовищі, де зміни відбуваються швидко й несподівано, від компаній постійно вимагається адаптація та розвиток. Здатність фірми, галузі чи навіть нації до технологічного прогресу лежить в основі її довгострокових економічних показників. Інновації є важливим фактором у поточному процесі технологічних змін, а інноваційна діяльність – головною умовою ефективної діяльності підприємства, отримання Провідні світові компанії вважають, що запорукою їх успіху є забезпечення високого

рівня ефективності за рахунок постійного впровадження інновацій. Отже, управління інноваціями, яке визначає структурований підхід від пошуку та генерування ідей до розробки продукту та його успішної реалізації, є одним із головних напрямів діяльності компанії, разом з тим ігнорування інноваційної діяльності може стати перешкодою зростання і привести до невдачі.

У цифровому світі здатність до інновацій та швидкої адаптації до технологічних змін стала ключовим фактором довгострокового успіху. Цифровізація створює цінність для компаній і суттєво впливає на їх загальну ефективність. Упровадження цифрових технологій сприяє підвищенню операційної ефективності підприємства, зменшенню витрат і покращенню клієнтського досвіду, сприяючи зростанню доходу та зміцненню позицій на ринку.

У посібнику Осло 2018: «Рекомендації щодо збору, звітування та використання даних про інновації» дефініція «інноваційна діяльність» розглядається як всі наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні кроки, які фактично або мають на меті призвести до впровадження інновацій. Деякі інноваційні заходи самі по собі є інноваційними, інші не є новими видами діяльності, але необхідні для впровадження інновацій. До інноваційної діяльності належать також науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), які безпосередньо не пов'язані з розробкою конкретної інновації [131].

Отже, інноваційна діяльність включає в себе всю діяльність з розвитку, фінансову та комерційну діяльність, здійснювану фірмою, спрямовану на створення інновацій для фірми. До видів інноваційної діяльності включаються такі: успішне впровадження інноваційних продуктів або бізнес-процесів; Завершена інноваційна діяльність, яка ще не призвела до впровадження інновації; поточна інноваційна діяльність із незавершеною роботою, яка ще не призвела до впровадження інновації; відмова від інноваційної діяльності до впровадження нововведення; будь-яка науково-дослідна діяльність [132].

Згідно опитування, проведене міжнародною консалтинговою компанією McKinsey & Company, 84% генеральних директорів вважають, що інновації є критично важливими для зростання [133].

У сучасному світі «інноваційний» означає не лише створення чогось нового, а й здатність революційно вирішувати існуючі концепції чи проблеми. Мова іде про пошук креативних рішень і постійний розвиток, щоб відповідати мінливим потребам і викликам. Нині інновації мають велике значення в багатьох сферах. У технологічній індустрії, наприклад, постійно розробляються нові пристрої, програмне забезпечення та програми, щоб зробити повсякденне життя людей легшим і кращим. Компанії інвестують багато часу та грошей у дослідження та розробки, щоб вивести на ринок інноваційні продукти, які пропонують клієнтам додаткову цінність.

У таблиці 2.3 представлено обсяг державних асигнувань та приватних витрат підприємств на НДДКР (млн. дол. США) та частка валових внутрішніх витрат підприємств у% до ВВП країн ЄС у 2023 р.

Таблиця 2.3

Обсяг асигнувань державного бюджету, валові внутрішні витрати підприємств на НДДКР (млн. дол. США) та частка валових внутрішніх витрат підприємств у% до ВВП країн ЄС у 2023 р. [134]

Країни	Асигнування з державного бюджету на НДДКР, млн. дол. США	Валові внутрішні витрати підприємств на НДДКР, млн. дол. США	Валові внутрішні витрати на НДДКР, % від ВВП
Австрія	5174,279	15247,24	3,200475
Бельгія	5502.166	19815,99	3,405444
Греція	3019,924	4673,542	1,492989
Данія	3757,109	9482,746	2,890512
Естонія	467,495	851,9829	1,782051
Ірландія	1306.014	5346,647	0,962642
Іспанія	13825,736	25758,29	1,435315
Італія	21561,272	31678,33	1,32028
Латвія	187,894	441,5715	0,762339
Литва	469,750	1086,645	1,024196
Люксембург	531,080	715,6393	0,976526

Продовження табл. 2.3

Нідерланди	10369,191	22861,22	2,296223
Німеччина	61996,076	131833,6	3,132358
Норвегія	4940,502	7209,059	1,557522
Польща	7257,650	19638,97	1,453832
Португалія	1531,709	6039,44	1,701787
Словенія	582,627	1708,274	2,107459
Словаччина	837,905	1843,372	0,979388
Туреччина	11690,899	36986,66	1,323426
Угорщина	1290,343	4632,64	1,394732
Фінляндія	3121,396	7630,494	2,964694
Франція	26551,851	63972,56	2,175548
Чехія	3128,887	8065,567	1,964198
Швеція	5202,923	19031	3,408222

Однією з ключових цілей ЄС протягом останніх десятиліть було заохочення зростаючих рівнів інвестицій у дослідження, щоб стимулювати конкурентоспроможність ЄС. Отже, у 2023 р. ЄС витратив 381 млрд. євро на дослідження та розробки; Витрати на НДДКР у відсотках від ВВП становили 2,22% у 2023 р., порівняно з 2,08% у 2013 р. Між 2013 і 2023 рр. більшість витрат на дослідження та розробки було здійснено в секторі бізнес–підприємств, збільшившись з 1,33% ВВП у 2013 році до 1,47% до 2023 року в цьому секторі, загальне збільшення на 10,53%. Валові внутрішні витрати на дослідження та розробки (GERD) у 2023 р. становили 381 млрд. євро в ЄС, що дорівнювало в середньому 850 євро витрат на дослідження та розробки на жителя. Щоб зробити цифри більш порівнянними, GERD часто виражають відносно ВВП. Серед країн ЄС найвищу інтенсивність досліджень і розробок у 2023 році було зафіксовано у Швеції (3,57%), за нею йдуть Бельгія (3,32%) та Австрія (3,29%) (див. рис. 2). Наступні найвищі показники були зафіксовані в Німеччині (3,11%) і у Фінляндії (3,09%). Оцінка даних країн ЄС також підтверджує, що ті країни, які мали відносно високий відношення витрат підприємств на НДДКР до ВВП, а саме Швеція (2,65%), Бельгія (2,46%), Австрія (2,27%), Німеччина (2,12%), Фінляндія (2,09%) і Данія (1,83%) – також повідомили про відносно високу

загальну інтенсивність досліджень і розробок [134].

У нещодавньому документі «Політичні керівні принципи для наступної Європейської комісії на 2024–2029 рр.» дослідження та інновації були поставлені в центр європейської економіки. Витрати на дослідження мають бути збільшені, і визначена важливість новаторських фундаментальних досліджень і проривних інновацій [135].

Інноваційно–активним є підприємство при умові, якщо воно бере участь в одній або кількох видах діяльності з розробки або впровадження нових або вдосконалених продуктів або бізнес–процесів у певний момент періоду спостереження [132]. У компаніях ЄС про інновації продуктів і процесів з 1992 року звітує CIS – дослідження інновацій у спільноті. На рисунку 2.11 представлено дані довідкового опитування щодо інновацій у компаніях – загальна кількість одиниць інноваційно активних підприємств в країнах ЄС та статистичні дані Державної служби статистики України у 2022 р.

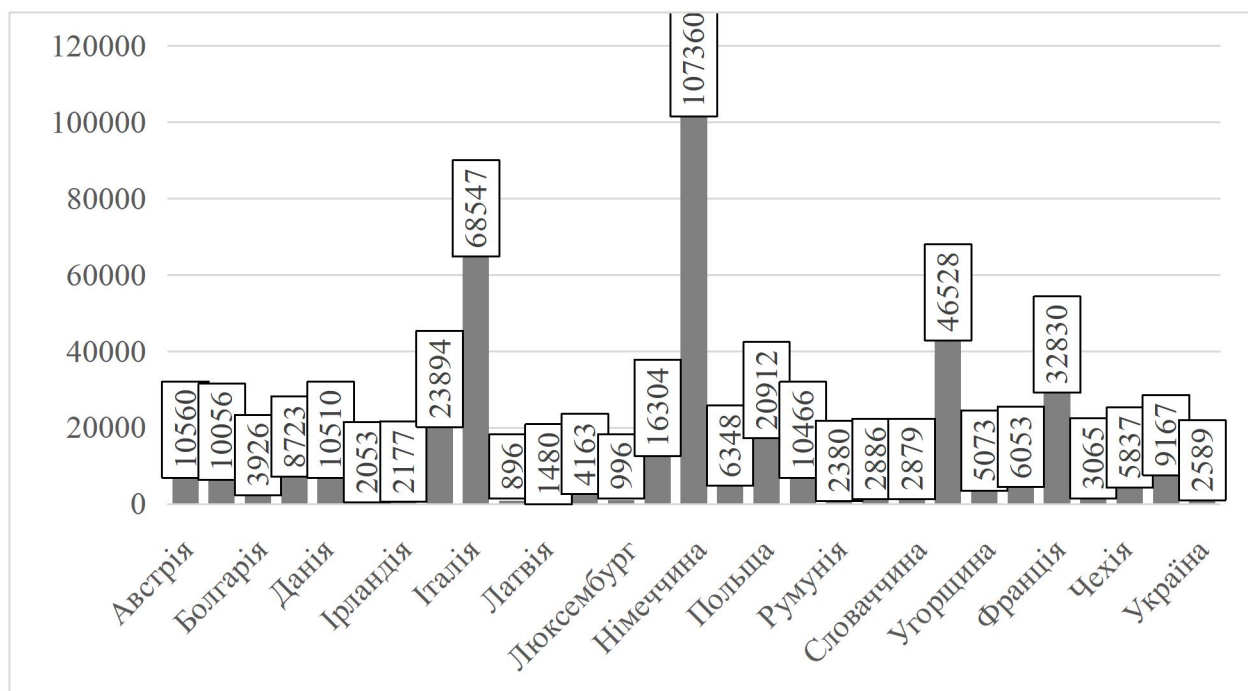


Рис.2.11. Загальна кількість інноваційно активних підприємств в країнах ЄС та Україні в 2022 р., одиниць [136, 137]

Отже, протягом звітного періоду інноваційно активними вважали себе 373722 підприємств. Найбільша кількість – 107360 одиниць здійснювали свою

діяльність в Німеччині, 68547 одиниць в Італії. У період з 2022–2022 рр. більш, ніж кожна третя компанія (36%) у Німеччині розробила нові продукти, наслідувала інновації конкурентів або вдосконалювала власні продукти. Хоча це була переважна більшість (63%) компаній із понад 250 співробітниками, лише кожна третя компанія малих компаній і 44% компаній середнього розміру ініціювали інновації продуктів. Це означає, що німецькі компанії випускають інноваційні продукти частіше, ніж у середньому по ЄС, як загалом, так і в окремих класах розміру компанії.

Згідно опитуванням інновацій у громаді (CIS), більше половини підприємств у країнах ЄС повідомили, що вели інноваційну діяльність (51,4%) протягом базового періоду 2020–2022 рр. На рисунку 2.12 наведено частку інноваційно–активних підприємств у країнах ЄС

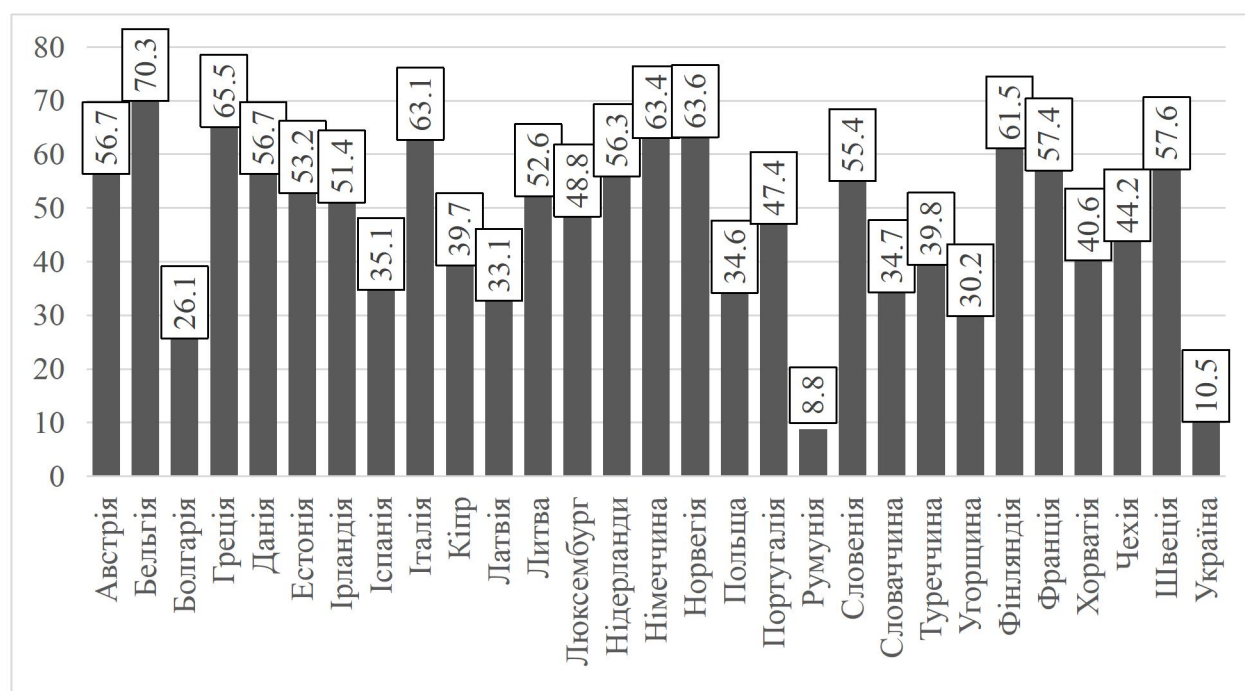


Рис.2.12 Частка інноваційно активних підприємств у загальній кількості в країнах ЄС та Україні в 2023 р., % [136, 137]

Серед країн ЄС найвищі частки інноваційно–активних підприємств спостерігалися в Бельгії (70,3 % усіх підприємств), Греції (65,5%), Німеччині (63,6 %), Нідерландах (63,4 %), Італії (63,1%). Найнижча частка інноваційної активності зафіксована в Румунії (8,8 %).

Важко визначити сферу діяльності, де інновації не були б важливими. Їх позитивний вплив поширюється як на мікрорівні, так і на макрорівні.

Вплив інноваційної діяльності на мікрорівні представлено на рисунку 2.13:



Рис. 2.13. Мікроперспектива – важливість інновацій для підприємства [138]

1. Конкурентна перевага. Можливості для компаній випереджати конкурентів є однією з найважливіших факторів інноваційної діяльності. Успішні інноваційні компанії здатні узгоджувати свою діяльність, послуги та продукти з потребами своїх клієнтів і мінливими умовами ринку, що збільшує їх шанси отримати конкурентну перевагу.

2. Максимальна окупність інвестицій (ROI). Інноваційні компанії не тільки ростуть швидше, але й є більш прибутковими, ніж інші. За даними Global Innovation 1000, існує чітка різниця як у зростанні доходу (11%), так і в зростанні EBITDA (22%) на користь більш інноваційних організацій.

3. Підвищення продуктивності. Економічне зростання відбувається завдяки інноваціям і технологічним удосконаленням, які знижують виробничі витрати та дозволяють збільшити продуктивність.

4. Позитивний вплив на корпоративну культуру. Адже підвищують

здатність здобувати, створювати та оптимально використовувати компетенції, навички та знання

В останні десятиліття інновації стали важливим засобом боротьби з критичними соціальними ризиками та загрозами такими, як: енергетичне споживання викопного палива, скорочення і старіння населення в розвинутих країнах тощо. Нові технології, продукти та послуги одночасно задовольняють соціальні потреби та призводять до покращення можливостей і кращого використання активів і ресурсів.

Основні результати інноваційної діяльності на макрорівні представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Макроперспектива: роль інновацій у суспільстві [138]

Результати інноваційної діяльності	Зміст
Економічне зростання	Технологічні інновації важливим джерелом економічного зростання: збільшення ринкової вартості товарів і послуг, вироблених економікою з часом, з поправкою на інфляцію.
Інновації та майбутнє робочих місць	Технологічний прогрес і зростання продуктивності несе зміни для професійної кар'єри: витіснення сучасних робочих місць ІІІ, автоматизацією та робототехнікою та створення нових.
Покращення добробуту	Економічне зростання підвищують добробут, оскільки підвищується рівень життя
Скорочення бідності, голоду, захворювань	Нові цифрові технології та інноваційні рішення створюють величезні можливості для боротьби з хворобами, бідністю та голодом у найбідніших регіонах світу.
Розширення спілкування та доступу до освіти	Внаслідок впровадження технологій більше людей можуть отримати доступ до інформації та покращити свої знання незалежно від соціально-економічного статусу чи демографічного регіону
Екологічна стійкість	Проблеми сталого розвитку та навколишнього середовища, такі як зміна клімату, є викликами, які й надалі вимагатимуть багато роботи та інноваційних рішень у майбутньому

Особливий вид інновацій – цифрові інновації, як правило, на стартапі – нові або вдосконалені продукти, процеси, послуги або бізнес–моделі, створені за допомогою цифрових технологій і методів. Ці інновації використовують можливості оцифрування, щоб скористатися можливостями, які надає розширення мереж, автоматизація та генерація даних. Вони можуть підвищити ефективність, покращити клієнтський досвід і створити нові можливості для бізнесу [139].

Розвиток цифрової економіки змушує приватні підприємства адаптуватися до викликів, пов'язаних із цифровими технологіями. З розвитком нового покоління інформаційних технологій, великих даних і штучного інтелекту цифрові дані стають ключовим чинником економічного розвитку та технологічних змін. Постійна інтеграція цифрових технологій із реальною економікою відкриває еру цифрової економіки, прискорюючи радикальні інституційні зміни та сукупний ефект цифрових інновацій. Глобальна цифрова економіка швидко розвивається, і в Європейському Союзі цифровізація є головною рушійною силою, що впливає на економічні та соціальні зміни.

Отже, цифрова трансформація значно сприяє інноваціям у приватних підприємствах. Механізм впливу цифрової трансформації на інновації підприємств обумовлюється головним чином чотирма шляхами – зокрема, покращенням прозорості інформації, зниженням операційних ризиків, послабленням фінансових обмежень і підвищенням загальної продуктивності факторів виробництва. Водночас політика стимулювання інновацій відіграє вирішальну роль у посиленні впливу цифрової трансформації на інновації на підприємствах [140].

Зі стрімким розвитком цифрової економіки підприємства використовують цифрові концепції та методи управління для підвищення конкурентоспроможності, цифрової трансформації та досягнення технологічних інновацій з точки зору ресурсів. Цифрові технології полегшують інтеграцію ресурсів у підприємства через цифрові платформи, на яких дані стали новим фактором виробництва. Цифрова трансформація використовує

інтелектуальний аналіз і обробку даних для ефективного переформатування корпоративного бізнесу, культивування нових парадигм виробництва та операцій, а також використання цифрової платформи для прискорення технологічних інновацій.

Спільна інтеграція підприємств, які використовують інформаційні технології, позитивно впливає на їхній інноваційний потенціал – інтенсивність досліджень і розробок, кількість патентних заявок і видачу патентів. Цифрова трансформація підвищує ефективність і цінність інновацій на приватних підприємствах. Застосування цифрових технологій допомагає підприємствам отримувати та виявляти високоякісні інформаційні ресурси, приймати автономні рішення, глибше інтегрувати програми великих даних у традиційну діяльність зі створення вартості.

Між стимулом до інновацій та цифровою трансформацією наявний синергічний ефект. Інновації вже давно є джерелом зростання та конкурентної переваги для компаній, які вміють це робити правильно. Найкращі інноватори виграють не лише завдяки тому, що вони швидше виявляють нові можливості та пропонують ідеї, які відповідають цим потребам, що виникають. Глобальне дослідження McKinsey за 2023 рік показує зв'язок між інноваційними можливостями підприємств та їхньою здатністю підвищувати цінність за допомогою новітніх цифрових технологій, включаючи генеративний ШІ. Так, 30%; найкращих організації з сильною інноваційною культурою, опитаних McKinsy, заявили про те, що вже широко впроваджують штучний інтелект покоління у своїх функціях інновацій та досліджень і розробок, що більш, ніж у шість разів перевищує показник компанії, які відстають в інноваціях. Провідні новатори також вже отримують значно кращі бізнес-результати від своїх інвестицій у штучний інтелект, ніж повільніші конкуренти [133].

Генеративний штучний інтелект може швидко прискорити цю конкурентну перевагу та ще більше збільшити розрив між провідними інноваторами та іншими. Поширення доступних даних, а також експоненціальна крива навчання алгоритмів штучного інтелекту створює

сейсмічний зсув на їх користь.

Цифрова трансформація стимулює інноваційну динаміку підприємства, а політичний вплив інновацій на підприємстві є найбільш значущим у сприянні скороченню витрат, збільшенню прибутку, підвищенню ефективності та заохоченню до інновацій. Загалом, цифрова трансформація підприємств і політика стимулювання інновацій є вирішальними факторами, які впливають на інновації підприємств. Нові технології, такі як штучний інтелект покоління, лише прискорять цю перевагу, особливо в епоху глобальної невизначеності, коли визначення змін і адаптація до них є ще більш критичними. Компанії, які починають цифрову трансформацію з надією на пришвидшення зростання та інновацій, можуть покращити свої шанси на успіх, ширше поглянувши на свої операційні моделі та культуру.

Державна політика стимулювання інновацій як важливий засіб для підвищення інноваційної спроможності приватних підприємств, допомоги їм у здійсненні цифрової трансформації, прискоренні темпів інноваційного прориву та синергетичному зміцненні їх інновацій.

Таким чином, цифрова трансформація підприємств у поєднанні з ефективною державною політикою стимулювання інновацій формує стратегічне підґрунтя для посилення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. В умовах глобальної турбулентності саме інноваційна спроможність і здатність адаптуватися до технологічних змін стають критичними чинниками для забезпечення економічного зростання.

На цьому тлі оцінка позицій України в Глобальному індексі інновацій (GII) набуває особливої ваги як індикатор системної результативності державної інноваційної політики та рівня цифрової зрілості національної економіки. У таблиці нижче представлено динаміку індексів GII для України за останні чотири роки, що дозволяє проаналізувати поточні тенденції та визначити вектори подальшого розвитку. Водночас варто враховувати, що коригування методології індексу та оновлення структури показників GII можуть впливати на річні рейтингові зміщення. Зокрема, статистичний

довірчий інтервал для України у рейтингу ГІІ 2024 року коливається в межах 49–65 місць, що свідчить про наявність потенціалу для зміцнення інноваційної позиції держави на глобальному рівні.

У таблиці 2.5. наведено рейтинги України за останні чотири роки. Наявність даних та зміни в структурі моделі ГІІ впливають на щорічні порівняння рейтингів ГІІ. Статистичний довірчий інтервал для рейтингу України в ГІІ 2024 знаходиться між 49 та 65 місцями.

Таблиця 2.5

Глобальний інноваційний індекс за 2020–2024 роки

Рік	Позиція ГІІ	Інноваційні вкладення	Інноваційні результати
2020	45	71	37
2021	49	76	37
2022	57	75	48
2023	55	78	42
2024	60	78	54

Для України 4 показники покращилися у короткостроковій перспективі, а 5 показників погіршилися. Деякі складові рейтингу: регуляторне середовище – 106 позиція (– 31 позиція), бізнес середовище – 84 позиція (+ 15 позицій), людський капітал та дослідження – 54 позиція (– 7 позицій), освіта – 43 позиція (– 12 позицій), R&D – 69 позиція (– 1 позиція), інформаційно–комунікаційні технології – 56 позиція (+3 позиції), знання та результати наукових досліджень – 34 позиція (+ 11 позицій).

Наведена нижче бульбашкова діаграма показує зв'язок між рівнем доходу (ВВП на душу населення) та інноваційною ефективністю (оцінка ГІІ). Лінія тренду дає уявлення про очікувану інноваційну ефективність відповідно до рівня доходу. Економіки, що знаходяться вище лінії тренду, показують кращі результати, ніж очіувалося, а ті, що знаходяться нижче, показують результати нижче очікуваних.

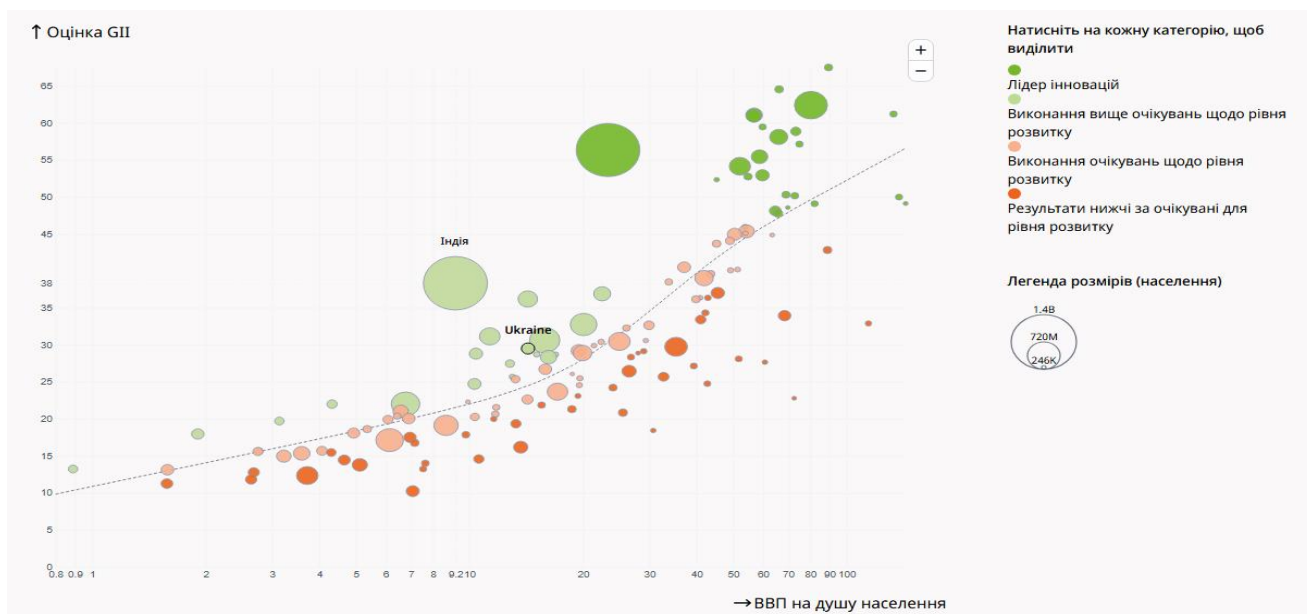


Рис. 2.14. Інноваційні лідери порівняно з їхнім економічним розвитком [138, 141]

Сильні сторони інноваційної системи України (позиції у рейтингу GII):

Корисні моделі за походженням (млн доларів США за ПКС ВВП) – свідчить про активну реєстрацію об'єктів інтелектуальної власності, навіть з урахуванням обмежених ресурсів;

Жінки, що пройшли вищу освіту, % – висока освітня включеність жінок, що створює умови для гендерно збалансованої участі в інноваціях;

Витрати на програмне забезпечення, % ВВП – підкреслює цифрову орієнтацію економіки та наявність ІТ–потенціалу;

Експорт послуг ІКТ, % від загального обсягу торгівлі – свідчить про значну частку ІТ–послуг в структурі експорту;

Державне фінансування освіти, середня школа, % ВВП – стабільне бюджетне забезпечення освіти на базовому рівні;

Створення мобільних додатків (млн доларів США за ПКС ВВП) – висока креативна активність у цифровому середовищі;

Витрати на освіту, % ВВП – відносно високі загальні витрати на освітню сферу;

Співвідношення учнів до вчителів, середня школа – свідчить про

збереження кадрового ресурсу в освіті;

Спільні публікації державних дослідників та промисловості, % – показник інноваційної кооперації між державним сектором і бізнесом;

Слабкі сторони інноваційної системи України:

Зростання продуктивності праці, % – вказує на відставання у трансформації знань у продуктивну економічну діяльність;

Валові нагромадження капіталу, % ВВП – брак інвестицій у матеріальну основу інновацій;

Операційна стабільність для бізнесу – нестабільність у регуляторному, правовому середовищі;

Участь професійних управлінців у стратегічній аналітиці (млн доларів США за ПКС ВВП) – слабка управлінська експертиза у стратегічному плануванні;

ВВП/людину (ПКС, дол. США) – відносно низький рівень економічного добробуту;

Очікування венчурного капіталу (млн дол. США за ПКС ВВП) – обмежений доступ до ризикового фінансування інновацій;

Кредити для мікроекономічних установ, % ВВП – ускладнений доступ малих підприємств до кредитування;

Обсяг капіталу, % ВВП – загальне обмеження фінансових ресурсів в економіці;

Глобальні публікації в дослідженнях і розробках, торгівля продуктами, млн доларів США – слабка позиція України в глобальній науковій комунікації.

Україна демонструє сильні сторони в галузі освіти, цифрових послуг, ІТ–експорту та гендерної інклюзії, що є позитивною основою для формування інноваційної економіки. Водночас основними бар'єрами залишаються низька інвестиційна активність, нестабільність ділового середовища, брак доступу до фінансування та повільне зростання продуктивності. Це вимагає посилення системи підтримки інновацій через вдосконалення фінансових інструментів, стимулювання венчурного капіталу, поліпшення інституційного середовища та

міжнародної наукової інтеграції. Тенденції інноваційної системи України представлено на рис. 2.15

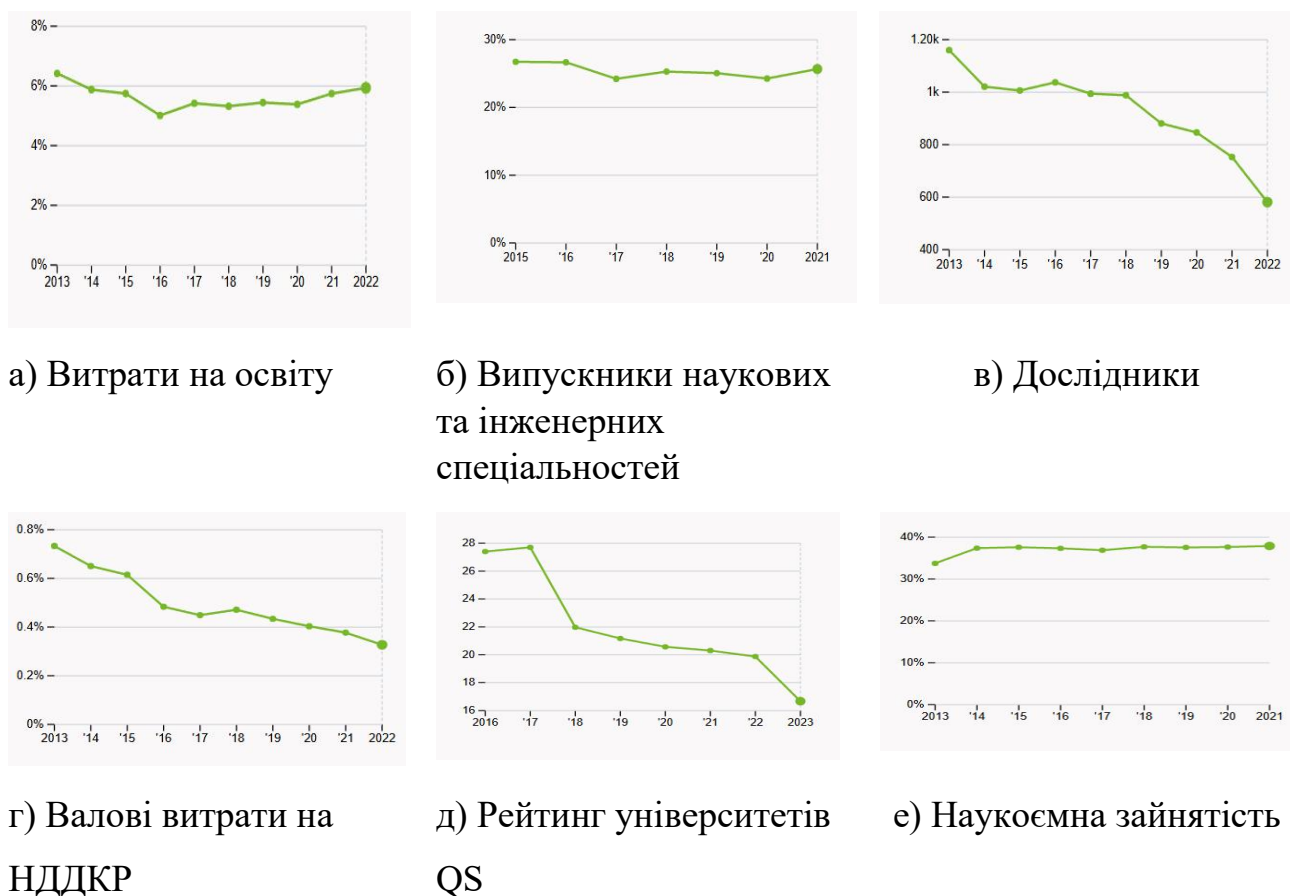


Рис. 2.15 Тенденції інноваційної системи України [128, 141]

Витрати на освіту дорівнював 5,93 % ВВП у 2022 році, що на 0,19 процентного пункту більше, ніж у попередньому році, та еквівалентно 16-му рівню показника. Випускники наукових та інженерних спеціальностей дорівнював 25,66 % від загальної кількості випускників у 2021 році, що на 1,41 процентного пункту більше, ніж у попередньому році, та еквівалентно 40-му рівню показника. Дослідники у 2022 році дорівнював 580,81 повним робочим місцям на мільйон населення, що на 22,85% менше, ніж у попередньому році – та еквівалентно рангу індикатора 66.

Валові витрати на НДДКР дорівнював 0,33 % ВВП у 2022 році, що на 0,05 процентного пункту менше, ніж у попередньому році – та еквівалентно рангу індикатора 70. Рейтинг університетів QS дорівнював середньому балу 16,67 для

трьох найкращих університетів у 2023 році, що на 16,1% менше, ніж у попередньому році – та еквівалентно рангу індикатора 56.

Наукоємна зайнятість дорівнював 37,88 % у 2021 році, що на 0,25 процентних пункти більше, ніж у попередньому році – та еквівалентно рангу індикатора 37.

Отриманий верчурний капітал України, вартість представлено на рис. 2.16.

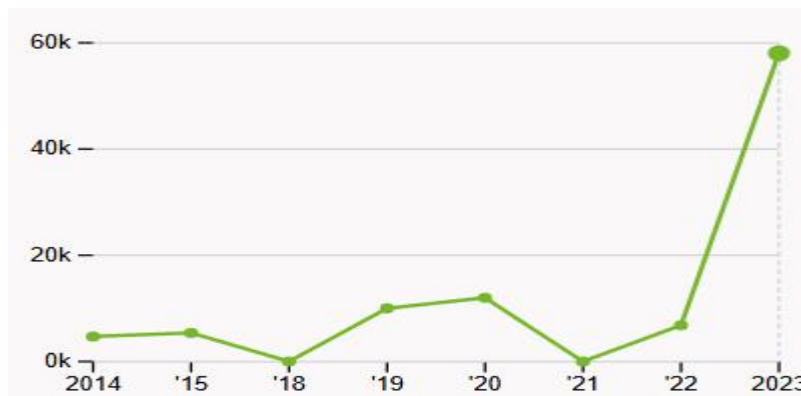


Рис. 2.16 Отриманий верчурний капітал, вартість [128, 141]

Отриманий верчурний капітал, вартість у 2023 році дорівнював 58,01 тис. доларів США, що на 750,59% більше, ніж у попередньому році, та еквівалентно 81-му місцю за показником. Диверсифікація вітчизняної промисловості представлено на рис. 2.17.



Рис.2.17. Диверсифікація вітчизняної промисловості [128, 141]

Диверсифікація вітчизняної промисловості дорівнював індексному балу 0,13 у 2020 році, що на 6,51% більше, ніж у попередньому році

Аналіз інноваційних результатів в Україні представлено на рис. 2. 18.

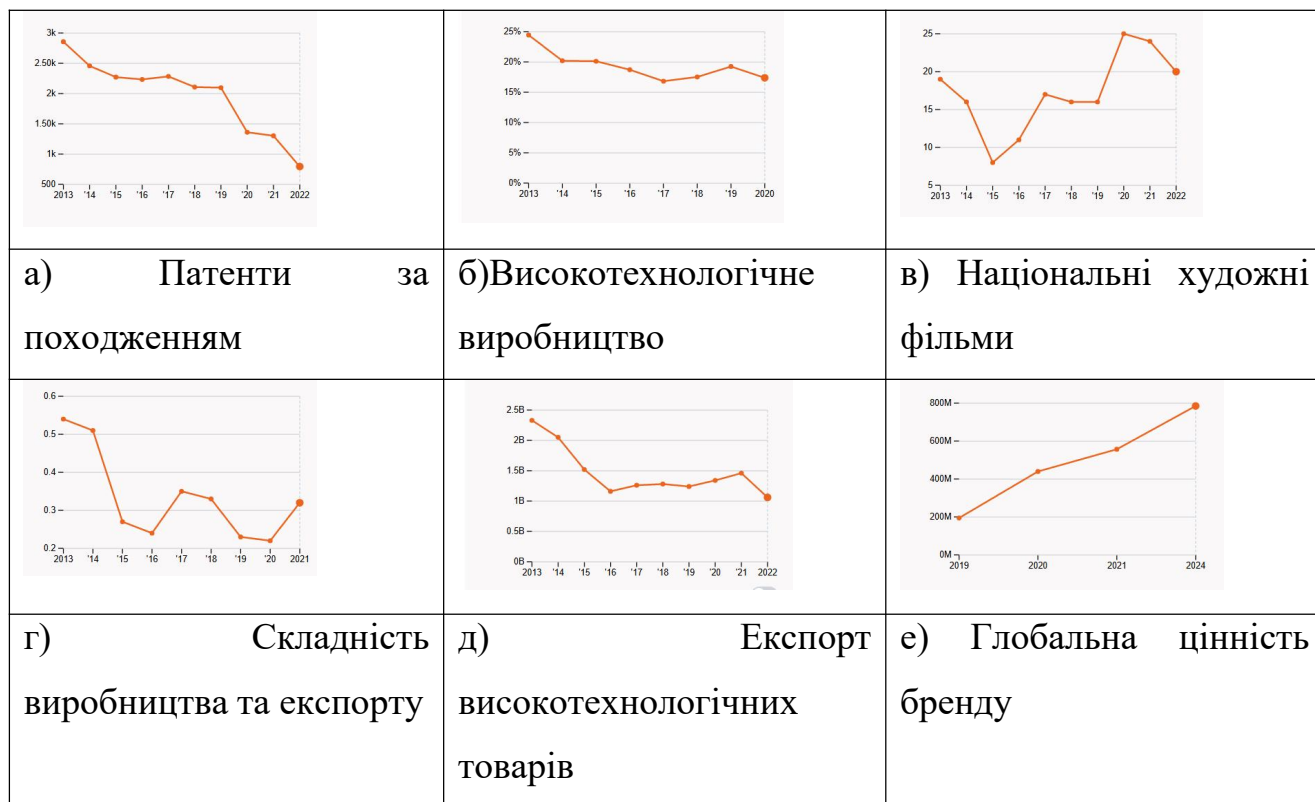


Рис. 2.18. Аналіз інноваційних результатів в Україні [128, 141]

Патенти за походженням дорівнювала 794 патентам у 2022 році, що на 39,02% менше, ніж у попередньому році – та еквівалентно рангу індикатора 34.

Високотехнологічне виробництво дорівнював 17,38% від загального обсягу виробництва у 2020 році, що на 1,86 процентного пункту менше, ніж у попередньому році, та еквівалентно 67-му рівню показника. Складність виробництва та експорту дорівнював 0,32 балу у 2021 році, що на 45,45% більше, ніж у попередньому році, та еквівалентно 49 балу показника. Експорт високотехнологічних товарів дорівнював 1,06 млрд доларів США у 2022 році, що на 27,4% менше, ніж у попередньому році – та еквівалентно рангу індикатора 68. Глобальна цінність бренду дорівнював 784,93 млн доларів США для брендів з топ-5000 у 2024 році, що на 41,02% більше, ніж у попередньому році, та еквівалентно 65-му рівню показника.

Національні художні фільми дорівнюють 20 фільмам у 2022 році, що на 16,67% менше, ніж у попередньому році – та еквівалентно рангу індикатора 73.

Створення мобільного додатку представлено на рис. 2.19.



Рис. 2.19 Створення мобільного додатку

Створення мобільного додатку дорівнював 753,09 мільйонам глобальних завантажень мобільних додатків у 2023 році, що на 9,63% менше, ніж у попередньому році – та еквівалентно рангу індикатора 11.

Україна має 6 міст у топ-1000 і є однією з найкращих країн Східної Європи для створення стартапів. У 2024 році Україна посіла 46-те місце в щорічному рейтингу стартап-екосистем Global Startup Ecosystem Index 2024 від Глобального дослідницького центру стартапів та інновацій StartupBlink. Україна покращила свій рейтинг на 3 позиції у порівнянні з 2023 роком, коли посіла 49 місце. У 2024 році Україна увійшла до топ-10 країн Східної Європи та посіла 9 місце. Також в Україні є 6 міст, які входять до топ-1000 міст Global Startup Ecosystem Index 2024, серед яких Київ (75 місце), Львів (397 місце), Харків (599 місце), Одеса (682 місце), Тернопіль (962 місце) та Дніпро (969 місце).

Оцінка позицій України у Глобальному індексі інновацій (GII) свідчить про поступовий, але нерівномірний розвиток. Певні показники покращуються (знання, ІКТ-послуги, створення мобільних додатків), тоді як інші погіршуються (регуляторне середовище, наукові публікації, венчурне фінансування). Це вказує на потребу в послідовній державній політиці стимулювання інновацій, активізації партнерства між бізнесом та наукою, а також нарощуванні цифрової компетентності серед суб'єктів господарювання.

2.3. Оцінка фінансування інноваційної діяльності досліджуваних аграрних підприємств

В умовах нестабільної економіки України, підсиленої проблемами військового характеру, зростання світової конкуренції особливо важливо створити сприятливі умови для розвитку підприємництва, особливо аграрної сфери. Важливу роль у такій мотивації розвитку сільськогосподарських підприємств відіграє створення вчасного та належного фінансового забезпечення від уряду.

Роль та значення підприємництва в аграрній сфері для розвитку економіки держави переоцінити неможливо: сільськогосподарські підприємства будь якої форми власності у певній мірі вирішують проблеми зайнятості населення (сезонна зайнятість); забезпечують формування конкурентного середовища; швидко та конструктивно реагують на трансформаційні зміни ринку, підвищують гнучкість економіки країни; стимулюють розвиток економіки шляхом забезпечення приросту валового внутрішнього продукту тощо.

Проаналізуємо державну підтримку сільськогосподарських підприємств, яку представлено в табл. 2.6

Таблиця 2.6

Аналіз державної підтримки сільськогосподарських підприємств 2019 – 2023 рр., грн. [142]

№ з/п	Форми фінансового забезпечення державної підтримки	Обсяг отриманих коштів
2019 рік		5405800000
1.	Фінансова підтримка шляхом здешевлення кредитив	2994000000
2.	Державна підтримка галузі тваринництва	1699000000
3.	Державна підтримка галузі рослинництва	4387000000
4.	Фінансова підтримка розвитку фермерського господарства	650000000
5.	Державна підтримка розвитку хмелярства, закладання молодих складів, виноградників та ягідників і нагляд за ними	2988000000
6.	Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників	4134000000

Продовження табл. 2.6

2020 рік		3788700000
1.	Фінансова підтримка шляхом здешевлення кредитив	265600000
2.	Державна підтримка галузі тваринництва	2393300000
3.	Державна підтримка галузі рослинництва	240100000
4.	Фінансова підтримка розвитку фермерського господарства	90600000
5.	Державна підтримка розвитку хмелярства, закладання молодих складів, виноградників та ягідників і нагляд за ними	104100000
6.	Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників виробників	695000000
2021 рік		4567650824
1.	Державна підтримка галузі тваринництва	2433576120
2.	Державна підтримка розвитку хмелярства, закладання молодих складів, виноградників та ягідників і нагляд за ними	397878900
3.	Надання кредитів фермерського господарства (УДФ)	225083000
4.	Фінансова підтримка заходів в агропромисловому комплексі шляхом здешевлення кредитів	449872336
5.	Фінансова підтримка розвитку фермерського господарства	420446654
6.	Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників	640793815
2022 рік		4031385373
1.	Надання кредитів фермерського господарства (УДФ)	65566900
2.	Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників	3965818473
2023 рік		4712394875
1.	Надання кредитів фермерського господарства (УДФ)	50000000
2.	Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників	4662394875
	Усього	22505931072

Результати даних табл.1 свідчать, що з 2019 по 2023 роки в Україні суттєво скорочені програми бюджетної підтримки галузі, але не скорочено грошові виплати. Наприкінці 2022 та на початку 2023 років кількість програм фінансової підтримки збільшилася, і одним із пріоритетних програм збільшення це гуманітарна допомога (роздача насіння, добрив, технічні засоби певних категорій) постраждалим регіонам від військових дій.

В 2020 році суттєво збільшилося фінансування державних програм з

підтримки тваринницької галузі на 2223400000 грн в порівнянні з 2019 роком, а в 2021 році ще зросло на 40276120 грн. Найпривабливішими програми з державної підтримки в 2023 році є кредитування фермерського господарства та фінансова підтримка сільгосптоваровиробників. Обсяг отриманих коштів за цими програмами становить 4712394875 грн., а кількість отримувачів – 11325 підприємств. У порівнянні з 2022 роком до 2023 року то обсяг отриманих коштів за цими програмами збільшився на 681009502 грн., а кількість отримувачів зменшилась на 357 підприємств. Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників у 2023 році становила 4662394875 грн в порівнянні з 2017 роком зросло на 11,33%. Можемо стверджувати, що державна підтримка грошової компенсації збільшилась та допомагає сільськогосподарським підприємствам розвивати свій бізнес.

Аналіз державної підтримки регіональних сільськогосподарських підприємств за 2023 рік представлено на рис. 2.20.

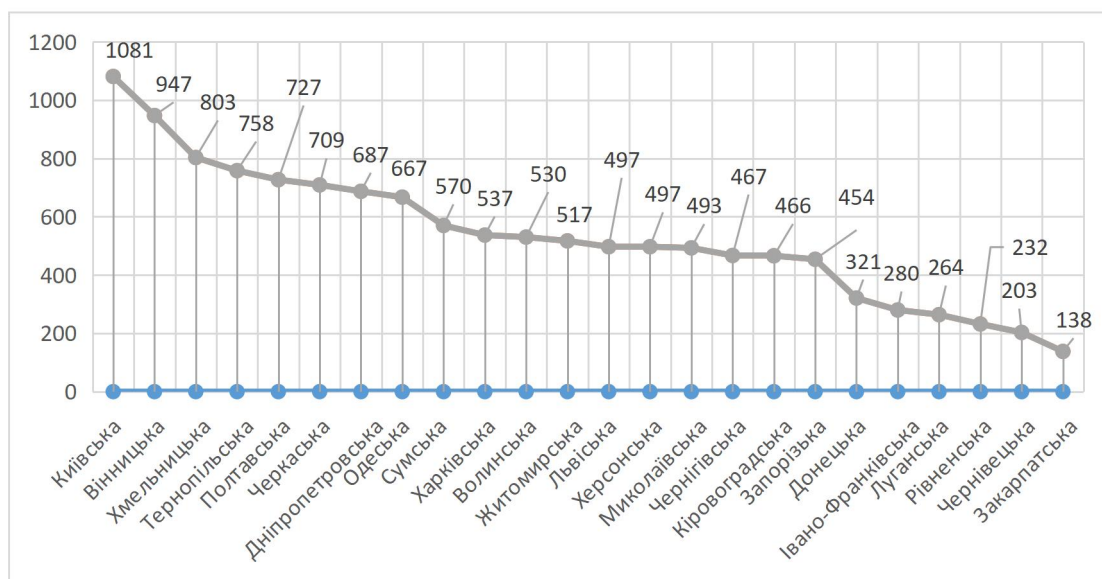


Рис. 2.20. Аналіз державної підтримки регіональних сільськогосподарських підприємств за 2023 рік, млн.грн. [142]

З проведеного аналізу видно, що сільськогосподарські підприємства Київська область з 2019 року по 2020 рік не мали великих компенсацій від держави, а в 2023 році за програмами: державна підтримка галузі тваринництва, фінансова підтримка сільгосптоваровиробників, фінансова підтримка розвитку

фермерських господарств, фінансова підтримка заходів в агропромисловому комплексі шляхом здешевлення кредитів, надання кредитів фермерським господарствам, державна підтримка розвитку хмелярства, закладення молодих садів, виноградників та ягідників і грошовими компенсаціями склала – 1081млн.грн. Сільськогосподарські підприємства Вінницької області займають лідируючі позиції, незважаючи, що в 2023 році державна підтримка складала – 947 млн. грн., в 134 млн. грн менше ніж в Київській області. Але з 2019 року по 2020 рік державна підтримка становила 2323,3 млн. грн, що на 1450 млн. грн. більше ніж в Київській області за аналогічний період. Хмельницька область – 803 млн. грн., Тернопільська – 758 млн. грн., а найменшої грошової компенсації отримано в Закарпатській області, загальна сума становить – 138 млн. грн в 2023 році. Отже, державна підтримка регіонів розгалужена та не має константи фінансової складової, тому з аналізу видно, що немає повторів, а є великі фінансові розриви щодо підтримки регіону кожного року. Це обумовлено низкою як внутрішніх факторів: персонал, техніка, технології так і зовнішні фактори: політична ситуація в країні, нестача бюджетних коштів тощо.

Аналіз в цілому за 2022 рік показав, що 43 648 аграріїв залучили 95 млрд 467 млн грн кредитних коштів. За програмою державних гарантій у розмірі 80% – 24 млрд 722 млн грн. Найбільший обсяг кредитів отримали сільськогосподарські підприємства таких регіонів: Київщини (15,5 млрд грн), Вінниччини (10,2 млрд грн), Кіровоградщини (8,6 млрд грн), Дніпропетровщини (6,8 млрд грн), Одещини (6 млрд грн) [147].

З березня 2022 року в Україні у рамках державної програми «Доступні кредити 5–7–9%» укладено 18 275 кредитних договорів на загальну суму 76,27 млрд грн (у тому числі банками державного сектору – 13 686 кредитних договорів на суму 40,01 млрд грн), з яких: 0,82 млрд грн – на інвестиційні цілі; 6,39 млрд грн – як антикризові кредити; 4,38 млрд грн – як рефінансування попередньо отриманих кредитів; 25,74 млрд грн – кредити для сільськогосподарських товаровиробників; – 38,91 млрд грн – на антивоєнні цілі.

Аналіз показує, що серед всіх суб'єктів підприємницької діяльності та

видів економічної діяльності найбільший показник кругової підтримки від держави становить антивоєнні цілі, це у зв'язку з війною на території нашої держави, а на другому місці це сільськогосподарські підприємства з розривом у 13,17 млрд. грн. З початку 2023 року за державною програмою «Доступні кредити 5–7–9%» фонд розвитку підприємництва (ФРП) уклав угоди про співробітництво з 45 банками.

З моменту старту державної програми суб'єкти підприємництва усіх видів економічної діяльності отримали від уповноважених банків 53 097 кредитів на загальну суму 165,9 млрд грн, з яких 34 162 – від банків державного сектору економіки на загальну суму 66,66 млрд гривень Незважаючи на військовий стан країни, уряд запроваджує різноманітні фінансові програми для підтримки сільськогосподарські підприємства із підтримкою інших держав. Це програми забезпечення сільськогосподарських підприємців засобами тимчасового зберігання зерна та обладнанням із завантаження (розвантаження) рукавів. На початок січня 2023 року фермерами отримано 27 тис. зернових рукавів, ще планується роздати 30 700 зернових рукавів (1 рукав вміщує 200 тон) це забезпечить зберігання 30% від загальнонаціональної потреби (завдяки підтримці урядів Канади, Японії).[142].

Наступна програма це отримання насіння ярих культур (пшениця, ячмінь, горох) для підтримки малих фермерів у прифронтових областях: Сумська, Чернігівська, Донецька, Харківська, Дніпропетровська, Запорізька, Миколаївська, Херсонська та Одеська. Загальна кількість отримувачів – 3000 сільськогосподарських підприємств.

Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО) за підтримки Японського агентства міжнародного співробітництва (JICA) надасть високоякісне протруєне насіння кукурудзи та соняшника 455 малим фермерам у Харківській області – одному з найбільш постраждалих від воєнних дій регіонів України. У рамках цієї ініціативи буде розподілено 3 200 посівних одиниць насіння соняшника та 2 700 – кукурудзи, що забезпечить можливість засіяти до 10 700 гектарів сільськогосподарських угідь. Відібрані отримувачі можуть

обрати один із варіантів допомоги: 10 одиниць насіння соняшника або 20 одиниць насіння кукурудзи. Надання такої підтримки сприятиме збереженню джерел доходу фермерських господарств і відновленню аграрних ланцюгів доданої вартості, що були порушені внаслідок війни. [142].

Завдяки підтримці уряду США українські фермери, які мають в обробітку від 5 до 500 га, отримають насіння кукурудзи бренду DEKALB на приблизно 15 тис. га. З 1 березня 2023 року програма USAID АГРО з аграрного розвитку та з Міністерством аграрної політики та продовольства України надає сільськогосподарським підприємствам добрива для ярих і озимих культур та насіння соняшника. Програма USAID АГРО роздасть насіння соняшника для посіву на 42 тис. га., а також розширила перелік областей, які можуть отримати сульфат амонію. В межах проєкту: «Комплексне, конкурентоспроможне та економічно раціональне створення ланцюжків доданої вартості у сільському, рибному та лісовому господарствах» діє Грантова підтримка для мікро– та малих виробників аграрної продукції. Дозволені сектори – овочівництво, ягідництво, аквакультура, виробництво гуцульської коров'ячої бриндзи, виробництво гуцульської овечої бриндзи, виробництво меду, виноробство. Дозволені регіони – Івано–Франківська, Закарпатська, Львівська та окремі території Чернівецької області. Допомога сільськогосподарським підприємствам полягає в отриманні: насіння овочів та насіння картоплі, насіння озимої пшениці, грошова допомога (від 1 тис. до 25 тис. дол. США (у гривневому еквіваленті)). Допомога малим та середнім сільськогосподарським підприємствам полягає в отриманні: рукави для зберігання зерна та допоміжна техніка, насіння озимої пшениці. А також закупівля обладнання урядом для лабораторії у Ізмаїлі, закупівля ПЛР–обладнання для 6 лабораторій Держпродспоживслужби, релокація банку генетичних ресурсів.

Розвиток сільськогосподарських підприємств в умовах нестабільності характеризується перетвореннями у характері виробництва за рахунок правильного вибору форми фінансового забезпечення, яка допоможе швидко змінювати технології аграрного виробництва, багатофункціональність,

перетворення інформації на фактор виробництва.

На сьогодні в Україні активно формується державна підтримка сільськогосподарського підприємства, адже це одна із пріоритетних галузей економіки. Залучення інвестицій у розвиток сільськогосподарського підприємства дозволить зекономити на вартості його послуг та зменшенні екологічного навантаження на довкілля в наслідок використання природних ресурсів, які в аграрному секторі відіграють особливе значення. В Україні державна підтримка сільськогосподарського підприємства включає численні програми, зокрема: гранти, підтримка тваринництва та рослинництва, здешевлення кредитів, меліорація, розвиток садівництва, компенсація сільськогосподарської техніки, підтримка фермерства, фінансова підтримка, агрострахування.

В період військового стану уряд не перестає підтримувати сільськогосподарські підприємства впроваджуючи фінансові програми та веде перемовини з іншими державами, які зголосилися підтримати ініціативу України та посилити розвиток аграрну сферу. Аналіз діяльності досліджуваних аграрних підприємств представлено в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Аналіз діяльності аграрних підприємств [складено автором на основі дослідження 143, 144, 145, 146, 147]

Назва підприємства	Показник	Фактичні показники						Відхилення 24/19 абс./ відн.	Відхилення 24/19 відн.
		2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ТОВ «Кернел– Трейд»	ЧД	234824	550133	533133	244628	319411	283012	48172	1,21
	С	-74451	-284294	-291694	-200317	-237261	-222363	-47932	1,27
	ВП	60381	265838	241433	44291	82151	60631	257	1,00
	Фр	53944	258498	213244	20597	63555	40075	-13832	0,74
	EBIT DA	65481	268536	226921	372911	84018	60918	-4563	0,93
	Чп	38707	217712	196686	24559	53021	34231	-4477	0,88

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ТОВ Фірма «Астарта– Київ»	ЧД	901556	940682	1036125	1059123	1510222	1300691	398956	1,44
	С	-615932	-686944	-682727	-778558	-936833	-966336	-350392	1,57
	ВП	285734	253785	353339	280545	573359	334287	48561	1,17
	Фр	471689	561833	491524	268681	536683	290574	-181128	0,62
	EBIT DA	512593	575873	560442	376313	666153	420545	-92048	0,82
	Чп	331522	442644	3741179	186377	409282	206831	-124664	0,62
ТОВ «Агропросперіс»	ЧД	1297144	2172548	1751589	1522480	1907990	1760170	463026	1,36
	С	-633009	-809631	-841508	-931436	-1027680	-1104670	-471661	1,75
	ВП	664135	1362917	910081	591044	880310	655500	-8635	0,99
	Фр	465925	1002344	726677	293668	594680	318805	-147120	0,68
	EBIT DA	599605	1111447	848938	437587	744140	487810	-111795	0,81
	Чп	383954	772682	580713	233663	468005	258105	-125849	0,67
ПАТ «Миронівський хлібопродукт»	ЧД	8017465	9327285	1156036	1036563	3589721	6726582	-1290883	0,84
	С	-218921	-217934	-212707	-200528	-201812	-196305	-22616	0,89
	ВП	383335	393794	400029	380115	473369	494277	110942	1,29
	Фр	471234	512583	499653	368672	563674	390587	-80647	0,83
	EBIT DA	521593	578773	581442	367313	633153	560545	38952	1,07
	Чп	363503	476934	572227	386366	498294	506970	143467	1,39
ТОВ СП «Нібулон»	ЧД	1177143	1362541	1551582	1511480	1938921	2130350	953207	1,81
	С	111212	123657	129872	-112136	132546	139856	28644	1,26
	ВП	598625	6258974	648852	581043	681398	895847	297222	1,5
	Фр	398652	432111	685233	359862	499658	611105	212453	1,53
	EBIT DA	422605	523698	742238	487582	832654	981110	558505	2,32
	Чп	323666	672282	522223	333698	561115	650005	323639	2,01

Примітка: де, ЧД– Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); С – Собівартість реалізованої продукції; ВП– Валовий прибуток/збиток; Фр – Фінансовий результат від операційної діяльності; EBITDA– аналітичний показник, що дорівнює обсягу прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань; ЧП– Чистий фінансовий результат.

На основі таблиці 2.7 видно, що зростання ЧД спостерігається у більшості підприємств: ТОВ «Астарта–Київ»: з 901,6 млн грн до 1 300,6 млн грн (+44%),

ТОВ «Агропросперіс»: з 1 297,1 млн грн до 1 760,2 млн грн (+36%), ТОВ «Кернел–Трейд» показує найменше зростання – лише на 21%., ПАТ «МХП» навпаки, знизив дохід на понад 1,29 млрд грн (–16%) – можливо, через зовнішні кризи чи структурні зміни у 2022–2023 рр.

У всіх підприємств собівартість зростає швидше, ніж чистий дохід, що погіршує маржинальність: Наприклад, у ТОВ «Агропросперіс» собівартість зросла на 75% при зростанні доходу лише на 36%. У «Астарта–Київ» зростання собівартості – 57%, доходу – 44%. Це сигнал про зростання витрат (можливо, через інфляцію, подорожчання ресурсів, логістику чи енергетику).

Незважаючи на зростання доходу, валовий прибуток у 2024 році не перевищує показники 2019 р. для «Агропросперіс» та «Кернел–Трейд». Найкращу динаміку демонструє «Астарта–Київ» – зростання валового прибутку на 17%. У всіх підприємств, окрім «МХП», EBITDA у 2024 році нижча, ніж у 2019. Найбільше зниження EBITDA: «Агропросперіс» (–111,8 млн грн; –19%), «Кернел–Трейд» (–7%), «Астарта–Київ» (–18%). Це вказує на зменшення операційної ефективності, ймовірно через несприятливе зовнішнє середовище або внутрішні витрати. У всіх підприємств, окрім ПАТ «МХП», чистий прибуток у 2024 році зменшився: «Агропросперіс»: –125,8 млн грн (–33%), «Кернел–Трейд»: –4,5 млн грн (–12%), «Астарта–Київ»: –124,7 млн грн (–38%). Це демонструє падіння фінансової результативності, навіть за умов зростання виручки.

Найкращі відносні показники зростання доходу і рентабельності виявлені у «Астарта–Київ», однак чистий прибуток знизився, що говорить про втрати на інших етапах операційного циклу. У «Агропросперіс» збережено великий дохід, але знижується прибутковість – сигнал до перегляду структури витрат. «Кернел–Трейд» залишається найменш ефективним серед аналізованих компаній за фінансовими результатами. «МХП» показує відносну стабільність, з невеликим зниженням по окремих показниках, але зберігає високий рівень прибутку. У 2024 році усі аграрні компанії (крім ПАТ «МХП») зіткнулися зі зниженням рентабельності, зростанням собівартості та скороченням

прибутковості, навіть попри збільшення обсягів реалізації. Ці тенденції відображають виклики в зовнішньому середовищі (інфляція, війна, логістичні перебої) та необхідність підвищення операційної ефективності, контролю витрат і пошуку нових ринків чи інноваційних рішень.

На основі наведених фінансових показників ТОВ СП «Нібулон» за шість років можна зробити такі аналітичні висновки: стабільне зростання чистого доходу (ЧД), а саме: збільшення з 1 177 143 тис. грн у 2019 році до 2 130 350 тис. грн у 2024 році. Абсолютне зростання становить 953 207 тис. грн, що відповідає приросту на 81% порівняно з 2019 роком. Незначне коливання собівартості у межах 111 212 – 139 856 тис. грн, але у 2022 році зафіксоване негативне значення (–112 136), що може свідчити про перерахунок або облік коригування витрат (ймовірно, списання або субсидії). Попри різкі коливання (наприклад, аномально високе значення у 2020 році – 6 258 974 тис. грн), у 2024 році валовий прибуток становить 895 847 тис. грн, що на 297 222 тис. грн більше, ніж у 2019 році (зростання на 50%). Зростання з 398 652 тис. грн до 611 105 тис. грн свідчить про загальну ефективність операційного управління, незважаючи на спад у 2022 році. EBITDA – позитивна динаміка, зросла з 422 605 до 981 110 тис. грн (+558 505 тис. грн, або зростання в 2,32 рази), що демонструє зміцнення прибутковості до сплати податків та амортизації.

Чистий прибуток за період збільшився з 323 666 до 650 005 тис. грн, тобто практично вдвічі (+101%), що є свідченням фінансової стійкості підприємства та виваженої стратегії.

ТОВ СП «Нібулон» демонструє стійке зростання більшості ключових фінансових показників, особливо EBITDA та чистого доходу, що свідчить про ефективне управління, розширення ринку збуту та прибутковість діяльності. Незначні коливання окремих показників (зокрема у 2022 році) можуть бути пов'язані з зовнішніми економічними чи політичними факторами, однак підприємство впевнено відновлює темпи зростання.

Аналіз персоналу досліджуваних аграрних підприємств представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз персоналу аграрних підприємств [складено автором на основі дослідження 143, 144, 145, 146, 147]

МТП	Показник	Од. вим.	2019р .	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р
ТОВ «Кернел–Трейд»	Ч, у тому числі:							
	керівники	чол.	82	85	65	46	44	43
	працівники	чол.	1156	1117	1113	1077	1033	971
	ФОП	тис.грн	93227	161191	190563	135994	144195	139240
	В	тис.грн	78742	112542	177777	103938	124560	107680
	ЗП	грн	6906	10414	12715	15254,7	15513,4	19091,5
ТОВ Фірма «Астарта–Київ»	Ч, у тому числі:							
	керівники	чол.	200	211	216	115	103	95
	працівники	чол.	3312	3290	3245	3362	3375	3135
	ФОП	тис.грн	255227	295672	377731	420119	481619	526958
	В	тис.грн	259151	277827	340057	410339	445635	564827
	ЗП	грн	6775	6904	8187,8	10095,9	10922,4	13000,7
ТОВ «Агропросперіс»	Ч, у тому числі:							
	керівники	чол.	251	260	215	164	162	158
	працівники	чол.	2620	2552	2498	2387	2116	2004
	ФОП	тис.грн	412145	387477	512930	567545	500990	572665
	В	тис.грн	403545	394505	487744	584025	523590	599020
	ЗП	грн	12092	12122	14915,7	18019	16035	18745
ПАТ «Миронівський хлібопродукт»	Ч, у тому числі:							
	керівники	чол.	310	312	325	256	287	301
	працівники	чол.	7890	7945	7972	7985	6285	6512
	ФОП	тис.грн	995672	977731	1420119	1481619	1526958	2255227
	В	тис.грн	777827	840057	910339	945635	1014827	859151
	ЗП	грн	6904	8187,8	10095,9	13922,4	15000,7	15775
ТОВ СП «Нібулон»	Ч, у тому числі:							
	керівники	чол.	362	374	379	268	245	247
	працівники	чол.	3700	3825	4002	3125	2820	2928
	ФОП	тис.грн	412545	420377	459830	480032	460090	523365
	В	тис.грн	403545	394505	487744	584025	523590	599020
	ЗП	грн	12000	12521	14500	16000	18035	18124

Примітка: де, Ч – Середньооблікова чисельність осіб, чол.; ФОП – Фонд оплати праці, тис. грн.; В – Витрати на оплату праці, тис. грн.; ЗП – Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.

На основі аналізу діяльності чотирьох аграрних підприємств – ТОВ «Кернел–Трейд», ТОВ Фірма «Астарта–Київ», ТОВ «Агропросперіс» та ПАТ «Миронівський хлібопродукт» – за 2019–2024 роки можна зробити такі узагальнені висновки:

Динаміка чисельності персоналу. Керівники: У більшості компаній спостерігається стабільність або незначне скорочення кількості керівного складу. Наприклад, в «Астарта–Київ» цей показник зменшився з 203 (2019 р.) до 15 (2024 р.), що може свідчити про зміну управлінської структури або оптимізацію. Працівники: У всіх підприємствах (крім «Агропросперіс») спостерігається тенденція до скорочення загальної кількості працівників, що свідчить або про автоматизацію, або про загальну оптимізацію виробничого процесу. Зокрема, у ТОВ «Кернел–Трейд» кількість працівників зменшилася з 1066 до 953 осіб за 6 років.

В усіх підприємствах спостерігається зростання фонду оплати праці, що свідчить про збільшення витрат на персонал, зумовлене або зростанням заробітної плати, або преміальними механізмами.

Валовий дохід (виручка) також має переважно зростаючу динаміку, особливо в ТОВ «Агропросперіс» та ПАТ «МХП». Наприклад, у «Агропросперіс» виручка зросла з 403,5 млн грн у 2019 році до майже 599 млн грн у 2024 році.

Усі підприємства демонструють позитивну динаміку заробітної плати: ТОВ «Агропросперіс» – з 12 092 грн до 18 745 грн (+55%), ПАТ «МХП» – з 6904 грн до 15 775 грн (+128%), ТОВ «Астарта–Київ» – з 5775 грн до 13 000 грн (+125%), ТОВ «Кернел–Трейд» – з 5906 грн до 9091 грн (+54%).

Це свідчить про загальну тенденцію до зростання вартості праці та, ймовірно, підвищення кваліфікаційних вимог до працівників.

Співвідношення валового доходу до кількості працівників свідчить про підвищення продуктивності праці. Наприклад, у ПАТ «МХП» при скороченні кількості працівників з 7890 (2019) до 6512 (2024), виручка залишається стабільно високою, що свідчить про ефективну модернізацію процесів.

На ТОВ СП «Нібулон» спостерігається чітке скорочення чисельності персоналу після 2021 року, що може бути наслідком війни. Число керівників також зменшилось на 115 осіб з 2019 по 2024 рік (–32%), тоді як загальна чисельність працівників зменшилась на 772 особи (–21%).

Попри зменшення чисельності працівників, ФОП продовжував зростати – у 2024 році він був більший на 110 820 тис. грн (+27%), ніж у 2019. Загальні витрати (В) також зростали, що може свідчити про зростання витрат на утримання персоналу, інфляцію або впровадження нових проектів. Зростання ЗП є стабільним і логічним, темп приросту з 2019 по 2024 рік 51%. У 2023–2024 роках темпи зростання заробітної плати уповільнилися, що може свідчити про досягнення платоспроможності аграрного підприємства або вплив макроекономічної нестабільності.

Аграрні підприємства демонструють стійке фінансове зростання попри деяке скорочення персоналу. Основні вектори розвитку – оптимізація чисельності, цифровізація, зростання фонду оплати праці та підвищення продуктивності. Аналіз показує, що українські аграрні компанії успішно адаптуються до змін в умовах зростання конкуренції та нестабільного середовища. Вони інвестують у персонал через зростання зарплат, одночасно оптимізуючи штат та покращуючи фінансові результати. Ці тенденції свідчать про поступову трансформацію аграрного сектору до більш ефективної, інноваційної та технологічної моделі управління. Аналіз фінансової діяльності аграрних підприємств представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз фінансової діяльності аграрних підприємств [складено автором на основі дослідження 143, 144, 145, 146, 147]

Підприємство	Найменування показника	Опт. значення	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ТОВ «Кернел»	Коефіцієнт рентабельності та прибутковості							
	Валова рентабельність	Збільшення	25,7	48,3	45,3	18,1	25,7	21,4
	Рентабельність EBITDA	збільшення	27,9	48,8	42,6	15,2	26,3	21,5
	Коефіцієнт рентабельності активів	збільшення	0,1	0,5	40,1	5,7	11,7	8,6

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
–Трейд–								
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	збільшення	0,1	0,5	45,4	6	12,6	9,3
	Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0	0,2	0,4	36,9	10	16,6	12,1
	Коефіцієнти фінансової стійкості та ліквідності							
	Коефіцієнт відношення боргу до EBITDA		0,4	0,2	0,3	0,6	0,4	0,5
	Коефіцієнт фінансової стійкості	>1	10	7	7,6	19	13,1	12,8
	Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	>1	3,4	4,2	4,7	9,1	5,9	5
	Аналіз капітальних інвестицій							
	Коефіцієнт відношення капітальних інвестицій до амортизації		0,3	1,2	0,8	1,6	1,8	1,8
	Коефіцієнт відношення капітальних інвестицій до чистого доходу від реалізації продукції		0	0	0	0,1	0,1	0,1
	Коефіцієнт зносу основних засобів	Збільшення	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7
ТОВ Фірма «Астарта» Київ»	Коефіцієнт рентабельності та прибутковості							
	Валова рентабельність	Збільшення	31,7	27	34,1	26,5	38	25,7
	Рентабельність EBITDA	збільшення	56,9	61,2	54,1	35,5	44,1	32,3
	Коефіцієнт рентабельності активів	збільшення	0,1	0,2	12,9	6,3	13,5	7,1
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	збільшення	0,1	0,2	13,5	6,7	13,9	7,3
	Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0	0,4	0,4	36,1	17,6	27,1	15,9
	Коефіцієнти фінансової стійкості та ліквідності							
	Коефіцієнт відношення боргу до EBITDA		0,3	0,3	0,2	0,4	0,1	0,2
	Коефіцієнт фінансової стійкості	>1	16,5	14,3	23	16,6	35,7	32,6
	Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	>1	8,2	6,9	9,7	7,1	11,7	8,4
	Аналіз капітальних інвестицій							
	Коефіцієнт відношення капітальних інвестицій до амортизації		1,4	1,1	1,3	1,4	1,6	4
	Коефіцієнт відношення капітальних інвестицій до чистого доходу від реалізації продукції		0,2	0,2	0,1	0,2	0,1	0,4
	Коефіцієнт зносу основних засобів	Збільшення	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,6

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ТОВ «Агропр осперіс»	Коефіцієнт рентабельності та прибутковості							
	Валова рентабельність	Збільшення	51,2	62,7	52	38,8	46,1	37,2
	Рентабельність EBITDA	збільшення	46,2	51,2	48,5	28,7	39	27,7
	Коефіцієнт рентабельності активів	збільшення	15,5	25,2	18,5	7,2	14,4	7,2
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	збільшення	22,4	34,2	24,4	9,6	18,5	9,2
	Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0	29,6	35,6	33,2	15,3	24,5	14,7
	Коефіцієнти фінансової стійкості та ліквідності							
	Коефіцієнт відношення боргу до EBITDA		0,7	0,9	1,8	1	1,7	0,2
	Коефіцієнт фінансової стійкості	>1	2,8	3,2	3	3,5	3,5	32,6
	Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	>1	7,8	10,3	5,5	5,9	4,4	8,4
	Аналіз капітальних інвестицій							
	Коефіцієнт відношення капітальних інвестицій до амортизації		0,8	1,3	1	4,9	2,8	4
	Коефіцієнт відношення капітальних інвестицій до чистого доходу від реалізації продукції		0,1	0,1	0,1	0,4	0,3	0,4
	Коефіцієнт зносу основних засобів	Збільшення	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6	0,6
ПАТ «Миронівський хлібопр одукт»	Коефіцієнт рентабельності та прибутковості							
	Валова рентабельність	Збільшення	25,7	48,3	45,3	18,1	25,7	21,4
	Рентабельність EBITDA	збільшення	27,9	48,8	42,6	15,2	26,3	21,5
	Коефіцієнт рентабельності активів	збільшення	0,1	0,5	40,1	5,7	11,7	8,6
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	збільшення	0,1	0,5	45,4	6	12,6	9,3
	Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0	0,2	0,4	36,9	10	16,6	12,1
	Коефіцієнти фінансової стійкості та ліквідності							
	Коефіцієнт відношення боргу до EBITDA		0,4	0,2	0,3	0,6	0,4	0,5
	Коефіцієнт фінансової стійкості	>1	10	7	7,6	19	13,1	12,8
	Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	>1	3,4	4,2	4,7	9,1	5,9	5
	Аналіз капітальних інвестицій							
	Коефіцієнт відношення капітальних інвестицій до амортизації		0,3	1,2	0,8	1,6	1,8	1,8
	Коефіцієнт відношення капітальних інвестицій до		0	0	0	0,1	0,1	0,1

Закінчення табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	чистого доходу від реалізації продукції							
	Коефіцієнт зносу основних засобів	Збільшення	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7
ТОВ СП «Нібулон»	Коефіцієнт рентабельності та прибутковості							
	Валова рентабельність	Збільшення	21,7	24	30,2	22,5	25,3	27,7
	Рентабельність EBITDA	збільшення	36,9	31,2	34,1	25,5	26,1	31,3
	Коефіцієнт рентабельності активів	збільшення	0,1	0,2	11,7	4,3	12,5	7,1
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	збільшення	0,1	0,2	11,5	4,7	12,8	7,3
	Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0	0,4	0,4	26,3	14,6	24,1	22,8
	Коефіцієнти фінансової стійкості та ліквідності							
	Коефіцієнт відношення боргу до EBITDA		0,2	0,2	0,3	0,2	0,1	0,3
	Коефіцієнт фінансової стійкості	>1	14,3	12,3	19	14,6	25,6	28,4
	Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	>1	7,2	5,8	8,7	6,2	9,9	8,8
	Аналіз капітальних інвестицій							
	Коефіцієнт відношення капітальних інвестицій до амортизації		1,3	1,1	1,4	1,2	1,3	1,4
	Коефіцієнт відношення капітальних інвестицій до чистого доходу від реалізації продукції		0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,4
	Коефіцієнт зносу основних засобів	Збільшення	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6

Аналіз фінансових показників провідних аграрних підприємств України свідчить про неоднозначну динаміку їх фінансової стійкості, інвестиційної активності та прибутковості в умовах економічної нестабільності та зовнішніх викликів.

Найвищі показники валової рентабельності та рентабельності EBITDA стабільно демонструє ТОВ «Агропросперіс», що свідчить про високу операційну ефективність і конкурентоспроможність. ТОВ «Кернел–Трейд» та ПАТ «МХП» мають схожі тренди: після пікових значень у 2020–2021 рр. спостерігається поступове зниження показників рентабельності у 2022–2024 рр., що вказує на зростання витрат або зменшення доходів. ТОВ «Астарта–Київ»

демонструє відносно стабільні показники прибутковості, хоча з незначним спадом у 2024 році.

Усі підприємства підтримують коефіцієнт фінансової стійкості >1 , що свідчить про позитивну структуру капіталу. Найвищі значення показують «Астарта–Київ» та «Агропросперіс», при цьому у останнього спостерігається значне зростання у 2024 році (до 32,6), що може свідчити про додаткову капіталізацію або зниження боргового навантаження. Показники ліквідності в усіх підприємств залишаються в межах нормативу, проте «Кернел–Трейд» має відносно нижчі значення, що може вказувати на ризики короткострокової платоспроможності. ТОВ «Астарта–Київ» та «Агропросперіс» демонструють високий рівень капіталовкладень, особливо у 2024 році (коефіцієнт капінвестицій до амортизації сягає 4), що свідчить про активну модернізацію та оновлення основних фондів. Водночас у ТОВ «Кернел–Трейд» рівень

З 2021 року на ТОВ СП «Нібулон» спостерігається зростання рентабельності, що є наслідком впровадження нових інноваційних проєктів та зростання цін на експорт. Рентабельність EBITDA тримається стабільно на рівні 25–36%, що свідчить про високу операційну ефективність. Рентабельність активів і власного капіталу різко зросла з 2021 року (з 0,2% до 11–12%), але в 2024 році має деяке зниження. Високий рівень поточної ліквідності свідчить про високу платоспроможність. Коефіцієнт фінансової стійкості має позитивну динаміку, особливо у 2023–2024 роках (зростання з 14,6 до 28,4), що вказує на надзвичайно високу автономію підприємства. Низький коефіцієнт боргу до EBITDA ($\leq 0,3$) демонструє низьке боргове навантаження, тобто підприємство фінансує свою діяльність переважно за рахунок власних коштів. Стабільний коефіцієнт капітальних інвестицій та амортизації більше одиниці, що вказує на відтворення та оновлення основних фондів. У 2024 році даний коефіцієнт зріс до 0,4, що означає активну фазу інвестування (можливо, у нові потужності, логістику або ІТ). Коефіцієнт зносу зріс з 0,5 до 0,6, що свідчить про часткове старіння активів, але поки на допустимому рівні.

На основі аналізу можна стверджувати, що ТОВ «Агропросперіс»

демонструє найстійкішу динаміку прибутковості та інвестиційної активності, «Астарта–Київ» вирізняється фінансовою стабільністю та збалансованістю, тоді як ТОВ «Кернел–Трейд» і ПАТ «МХП» мають ознаки фінансового спаду після 2021 року. Це підкреслює необхідність адаптивного управління в умовах невизначеного зовнішнього середовища та потребу в оновленні активів і оптимізації витрат. Найменше навантаження за показником борг/EBITDA спостерігається у «Астарта–Київ», що вказує на низьку залежність від зовнішнього фінансування. У «Агропросперіс» значення цього коефіцієнта коливалося, але в 2024 році різко знизилося до 0,2, що є позитивним сигналом.

Аналіз використання інвестицій досліджуваних аграрних підприємств представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз використання інвестицій [складено автором на основі дослідження 143, 144, 145, 146, 147]

Підприємство	Найменування показника	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.
1	2	3	4	5	6	7	8
ТОВ «Кернел– Трейд»	Капітальні інвестиції, усього, у тому числі:	4895	21744	16208	31185	40350	41100
	придбання (виготовлення) основних засобів	2158	17033	12702	29470	28400	38450
	придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	849	1204	1369	727	3600	1900
	придбання (створення) нематеріальних активів	41	58	55	20	500	500
	модернізація основних засобів	1847	3448	2082	968	7850	250
ТОВ Фірма «Астарта –Київ»	Капітальні інвестиції, усього, у тому числі:	183673	150105	154395	167684	211000	517542
	капітальне будівництво	148	7870	10153	5119	100650	318541
	придбання (виготовлення) основних засобів	133304	61256	77653	119738	43000	78770
	придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	1773	3380	4543	3103	5000	4000

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
	придбання (створення) нематеріальних активів		4600	748	172	2000	2210
	модернізація основних засобів	48449	72999	57168	28544	59150	64022
ТОВ «Агропроект»	Капітальні інвестиції, усього, у тому числі:	313043	113168	192131	165576	810599	469190
	капітальне будівництво	6039	5543	15890	33507	158300	37250
	придбання (виготовлення) основних засобів	265522	93836	124550	106096	525679	264104
	модернізація основних засобів	41482	13789	51691	25884	89450	105205
ПАТ «Миронівський хлібо продукт»	Капітальні інвестиції, усього, у тому числі:	4895	21744	16208	31185	40350	41100
	придбання (виготовлення) основних засобів	2158	17033	12702	29470	28400	38450
	придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	849	1204	1369	727	3600	1900
	придбання (створення) нематеріальних активів	41	58	55	20	500	500
	модернізація основних засобів	1847	3448	2082	968	7850	250
ТОВ СП «Нібулон»	Капітальні інвестиції, усього, у тому числі:	370173	418111	507199	499665	402404	341214
	капітальне будівництво	8623	1135	16523	15986	17896	21036
	придбання (виготовлення) основних засобів	356982	412365	485264	478569	378521	312589
	модернізація основних засобів	4568	4611	5412	5110	5987	7589

Аналіз динаміки та структури капітальних інвестицій аграрних підприємств свідчить про суттєві відмінності в обсягах інвестування, напрямках витрат та інвестиційній стратегії різних компаній у 2019–2024 роках. ТОВ «Кернел–Трейд» та ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (ідентичні за даними): Інвестиційна діяльність характеризується помірними обсягами капітальних вкладень (від 4,9 млн грн у 2019 р. до 41,1 млн грн у 2024 р.). Основна частина інвестицій щороку спрямовується на придбання основних засобів (до 93,5% у 2024 р.). Частка модернізації основних засобів та

нематеріальних активів у структурі інвестицій залишається низькою, що може свідчити про орієнтацію на підтримку наявної матеріально-технічної бази, а не на інноваційний розвиток. Спостерігається різке скорочення модернізації в 2024 році (до 250 тис. грн), що може вплинути на продуктивність і конкурентоспроможність у майбутньому.

Загальний обсяг капітальних інвестицій ТОВ Фірма «Астарта-Київ» значно зріс – з 183,7 млн грн у 2019 р. до 517,5 млн грн у 2024 р. Помітно зміщено акценти: у 2024 році майже 62% інвестицій спрямовано на капітальне будівництво (318,5 млн грн), що може свідчити про розширення виробничих потужностей або створення нових об'єктів. Продовжується помірне інвестування в основні засоби (78,8 млн грн у 2024 р.) та модернізацію (64 млн грн), що разом формує комплексний підхід до розвитку підприємства.

Придбання нематеріальних активів залишається відносно незначним, що свідчить про орієнтацію більше на фізичну, а не інтелектуальну інфраструктуру.

Найбільший обсяг інвестицій серед досліджених підприємств ТОВ «Агропросперіс» – різке зростання у 2023 році до 810,6 млн грн, із частковим зниженням у 2024 році (до 469,2 млн грн). Домінуючий напрям – придбання основних засобів (до 525,7 млн грн у 2023 р.), що свідчить про стратегічну модернізацію технічного парку або придбання обладнання.

Інтенсивна модернізація основних засобів (105,2 млн грн у 2024 р.) вказує на активну технічну реконструкцію та підтримку довгострокової ефективності виробництва. Інвестиції в капітальне будівництво залишаються важливим, але не ключовим напрямом, порівняно зі структурою інвестування «Астарті». «Агропросперіс» – орієнтується на активне нарощування технічного потенціалу через інвестиції в основні засоби та модернізацію. «Астарта-Київ» – демонструє стратегічну орієнтацію на розширення інфраструктури за рахунок капітального будівництва. «Кернел-Трейд» та «МХП» – ведуть помірну інвестиційну політику. Це свідчить про різну глибину стратегічного бачення та інвестиційного ризику, де найбільш динамічними та перспективно орієнтованими можна вважати ТОВ «Агропросперіс» та ТОВ «Астарта-Київ»,

тоді як «Кернел–Трейд»/«МХП» потребують більш активної інвестиційної політики для забезпечення довготривалої конкурентоспроможності.

Найбільшу частину інвестицій незмінно займає придбання або виготовлення основних засобів (понад 90%), що свідчить про оновлення матеріально–технічної бази. Поступово зростає частка модернізації, що може свідчити про підвищення ефективності використання вже наявних активів. Частка капітального будівництва хоч і невелика, але зростає, особливо у 2024 році, що може свідчити про нові інфраструктурні проекти.

Залежність між індексом інновацій і індексом діяльності, інвестицій та продуктивності праці представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Залежність між індексом інновацій і індексом діяльності, інвестицій та продуктивності праці

	Індекс діяльності	Індекс інвестицій	Продуктивність праці
Індекс інновацій 2021/2022	9,00%	7,20%	9,30%
Індекс інновацій 2022/2023	–9,60%	8,40%	30,40%
Індекс інновацій 2023/2024	8,40%	6,30%	10,80%

Аналіз динаміки індексів за три роки демонструє складну й не завжди лінійну взаємозалежність між рівнем інноваційної активності та економічними результатами підприємств. Основні спостереження:

В 2021–2022 роках спостерігається зростання індексу інновацій на 9,0% супроводжувалося позитивною динамікою індексу діяльності (7,2%) та зростанням продуктивності праці (9,3%). Це свідчить про позитивний вплив інновацій на ефективність діяльності підприємств у короткостроковому періоді, особливо щодо продуктивності праці. В 2023 році незважаючи на зниження

індексу інновацій на 9,6%, індекси інвестицій (+8,4%) і продуктивності праці (+30,4%) демонстрували суттєве зростання. Така розбіжність може вказувати на затримку впливу інновацій у часі або на ефективність раніше реалізованих інновацій, які дали результати навіть за умов спаду поточної інноваційної активності. Також можливо, що інші фактори (наприклад, реорганізація, цифровізація, зовнішні інвестиції) стимулювали зростання продуктивності без безпосередньої участі нових інновацій у цей період.

В 2024 році спостерігається відновлення інноваційної активності (+8,4%) супроводжувалося помірним зростанням інвестицій (+6,3%) та продуктивності праці (+10,8%). Це підтверджує припущення про відновлення синхронної позитивної залежності між інноваціями та ключовими результатами діяльності підприємства. Індекс інновацій загалом має позитивну кореляцію з індексами інвестицій та продуктивності праці. Найбільш чітка залежність простежується між інноваційністю та продуктивністю праці, що підтверджує ключову роль інновацій у підвищенні ефективності персоналу.

Висновок до другого розділу

1. Проведений аналіз зарубіжного досвіду у сфері досліджень і розробок (НДДКР) засвідчує, що інноваційна активність є ключовим фактором економічного зростання й технологічного лідерства країн із розвиненими економіками. Світовий обсяг інвестицій у НДДКР перевищив 2,5 трлн доларів США у 2022 році, що свідчить про високу пріоритетність цього напрямку в глобальних стратегіях розвитку.

Лідери за обсягами інвестицій у НДДКР – Сполучені Штати, Китай, а також Південна Корея та Ізраїль – не лише забезпечують абсолютні рекорди витрат, а й демонструють високу частку НДДКР у структурі ВВП. Це свідчить про системний характер підтримки інновацій як на державному, так і корпоративному рівні. Профіль інвестицій свідчить про домінування

технологічного сектору, охорони здоров'я, фармацевтики, біотехнологій та автомобілебудування, що обумовлено високим попитом на інноваційні рішення, цифровізацію та технологічну конкуренцію. Глобальний індекс інновацій (ГІІ–2024) демонструє стабільність лідерства країн Європи та Азії (Швейцарія, Швеція, США, Сінгапур, Велика Британія). Найвищі показники інноваційних вкладень та результатів досягнуто в умовах високого людського капіталу, потужної інфраструктури, наявності ефективних дослідницьких інститутів та розвиненої інноваційної екосистеми. Швейцарія, яка 14-й рік поспіль утримує лідерство в ГІІ, демонструє приклад комплексної інноваційної моделі з акцентом на освіту, наукові дослідження, високотехнологічне виробництво та інтенсивну участь у міжнародних кластерах. Висока наукоємна зайнятість, ефективність НДДКР, значні витрати приватного сектору (наприклад, Roche, Novartis) засвідчують синергію державної політики й корпоративних стратегій.

Китай залишається єдиною країною із середнім рівнем доходів у топ–30 ГІІ, демонструючи потужне зростання за кількістю заявок на патенти, що є показником активного інституційного розвитку інтелектуальної власності.

Корпоративні інвестори у країнах з провідними інноваційними системами (Німеччина, Південна Корея, Велика Британія, Фінляндія) вкладають значні кошти у дослідження та розробки, переважно в галузях високих технологій, фармацевтики, електроніки, енергетики та ІТ. Компанії як Volkswagen, Samsung, AstraZeneca, Nokia формують основу національного інноваційного потенціалу.

Глобальна статистика патентної активності свідчить про сталий ріст кількості заявок, передусім на торгові марки, патенти й корисні моделі. Це вказує на підвищення значущості інтелектуальної власності як ключового інструмента комерціалізації та ринкової диференціації. Тенденції диверсифікації промисловості, наукоємної зайнятості та експорту високотехнологічних товарів підтверджують глибину інтеграції інновацій у виробничі процеси розвинених країн.

2. Цифрова трансформація стала ключовим каталізатором інноваційної активності, зокрема для аграрних підприємств, які дедалі частіше стикаються з

викликами глобальної конкуренції, нестабільного середовища та потребою в підвищенні ефективності. Використання цифрових технологій – таких як великі дані, платформи, автоматизація, штучний інтелект – сприяє не лише підвищенню продуктивності та операційної ефективності, а й дозволяє підприємствам адаптуватися до швидких змін та впроваджувати проривні інновації.

Інституційна підтримка інноваційної діяльності на рівні ЄС і України, включаючи державні асигнування на НДДКР та програму стимулювання R&D, виявляється критично важливою для посилення інноваційного потенціалу агросектору. Дані Глобального індексу інновацій (GII) свідчать про наявність низки сильних сторін України, зокрема в сфері освіти, цифрових послуг, гендерної рівності та програмного забезпечення. Однак залишається ряд стримуючих факторів – низький рівень продуктивності, обмежене венчурне фінансування, нестабільне ділове середовище та недостатня інституційна підтримка інновацій.

Попри зниження позицій України у GII за останні роки, зафіксовано позитивну динаміку в окремих індикаторах, зокрема зростання кількості стартапів, покращення цифрової присутності та мобільного програмування. Це свідчить про потенціал цифрової економіки країни за умов ефективної координації державної політики, підвищення інвестиційної привабливості та розвитку інноваційної екосистеми.

Таким чином, цифрова трансформація у поєднанні з інноваційним управлінням і державною підтримкою формує фундамент для стійкого економічного зростання, посилення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку аграрних підприємств України.

3. Узагальнений висновок щодо оцінки фінансування інноваційної діяльності досліджуваних аграрних підприємств та її впливу на ефективність господарювання (2019–2024 рр.)

Фінансування аграрної галузі в умовах нестабільності Військові дії, інфляційні чинники та логістичні обмеження суттєво вплинули на

функціонування аграрного сектору. Водночас уряд України продовжує надавати багатокomпонентну державну підтримку, що охоплює субсидування, гранти, кредитні програми, допомогу від міжнародних партнерів. Загальний обсяг такої підтримки з 2019 по 2023 рік склав 22,5 млрд грн, з яких найбільшу частку у 2023 р. (понад 4,7 млрд грн) отримали фермерські господарства та виробники сільгосппродукції.

Фінансова ефективність підприємств Аналіз показників діяльності провідних аграрних компаній («Агропросперіс», «Астарта–Київ», «Кернел–Трейд», ПАТ «МХП») демонструє неоднозначну динаміку: У більшості підприємств доходи зросли, однак прибутковість знизилася (навіть за стабільних або зростаючих обсягів реалізації). Зростання собівартості продукції випереджає приріст доходів, що знижує рентабельність та загальну маржинальність бізнесу. Усі підприємства, крім ПАТ «МХП», у 2024 році показали зменшення чистого прибутку та падіння показника EBITDA, що свідчить про зниження операційної ефективності.

Найбільші вкладення спостерігаються у ТОВ «Агропросперіс» та «Астарта–Київ», які демонструють стратегію розвитку на основі оновлення активів, модернізації і будівництва. ТОВ «Кернел–Трейд» та ПАТ «МХП» зберігають помірну інвестиційну активність, з орієнтацією переважно на оновлення основних засобів, без значних капітальних розширень. Позитивною є тенденція зростання коефіцієнтів капітальних інвестицій до амортизації, особливо у 2023–2024 рр., що свідчить про інтенсивну модернізацію технічного парку. Роль інноваційної активності

За результатами індексного аналізу встановлено позитивну, хоча й не лінійну залежність між рівнем інновацій та економічними результатами, особливо продуктивністю праці. Найвища віддача від інновацій фіксується з певним часовим лагом (затримкою впливу): зростання продуктивності у 2023 році (+30,4%) супроводжується зниженням індексу інновацій (–9,6%), що свідчить про ефект реалізованих раніше інноваційних рішень.

Відновлення інновацій у 2024 р. (+8,4%) знову супроводжується

позитивною динамікою інвестицій та продуктивності, що підтверджує стимулюючий ефект інновацій на господарську ефективність.

Незважаючи на скорочення чисельності працівників, середньомісячна заробітна плата зростає, що вказує на підвищення вимог до кваліфікації персоналу та зростання продуктивності. Показник виручки на одного працівника також демонструє позитивну динаміку, особливо в ПАТ «МХП» і ТОВ «Агропросперіс», що свідчить про ефективну автоматизацію і цифровізацію виробничих процесів.

Аналіз фінансування інноваційної діяльності свідчить, що державна підтримка, інвестиції в основні засоби та модернізацію, а також інноваційна активність підприємств безпосередньо впливають на фінансову ефективність та конкурентоспроможність аграрного бізнесу. Найбільш прогресивні підприємства (особливо «Агропросперіс» та «Астарта–Київ») демонструють стратегії розвитку, які базуються на довгострокових інвестиціях, технологічному оновленні та підвищенні продуктивності персоналу.

У контексті війни, інфляції та нестабільного середовища, здатність підприємств до адаптації, інновацій та ефективного управління ресурсами стає ключовою умовою стійкості й розвитку аграрного сектору України.

Основні результати даного розділу опубліковані у наукових працях автора [157, 158, 161]

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Розробка організаційно – економічного механізму інноваційної діяльності аграрних підприємств

Методи побудови організаційно–економічних механізмів, які застосовуються на більшості аграрних підприємствах, характеризуються недостатньою різноманітністю, надмірно нормативним характером, гіпертрофованим використанням типових рішень. Це призводить до механічного перенесення організаційно–економічних механізмів, які застосовувалися в нових реаліях, без належного проведеного аналізу можливостей їх застосування чи адаптування.

Аналіз виробничої діяльності аграрних підприємств, охоплених дослідженням, засвідчив відсутність чітко сформованого організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності. Впровадження інновацій здебільшого відбувається в межах обраної стратегії, яка, однак, ґрунтується не на всебічному аналітичному обґрунтуванні, а переважно на інтуїтивних уявленнях або короткострокових вимогах ринку. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у створенні чітко структурованого організаційно–економічного механізму інноваційного розвитку, здатного забезпечити не лише ефективне зростання самих підприємств, а й позитивно впливати на динаміку розвитку аграрної галузі в цілому та її вклад у національну економіку. Організаційно–економічний механізм інноваційної діяльності аграрних підприємств (ОЕМІДАП) є складною системою, яка оформлює велику кількість ресурсних елементів. Кожен елемент є невід'ємною частиною ефективного функціонування механізму (рис. 3.1).

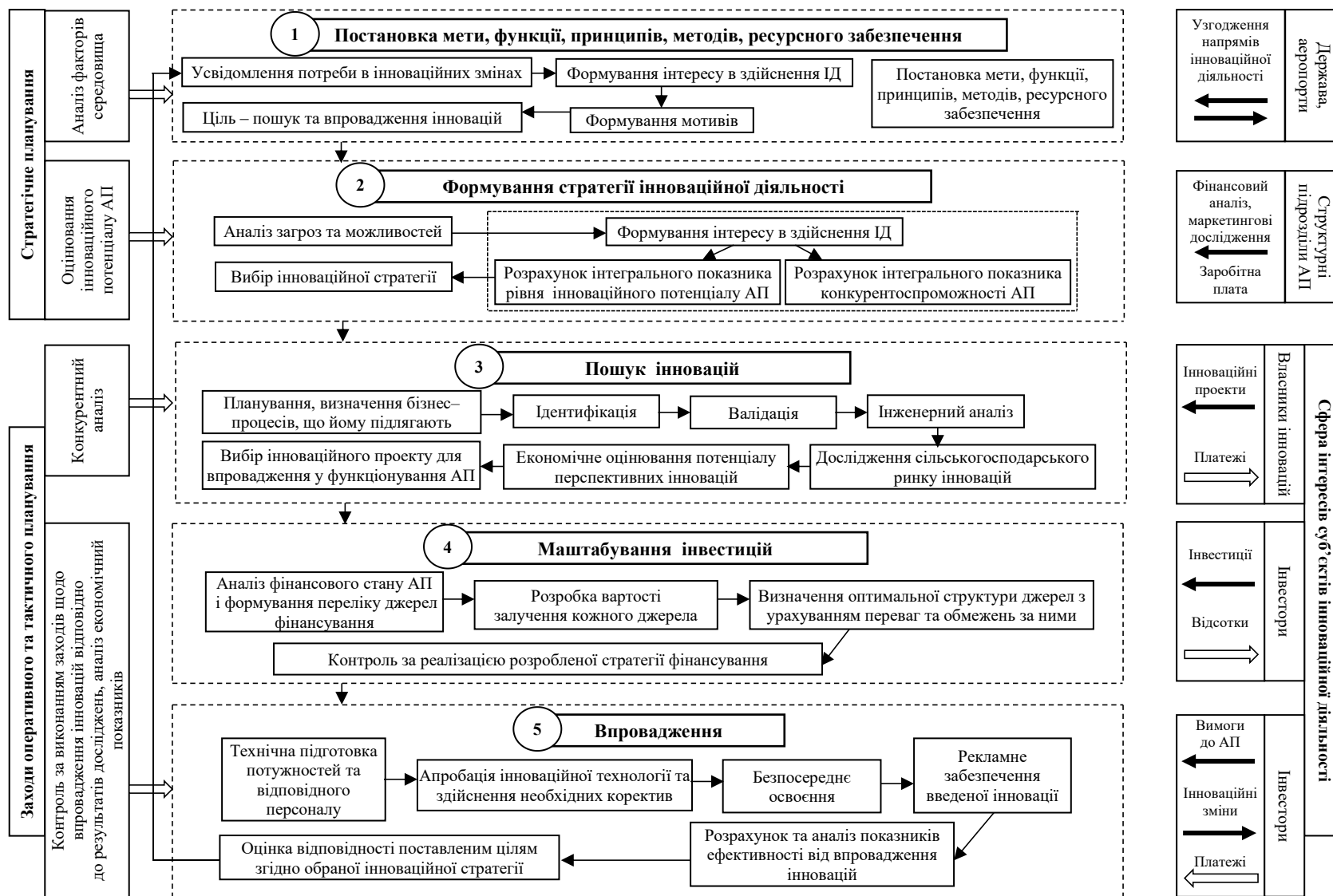


Рис. 3.1. Організаційно – економічний механізм інноваційної діяльності аграрних підприємств [Розроблено автором]

Перший етап ОЕМІДАП складається із постановки мети, функцій, принципів, методів та ресурсного забезпечення. Він починається із усвідомлення потреби в інноваційних трансформаціях, які формують інтерес до здійснення інноваційної діяльності, потім формуються мотиви.

Формування цілей та завдань інноваційної діяльності аграрного підприємства відіграє ключову роль у побудові ефективного організаційно-економічного механізму. Серед основних цілей варто виокремити: забезпечення економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності, успішне впровадження інновацій, досягнення соціального, економічного, фінансового, екологічного та інвестиційно-інноваційного ефектів, удосконалення виробничих процесів і зниження витрат на виготовлення нової продукції. До кола основних завдань належать: побудова результативної бізнес-моделі, формування та реалізація стратегічних підходів, вирішення проблем розвитку, налагодження довгострокового контролю, проведення НДДКР, покращення якості товарів, оновлення технологічного процесу та підготовка персоналу.

Важливою передумовою ефективного функціонування механізму є визначення його принципів, функцій та методів, дотримання яких сприятиме досягненню поставлених цілей. До ключових функцій удосконаленого механізму належать: управління, планування, прогнозування, аналіз, оцінювання, мотивація, стимулювання, регулювання, організація та контроль. Серед принципів виділяються: науковість, цілеспрямованість, системність, адаптивність, послідовність, обґрунтованість, безперервність, достовірність, доступність інформації, орієнтація на результат, пріоритетність, комплексність. Найбільш ефективними методами реалізації механізму є економіко-математичне моделювання, експертні оцінки, фінансові та правові інструменти, а також методи стимулювання та генерації ідей.

Одним із базових компонентів механізму є визначення рівня ресурсного забезпечення підприємства, необхідного для реалізації обраної інноваційної стратегії. Це охоплює аналіз наявних ресурсів, оцінку потреб та пошук шляхів їх залучення – зокрема інвестиційних, фінансових, енергетичних,

технологічних, інформаційних і кадрових.

Особливе місце у механізмі посідають ресурсні елементи, які перебувають у взаємозв'язку з інструментами управління. Серед них:

Правові – законодавчі норми, нормативні документи, форма власності тощо;

Кадрові – заходи з оптимізації чисельності працівників, підвищення кваліфікації, мотивація, ефективне управління персоналом;

Фінансові – джерела фінансування, рівень забезпеченості обіговими коштами, витрати на інновації та нове виробництво;

Функціональні – структура підприємства, взаємодія з контрагентами, оптимізація організаційної структури, швидкість управлінських рішень;

Інформаційні – рівень доступності та оперативності інформації, обізнаність щодо нових технологій, активність конкурентів;

Інноваційні – рівень оснащеності технікою, розробка нових технологій, автоматизація та диверсифікація виробництва.

Узгоджене використання зазначених елементів забезпечує комплексне функціонування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності аграрного підприємства, сприяє його адаптації до викликів ринку та зміцнює стратегічну стійкість у довгостроковій перспективі.

На другому етапі побудови ОЕМІДАП відбувається формування стратегії інноваційної діяльності.

Визначення інструментів реалізації стратегії інноваційної діяльності має ключове значення, оскільки саме вони забезпечують покращення процесів ІД, сприяють ефективному впровадженню обраної стратегії, коригуванню її змісту з урахуванням впливу зовнішнього середовища. До базових інструментів стратегії інноваційної діяльності належать економічні, організаційні та технологічні.

Технологічні інструменти забезпечують технологічний поступ і є необхідними для досягнення цілей інноваційного розвитку. Сюди входять: автоматизація виробничих процесів, модернізація технічного обладнання,

проведення науково-дослідних робіт, розробка та впровадження інноваційних технологій.

Економічні інструменти виконують функцію фінансової підтримки реалізації стратегії ІД. До них належать: забезпечення ресурсами, пошук і залучення інвестицій, використання кредитного механізму, податкові пільги, заощадження тощо.

Організаційні інструменти спрямовані на узгодження та підтримку стратегічних цілей ІД. Вони включають: налагодження інформаційного забезпечення, використання законодавчої бази, державну підтримку, аналіз ринку, оцінку результативності діяльності, пошук нових технологій, забезпечення координації між підрозділами та організацію виробничих процесів.

Після розробки механізму управління ІД здійснюється розмежування його на економічний та організаційний блоки для обґрунтування стратегічного вектору інноваційної діяльності підприємства. Це дає змогу коректно обрати відповідну стратегію ІД і застосувати механізм задля підвищення її ефективності. На цьому етапі відбувається планування, організація й реалізація стратегії. У процесі планування уточнюються стратегічні цілі, визначаються методи їх досягнення, прогнозується результативність. Організаційна фаза включає впровадження інформаційної підтримки, навчання персоналу, адаптацію виробничих процесів, просування інноваційної продукції. Реалізація стратегії ІД включає впровадження нових розробок, оновлення продукції, зменшення трудомісткості та автоматизацію процесів.

Управління стратегією інноваційної діяльності на основі механізму передбачає врахування як зовнішніх чинників, так і внутрішніх ресурсів підприємства. Це сприяє адаптації до ризиків, підвищенню ефективності стратегії та усуненню загроз. Важливо також враховувати узгодженість стратегії ІД із загальною стратегією розвитку підприємства, забезпечуючи зворотний зв'язок із зовнішнім середовищем, що дозволяє підвищувати інноваційний потенціал та коригувати напрямки розвитку.

На наступному етапі проводиться оцінка відповідності обраної стратегії інноваційної діяльності реальним потребам підприємства. Це включає аналіз сильних і слабких сторін, специфіки функціонування, пряму діяльності. Якщо стратегія враховує всі ці аспекти, вона здатна забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Рішення щодо довгострокового управління стратегією ІД базується на позитивних результатах її реалізації та підтверджується ефективністю використаного механізму. У разі успіху розробляються наступні кроки щодо подальшого розвитку.

Водночас важливо виявити слабкі місця у функціонуванні механізму управління та визначити шляхи їх усунення. Порушення у виконанні завдань персоналом або недотримання визначеної послідовності дій мають бути оперативно виявлені та скориговані. Крім того, розробка механізму часто не враховує особливостей підприємства, що потребує доопрацювання механізму з урахуванням специфіки планування, реалізації та стратегічного управління ІД.

Контроль за реалізацією стратегії ІД передбачає постійний моніторинг усіх етапів, дотримання термінів, аналіз досягнутих результатів. Основна мета – оцінка досягнутого соціального, економічного та технологічного ефекту. Якщо ці показники відповідають запланованим результатам, відбувається перехід до наступного етапу. В іншому разі за наявності системних помилок чи низької якості контролю необхідне повернення до етапу управління стратегією для її доопрацювання та оптимізації.

Регулювання стратегії інноваційної діяльності (ІД) відіграє визначальну роль у підвищенні ефективності організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку аграрних підприємств. Воно забезпечує своєчасне усунення відхилень у процесах планування, впровадження та управління стратегією ІД, усуває недоліки, реагує на загрози та сприяє вирішенню проблем, що виникають. Завдяки цьому механізм зберігає послідовність дій, узгодженість етапів і забезпечує безперервне функціонування інноваційної системи. Також проводиться порівняльна оцінка ефективності управління СІДП

до та після впровадження заходів з удосконалення, що дозволяє визначити рівень інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства.

На третьому етапі інноваційного процесу, згідно з принципами раціоналізації діяльності, акцент робиться на модифікації інноваційної системи аграрного підприємства. Це охоплює оновлення управлінської, виробничої та технологічної структур, що формує підґрунтя для переходу до подальших етапів розвитку. Важливим завданням цього етапу є модернізація функціональних підсистем управління й адаптація існуючого організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності.

Організаційна та економічна складові механізму тісно взаємопов'язані: економічний аспект орієнтований на досягнення конкретних цілей, тоді як організаційний забезпечує умови для реалізації цих цілей.

У рамках реалізації процесних інновацій аграрні підприємства створюють фокус-групи з компетентних спеціалістів, які займаються розробкою інноваційних рішень, технологій, ноу-хау. Це потребує оновлення функціональних підсистем забезпечення, зокрема в частині фінансування, проведення досліджень, реалізації інноваційних ідей. Підприємство повинно мати змогу забезпечити інноваційні процеси не лише організаційно, а й матеріально, кадрово й інформаційно.

На цьому етапі, маючи достатній рівень фінансування, агропідприємства здатні реалізовувати інновації на всіх рівнях: на вході (ресурси), на виході (продукти), та готуватись до радикальних інновацій, що потребують нових організаційних форм. У такому разі підприємство стає активним ініціатором інноваційних змін. На цьому етапі вдосконалення механізму фокусується переважно на системах контролю та регулювання, які забезпечують ефективне управління технологічною підготовкою виробництва, моніторинг реалізації нововведень, контроль за трансформацією організаційної структури та управлінської моделі.

Удосконалення механізму проявляється, зокрема, у відповідності кваліфікаційного складу працівників до складності виробничих процесів,

технічній забезпеченості, доступі до актуальної інформації. Подальший розвиток полягає у впровадженні радикальних продуктових інновацій, які синтезують попередні досягнення — процесні новації, інновації на вході та виході. На цьому рівні остаточно формується нова, оптимізована структура організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності, адаптована до макро- та мікроекономічних умов.

Оскільки ефективність цього механізму зумовлена взаємодією його підсистем, необхідно виявити ключову підсистему, яка «запускає» роботу всієї системи. На результативність інноваційної діяльності впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Зовнішні чинники включають економічну та політичну ситуацію в країні, державну підтримку, рівень податкового навантаження, фінансовий клімат тощо. До внутрішніх чинників належать фінансова стабільність, конкурентоспроможність, ресурсна забезпеченість, впровадження сучасних технологій, організаційна згуртованість тощо. Їхній вплив слід оцінювати з використанням відповідних методів аналізу.

Ініціація інноваційних процесів має відбуватись у межах уже наявної організаційної структури підприємства, тому саме організаційна підсистема виступає першою функціональною ланкою механізму. Її роль полягає у формуванні первинного імпульсу для інноваційного перетворення. До початку цього процесу агропідприємство повинне мати сформовану організаційно-управлінську, виробничу та фінансову структуру.

Таким чином, уже на першому етапі функціонування організаційної підсистеми відбувається два ключові інноваційні процеси: оновлення структури підприємства шляхом формування фокус-груп та запуск механізму постійного вдосконалення організаційної моделі. У подальшому ця підсистема забезпечує динамічну адаптацію структури підприємства до змін зовнішнього середовища та нових викликів інноваційної діяльності.

У процесі виникнення нових інноваційних проєктів розвиваються елементи функціональної підсистеми планування, яка виступає другою за значенням після підсистеми організації та виконує допоміжну роль. Синергія

дії підсистем організації й планування в межах організаційно-економічного механізму сприяє розширенню потенціалу базової організаційної структури аграрного підприємства.

У разі диверсифікації діяльності аграрних підприємств завдяки інноваціям, на третьому етапі зазначені підсистеми можуть забезпечити трансформацію організаційної структури в продуктову, яка, зберігаючи елементи матричної, стає базовою.

Четвертий етап передбачає масштабування інвестицій, оцінку інвестиційної активності, рівня економічного зростання та конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє проаналізувати фінансові можливості та сформулювати висновки щодо інвестиційного потенціалу на певному часовому горизонті. Доступ до інформації за щонайменше три попередні роки є критично важливою умовою оцінювання здатності підприємства до реалізації обраної інноваційної стратегії. У межах цього етапу визначаються поточний рівень інноваційної активності, частота впровадження інноваційних технологій і проведення НДДКР, а також перспективи використання ресурсного потенціалу.

П'ятий етап зосереджується на встановленні доцільності управління інноваційною стратегією та дослідженні потенціалу підприємства, формуванні прогнозного рівня інноваційного розвитку, виявленні проблем та виборі методів їх вирішення. На основі цих заходів здійснюється аналітичне зіставлення переваг і ризиків, після чого приймається рішення щодо доцільності впровадження стратегії. Якщо рішення ухвалено обґрунтовано, реалізація стратегії триває; за наявності прорахунків — повертаються до етапу цілевизначення.

Подальший розвиток передбачає конструювання ОЕМІДАП шляхом дотримання відповідних функцій, принципів і методів управління, що дозволяє сформувати стратегічні напрями розвитку, здійснити корекцію цілей та забезпечити ефективне впровадження обраної стратегії. Важливо дотримуватися послідовності етапів реалізації.

Здійснення ОЕМІДАП базується на застосуванні комплексу інструментів і елементів, які забезпечують узгодженість дій персоналу, впорядкованість виконання операцій, коригування стратегії за часом, витратами та досягненням очікуваної ефективності.

Завдяки дії важелів, методів, заходів і процедур, стратегія інноваційної діяльності перетворюється на систему конкретних завдань і показників, що дозволяє оцінити ступінь досягнення цілей у межах восьми взаємопов'язаних функціональних підсистем. Оцінка ефективності ОЕМІДАП здійснюється з урахуванням раціональності реалізації механізму, доцільності його використання, можливості адаптації до специфіки підприємства та системності етапів.

Удосконалений механізм управління інноваційною діяльністю виконує ключову роль у процесі стратегічного управління: він сприяє економії витрат на НДДКР, підвищує рівень ризик-менеджменту, забезпечує співвідношення між очікуваними витратами й прогнозованими результатами.

Враховуючи відкритість системи, ОЕМІДАП має реагувати на сигнали зовнішнього середовища, аби уникнути виснаження внутрішніх ресурсів. Його ефективність зростає за умови взаємодії з інституційними, економічними, соціальними та правовими чинниками, що у підсумку формує комплексний ефект інноваційної діяльності.

Види ефектів, які генерує інноваційна діяльність, охоплюють: Економічний – підвищення прибутковості, зростання обсягів продажу, скорочення термінів окупності. Науково-технічний – розширення патентного портфеля, впровадження нових технологій. Фінансовий – покращення фінансових показників. Ресурсний – оптимізація ресурсоспоживання. Інтелектуальний – зростання рівня кваліфікації персоналу. Соціальний – поліпшення умов праці, зростання доходів, збереження зайнятості. Екологічний – зменшення шкідливих викидів, енергоефективність. Безпековий – забезпечення діяльності в умовах підвищених ризиків.

Зазначені ефекти перебувають у взаємозалежності: наприклад, науково-

технічні інновації стимулюють економічний ефект, тоді як інтелектуальний потенціал забезпечує науково-технічний прорив.

У межах дослідження виокремлено три узагальнені блоки ОЕМІДАП:

Перший блок – методологічна основа та принципи взаємодії стратегії розвитку з інноваційним потенціалом підприємства.

Другий блок – функціональні елементи управління, регулювання й контролю, що забезпечують реформування структури та процесів.

Третій блок – досягнення результативності та активізації інноваційної діяльності.

Кожен блок забезпечує інтеграцію інноваційного процесу у систему господарювання підприємства, сприяючи сталому науково-технологічному розвитку.

Запропонований механізм має низку ключових характеристик – економічність, продуктивність, гнучкість, адаптивність, оперативність, раціональність і надійність, – які разом забезпечують його ефективне функціонування та здатність адаптуватися до зовнішніх змін. Окрім того, механізм сприяє соціально-економічній стабільності, зокрема шляхом створення нових робочих місць і активізації творчого потенціалу персоналу через системні інвестиції в людський капітал. Отже, реалізація такого механізму є вагомим кроком до сталого інноваційного розвитку аграрного сектору, орієнтованого на безпечне, ефективне та адаптивне функціонування в умовах постійних трансформацій.

3.2. Оптимізація стратегічного планування інноваційної діяльності аграрних підприємств

Зростання ролі аграрних підприємств України в умовах переходу до інноваційної моделі розвитку зумовлює необхідність їхньої цілеспрямованої взаємодії як між собою, так і з елементами зовнішнього середовища в межах

чітко структурованого організаційно–економічного механізму. Це, у свою чергу, актуалізує проблему формування стратегії інноваційного розвитку, яка має бути спрямована на координацію інноваційної, інвестиційної, маркетингової та виробничо–збутової діяльності підприємств з метою виявлення та ефективного використання поточних і довгострокових ринкових можливостей, повної реалізації потенціалу інноваційного зростання, підвищення доходності та конкурентоспроможності.

У зв'язку з цим виникає потреба у розробленні моделі оперативного управління інноваційним процесом, яка забезпечуватиме своєчасну реалізацію інноваційних можливостей підприємства для сталого розвитку за умов мінімізації ризиків вибору неефективних інноваційних напрямів. Відтак особливої актуальності набуває подальше дослідження питань підвищення ефективності функціонування організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності, зокрема через вдосконалення методик оцінки стратегічних альтернатив, а також механізмів формування та реалізації інноваційної стратегії як ключового елементу системи стратегічного управління аграрним підприємством.

Інноваційна стратегія аграрного підприємства виступає складовою частиною загальної стратегії його розвитку, відображаючи сукупність підходів, інструментів і методів, що дозволяють обґрунтувати та реалізувати перспективні напрями науково-технічного прогресу та ресурсного забезпечення для їх впровадження.

Універсального шаблону інноваційної стратегії, придатного для всіх підприємств, не існує, оскільки кожне господарство має індивідуальні особливості, навіть за умови функціонування в межах однієї галузі. Формування інноваційної стратегії залежить від наявного потенціалу, конкурентної позиції на ринку, соціально-економічного та безпекового середовища, що зумовлює необхідність унікального стратегічного підходу.

З огляду на це, пропонується алгоритм розробки та реалізації стратегії інноваційної діяльності аграрного підприємства, що дозволяє забезпечити

науково обґрунтоване та раціональне стратегічне планування. Даний алгоритм охоплює чотири основні етапи:

Стратегічний аналіз, що передбачає дослідження внутрішніх і зовнішніх чинників, оцінювання інноваційного клімату та потенціалу підприємства.

Формування інноваційних стратегічних альтернатив, що включає: визначення базових стратегій розвитку з інноваційними компонентами; розробку та оцінку альтернативних стратегій; вибір пріоритетного стратегічного напрямку інноваційної діяльності.

Розроблення обраної інноваційної стратегії, в межах якого формуються стратегічні цілі та механізми реалізації.

Контроль та коригування реалізації, що включає моніторинг досягнення цільових показників, виявлення відхилень, а також прогнозування майбутніх інноваційних переваг.

На основі цього підходу було сформовано комплексну методику вибору оптимальної інноваційної стратегії, яка поєднує зазначені етапи та враховує багатофакторність впливу на інноваційний розвиток.

Запропонований процес ухвалення стратегічного рішення базується не лише на оцінці рівня інноваційного потенціалу, який визначається сукупністю економічних показників, а й на врахуванні адаптаційної здатності підприємства до змін. З цією метою введено додатковий етап – розрахунок індикаторів адаптивності інноваційної діяльності, які дозволяють оцінити відповідність ресурсного, виробничого та інституційного потенціалу підприємства потребам стратегічної трансформації, у тому числі з урахуванням ризиків зовнішнього середовища.

У межах розробленої методики оцінювання передбачено визначення двох інтегральних індикаторів:

Інтегральний індикатор інноваційної діяльності (Іін.д) – характеризує загальний рівень інноваційної активності підприємства.

Інтегральний індикатор адаптивності інноваційної діяльності (Іад.д) – відображає здатність підприємства пристосовуватися до змін, реалізовувати

альтернативні інноваційні рішення, забезпечуючи при цьому стійкість до зовнішніх викликів.

Сукупний індикатор інноваційної діяльності визначається як середнє геометричне значення зазначених інтегральних показників. Адаптивна складова, у свою чергу, є ключовою при виборі стратегії, адже саме вона дозволяє оцінити гнучкість підприємства та його здатність до стратегічного маневру в умовах нестабільності.

Аналіз факторів, що впливають на адаптивність інноваційної діяльності, дозволив виокремити ключові елементи структури Іад.д, які відповідають визначеним групам показників ефективності інноваційної діяльності.

Індикатори оцінки адаптивності інноваційної діяльності представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Система індикаторів оцінки адаптивності інноваційної діяльності
агропідприємств [розроблено автором]

№ з/п	Показник оцінки адаптивності потенціалу інноваційної діяльності	Методика оцінки	Формула для розрахунку	Сутність умовних позначень у формулі для розрахунку
1.	Індикатор адаптивності персоналу	Відносний показник	$I_{ап} = (K_{пво} + K_{кв} + K_{мол}) / K_{соч}$	Кпво – кількість працівників, що мають перший чи другий рівень вищої освіти, осіб; Ккв – кількість працівників, що пройшли підвищення кваліфікації (курси), осіб. Кмол – кількість працівників, що займаються інноваційною діяльністю (до 35 років), осіб. Ксоч – середньооблікова чисельність працівників агропідприємства, осіб
2.	Індикатор адаптивності виробництва	Відносний показник	$I_{ао} = (K_{уо} + K_{со}) / K_{ому}$	Куо – кількість одиниць універсального обладнання, що є на агропідприємстві, од.; Ксо – кількість одиниць спеціального обладнання, здатного до швидкого переналагоджування, що є на агропідприємстві, од.; Кому – загальна кількість обладнання, од.

Продовження табл. 3.1

№ з/п	Показник оцінки адаптивності потенціалу інноваційної діяльності	Методика оцінки	Формула для розрахунку	Сутність умовних позначень у формулі для розрахунку
3.	Індикатор адаптивності технологій	Відносний показник	$I_{ат} = (K_{тів} + K_{нт}) / K_{зт}$	$K_{тів}$ – кількість технологій, од.; $K_{нт}$ – кількість сучасних технологій, од; $K_{зт}$ – загальна кількість технологій, задіяних у виробничому процесі, од.
4.	Індикатор безпекової адаптивності	Відносний показник	$I_{ба} = (П_{увц} + П_{ап}) / П_{заг}$	$П_{увц}$ – площа універсальних приміщень (виробничих цехів) сільськогосподарських угідь, м ² ; $П_{ап}$ – площа приміщень, адаптованих до безпечної праці, м ² ; $П_{заг}$ – загальна площа, м ²
5.	Індикатор фінансово–економічної адаптивності	Відносний показник	$I_{феа} = (K_{фн} + K_{мвк}) / 2$	$K_{фн}$ – коефіцієнт фінансової незалежності (автономії); $K_{мвк}$ – коефіцієнт маневреності власного капіталу.
6.	Індикатор організаційно–управлінської адаптивності	Експертна оцінка	$I_{оуа} = \Sigma B_{експ} / \Sigma B_{макс}$	Співвідношення середнього значення балів, виставлених експертами при оцінці адаптивності організаційної структури агропідприємства, що визначають ступінь гнучкості організаційної структури та максимального значення бальної оцінки (10 балів)

Після розрахунку кожного із зазначених у таблиці показників, за формулою середньої геометричної розраховується інтегральний показник адаптивності інноваційної діяльності ($I_{ад.д}$).

Кінцевий етап передбачає вибір стратегії інноваційної діяльності агропідприємства на основі матриці стратегічних альтернатив відповідно до рівня його адаптації до нововведень та існуючої інноваційної діяльності. При виборі альтернативних стратегій інноваційної діяльності пропонуємо керуватися матрицею альтернативних варіантів інноваційних стратегій аграрних підприємств (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця альтернативних варіантів інноваційних стратегій аграрного підприємства [розроблено автором]

Рівень конкуренто–спроможності	Високий $0,8 < КП \leq 1$	Оборонна інноваційна стратегія	Пасивна наступальна інноваційна стратегія	Активна наступальна інноваційна стратегія
	Середній $0,5 < КП \leq 0,8$ $0,2 < КП \leq 0,5$	Стратегія диференціації	Стратегія очікування	Імітаційна інноваційна стратегія
		Стратегія ринкової ніші	Стратегія «випереджуючих ударів»	Стратегія _____ виклику
	Низький $0 < КП \leq 0,2$	Традиційна стратегія	Інноваційна стратегія трансформацій	«Опортуністська» інноваційна стратегія
		Низький $0 < КП \leq 0,3$	Середній $0,3 < КП \leq 0,7$	Високий $0,7 < КП \leq 1$
		Рівень інноваційної діяльності		

Автором запропоновано застосування матриці альтернативних варіантів інноваційних стратегій, побудованої на основі ринкової позиції та інноваційного потенціалу підприємства. Водночас доцільним є уточнення цих параметрів, замінивши їх на рівень конкурентоспроможності та рівень інноваційного потенціалу, що логічно узгоджується зі змістом факторів, покладених в основу матриці, та водночас деталізує їх, підвищуючи точність оцінки.

Використовуючи методику розрахунку інтегральних та зведених показників інноваційної активності аграрного підприємства й рівня його конкурентоспроможності, стає можливим визначити доцільну альтернативну інноваційну стратегію з урахуванням специфіки підприємства.

Оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства здійснюється за сукупністю параметрів, що відображають різні аспекти його функціонування. Ці параметри охоплюють широкий спектр характеристик,

демонструючи багатогранність впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на здатність підприємства успішно функціонувати на ринку.

Отже, при різних сполученнях значень інтегральних показників Іін.п та Іад.п можемо сформуванню модель формування вибору стратегій інноваційної діяльності агропідприємства (рис. 3.2):



Рис. 3.2. Концептуальна модель формування і вибору стратегічного напрямку інноваційної діяльності агропідприємства [розроблено автором]

Обрана стратегія інноваційної діяльності агропідприємства реалізується на тактичному та оперативному рівні шляхом реалізації інноваційних проєктів. Характеристика зон матриці наведена у додатку А.

Результати розрахунку індикаторів оцінки адаптивності діяльності представлені в таблицях 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7 відповідно для кожного аграрного підприємства окремо. За результатами оцінки адаптивності агропідприємств до

інноваційної трансформації слід зауважити, що всі агропідприємства мають досить високі показники адаптації до трансформації внутрішнього і зовнішнього середовища.

Таблиця 3.3

Оцінка адаптивності ТОВ «Кернел–Трейд»
до інноваційної трансформації у 2024–2027 рр. [розраховано автором]

№ з/п	Показник оцінки адаптивності інноваційної діяльності	Умовне позначення показника	Роки			
			2024	2025	2026	2027
1.	Індикатор адаптивності персоналу	Iап	0,74	0,76	0,78	0,79
2.	Індикатор адаптивності виробництва	Iав	0,41	0,43	0,45	0,46
3.	Індикатор адаптивності технологій	Iат	0,48	0,49	0,52	0,53
4.	Індикатор безпекової адаптивності	Iба	0,76	0,77	0,78	0,79
5.	Індикатор фінансово–економічної адаптивності	Iфеа	0,47	0,48	0,53	0,53
6.	Індикатор організаційно–управлінської адаптивності	Iоуа	0,55	0,57	0,61	0,62

Аналіз динаміки показників адаптивності ТОВ «Кернел–Трейд» засвідчує поступове зростання готовності підприємства до впровадження інновацій. Найвищі значення протягом аналізованого періоду демонструє індикатор адаптивності персоналу (з 0,74 у 2024 році до 0,79 у 2027 році) та безпекової адаптивності (також з 0,76 до 0,79), що свідчить про стабільну кадрову політику та високий рівень внутрішньої безпеки, необхідної для інноваційних змін.

Позитивну динаміку демонструє також індикатор адаптивності технологій (зростання з 0,48 до 0,53), що вказує на оновлення технічної бази. Фінансово–економічна адаптивність зросла з 0,47 до 0,53, що свідчить про поступове підвищення стійкості підприємства до інвестиційних та інноваційних навантажень.

Організаційно–управлінська адаптивність також демонструє стабільне зростання (з 0,55 до 0,62), що вказує на вдосконалення управлінських підходів і організаційної структури. Найменші, але стабільно зростаючі значення має індикатор адаптивності виробництва (з 0,41 до 0,46), що може свідчити про потребу у глибшій модернізації виробничих процесів.

Загалом, ТОВ «Кернел–Трейд» демонструє поступову і збалансовану адаптацію до інноваційної трансформації з позитивною динамікою в усіх ключових сферах.

Таблиця 3.4

Оцінка адаптивності ТОВ Фірма «Астарта–Київ»
до інноваційної трансформації у 2024–2027 рр. [розраховано автором]

№ з/п	Показник оцінки адаптивності інноваційної діяльності	Умовне позначення показника	Роки			
			2024	2025	2026	2027
1.	Індикатор адаптивності персоналу	Iап	0,70	0,71	0,73	0,74
2.	Індикатор адаптивності виробництва	Iав	0,38	0,36	0,38	0,38
3.	Індикатор адаптивності технологій	Iат	0,34	0,35	0,37	0,38
4.	Індикатор безпекової адаптивності	Iба	0,68	0,69	0,71	0,71
5.	Індикатор фінансово–економічної адаптивності	Iфеа	0,31	0,31	0,33	0,34
6.	Індикатор організаційно–управлінської адаптивності	Iоуа	0,54	0,55	0,58	0,59

Аналіз адаптивності ТОВ Фірма «Астарта–Київ» свідчить про помірне, але стабільне зростання готовності підприємства до інноваційних змін. Найвищі значення демонструє індикатор адаптивності персоналу – з 0,70 у 2024 році до 0,74 у 2027 році, що свідчить про високий рівень кваліфікації кадрів і позитивну динаміку в підготовці до інновацій. Безпекова адаптивність також має позитивну динаміку (з 0,68 до 0,71), що вказує на належну увагу до

внутрішньої стабільності та управління ризиками. Організаційно–управлінська адаптивність зростає з 0,54 до 0,59, що свідчить про поступове вдосконалення управлінських структур та процесів. Водночас низькі, хоча й дещо поліпшені показники демонструють фінансово–економічна адаптивність (з 0,31 до 0,34) та адаптивність технологій (з 0,34 до 0,38), що вказує на обмежені інвестиційні можливості та потребу в оновленні технічної бази. Особливої уваги потребує індикатор адаптивності виробництва, який протягом періоду залишається майже незмінним (на рівні 0,36–0,38), що свідчить про стриману модернізацію виробничих процесів або обмеження у впровадженні інноваційних рішень у цьому напрямі.

Загалом, ТОВ Фірма «Астарт–Київ» демонструє поступову адаптацію до інноваційної трансформації, однак для досягнення стійкого розвитку доцільно зосередитися на покращенні фінансово–економічної стійкості, технічної модернізації та активізації інновацій у виробництві.

Таблиця 3.5

Оцінка адаптивності ТОВ «Агропросперіс»

до інноваційної трансформації у 2024–2027 рр. [розраховано автором]

№ з/п	Показник оцінки адаптивності інноваційної діяльності	Умовне позначення показника	Роки			
			2024	2025	2026	2027
1.	Індикатор адаптивності персоналу	Iап	0,72	0,73	0,76	0,77
2.	Індикатор адаптивності виробництва	Iав	0,38	0,39	0,42	0,43
3.	Індикатор адаптивності технологій	Iат	0,37	0,39	0,42	0,43
4.	Індикатор безпекової адаптивності	Iба	0,67	0,68	0,69	0,71
5.	Індикатор фінансово–економічної адаптивності	Iфеа	0,29	0,29	0,34	0,35
6.	Індикатор організаційно–управлінської адаптивності	Iоуа	0,52	0,53	0,55	0,56

Менш адаптивні показники за всіма підприємствами, за результатами аналізу, зафіксовані за групами адаптивності обладнання, технологій та фінансово–економічної адаптивності. Ця адаптивність обладнання та технологій почала відбуватися з приходом цифрових технологій в 2021 році, але із впливом зовнішніх факторів (війна), вона призупинилась і почалася проблематика адаптивності фінансового–економічна.

Таблиця 3.6

Оцінка адаптивності ПАТ «Миронівський хлібопродукт»
до інноваційної трансформації у 2024–2027 рр. [розраховано автором]

№ з/п	Показник оцінки адаптивності інноваційної діяльності	Умовне позначення показника	Роки			
			2024	2025	2026	2027
1.	Індикатор адаптивності персоналу	Iап	0,82	0,83	0,86	0,88
2.	Індикатор адаптивності виробництва	Iав	0,47	0,49	0,52	0,53
3.	Індикатор адаптивності технологій	Iат	0,46	0,48	0,54	0,55
4.	Індикатор безпекової адаптивності	Iба	0,78	0,79	0,83	0,84
5.	Індикатор фінансово–економічної адаптивності	Iфеа	0,25	0,23	0,24	0,25
6.	Індикатор організаційно–управлінської адаптивності	Iоуа	0,63	0,65	0,69	0,71

Результати оцінки адаптивності ПАТ «Миронівський хлібопродукт» свідчать про високу загальну готовність підприємства до інноваційних змін, з особливою перевагою в кадровому, управлінському та безпековому напрямках. Зокрема, індикатор адаптивності персоналу демонструє стабільне зростання – з 0,82 у 2024 році до 0,88 у 2027 році, що вказує на високий рівень кваліфікації та професійної підготовки працівників до інноваційної діяльності. Безпекова адаптивність також перебуває на високому рівні, зростаючи з 0,78 до 0,84, що свідчить про системну роботу підприємства щодо забезпечення внутрішньої

стабільності й управління ризиками. Організаційно–управлінська адаптивність має позитивну динаміку (від 0,63 до 0,71), що відображає вдосконалення управлінських процесів та гнучкість організаційної структури.

Технологічна адаптивність та адаптивність виробництва також демонструють поступове зростання (з 0,46 до 0,55 і з 0,47 до 0,53 відповідно), що вказує на активну модернізацію виробничих потужностей і впровадження нових технологій. Натомість фінансово–економічна адаптивність залишається на низькому рівні протягом усього періоду (в межах 0,23–0,25), що свідчить про обмеженість фінансових ресурсів або стриману інвестиційну політику щодо інноваційного розвитку. У цілому, ПАТ «Миронівський хлібопродукт» має високий кадровий, технологічний та управлінський потенціал для інноваційної трансформації, проте досягнення стійкого прогресу вимагає підвищення фінансово–економічної гнучкості та розширення інвестиційної підтримки інноваційних ініціатив.

Таблиця 3.7

Оцінка адаптивності ТОВ СП «Нібулон»

до інноваційної трансформації у 2024–2027 рр. [розраховано автором]

№ з/п	Показник оцінки адаптивності інноваційної діяльності	Умовне позначення показника	Роки			
			2024	2025	2026	2027
1.	Індикатор адаптивності персоналу	Iап	0,73	0,74	0,76	0,78
2.	Індикатор адаптивності виробництва	Iав	0,40	0,42	0,44	0,45
3.	Індикатор адаптивності технологій	Iат	0,39	0,41	0,42	0,43
4.	Індикатор безпекової адаптивності	Iба	0,68	0,69	0,72	0,73
5.	Індикатор фінансово–економічної адаптивності	Iфеа	0,29	0,31	0,33	0,35
6.	Індикатор організаційно–управлінської адаптивності	Iоуа	0,53	0,54	0,55	0,57

Результати оцінки адаптивності ТОВ СП «Нібулон» свідчать про наявність позитивної динаміки в усіх ключових напрямках, що формують інноваційний потенціал підприємства. Найбільш стабільно зростає адаптивність персоналу, яка підвищилася з 0,73 у 2024 році до 0,78 у 2027 році, що свідчить про послідовну роботу з підготовки кадрів до змін і оновлення.

Безпекова адаптивність демонструє помітне зростання, що відображає посилену увагу до управління ризиками та стабільності в умовах трансформацій. Організаційно–управлінська адаптивність зростає з 0,53 до 0,57, підтверджуючи поступове вдосконалення управлінських механізмів та структурної гнучкості підприємства. Менш динамічні, але позитивні тенденції спостерігаються щодо адаптивності виробництва (з 0,40 до 0,45) та адаптивності технологій (з 0,39 до 0,43), що свідчить оновлення відбувається. Низьким, хоч і з поступовим покращенням, залишається індикатор фінансово–економічної адаптивності (з 0,29 до 0,35), що вказує на обмеженість фінансових ресурсів для підтримки інноваційної діяльності або потребу в більш активному залученні інвестицій. У підсумку, ТОВ СП «Нібулон» демонструє поступову й системну адаптацію до інноваційної трансформації, з достатньо сильними кадровими, безпековими та організаційними позиціями. Для забезпечення більш динамічного розвитку доцільно зосередити увагу на посиленні фінансової та технологічної складової. Результати розрахунку інтегральних індикаторів адаптивності інноваційної діяльності наведені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Рекомендовані стратегії інноваційної діяльності агропідприємств

Роки	Сукупний інтегральний показник інноваційної діяльності	Сукупний інтегральний показник адаптивності інноваційної діяльності агропідприємства	Назва стратегії
1. ТОВ «Карнел–Трейд»			
2024	0,57	0,55	«Випереджуючих ударів»
2025	0,55	0,57	«Випереджуючих ударів»
2026	0,59	0,60	«Випереджуючих ударів»
2027	0,60	0,61	«Випереджуючих ударів»

Продовження табл. 3.8

2. ТОВ Фірма «Астарта–Київ»			
2024	0,36	0,47	Диференціації
2025	0,37	0,47	Диференціації
2026	0,38	0,49	Диференціації
2027	0,39	0,50	Диференціації
3. ТОВ «Агропросперіс»			
2024	0,45	0,47	Диференціації
2025	0,47	0,48	Диференціації
2026	0,47	0,51	Диференціації
2027	0,48	0,52	Диференціації
4. ПАТ «Миронівський хлібопродукт»			
2024	0,54	0,53	«Випереджуючих ударів»
2025	0,60	0,53	«Випереджуючих ударів»
2026	0,63	0,57	«Випереджуючих ударів»
2027	0,64	0,58	«Випереджуючих ударів»
1. ТОВ СП «Нібулон»			
2024	0,47	0,48	Диференціації
2025	0,49	0,50	Диференціації
2026	0,50	0,52	Диференціації
2027	0,52	0,53	Диференціації

На основі отриманих сукупних інтегральних індикаторів інноваційної діяльності (Іін.д) та адаптивності до інноваційної діяльності (Іад.д), розрахованих відповідно до запропонованої концептуальної моделі, стає можливим визначення оптимальних стратегічних альтернатив інноваційного розвитку для кожного з досліджуваних аграрних підприємств.

З цією метою застосовується розроблена матриця вибору стратегій інноваційної діяльності. Визначивши відповідні координати значень Іін.д та Іад.д для кожного підприємства, можна ідентифікувати його положення у просторі матриці. Сектор, у якому опиняється аграрне підприємство, вказуватиме на актуальну стратегію інноваційної діяльності та надасть орієнтири для потенційної стратегічної трансформації.

У разі динамічного аналізу даних за кілька років та при належному візуальному оформленні результатів, можна простежити траєкторію інноваційного розвитку підприємства. При цьому напрям вектора відображатиме характер інноваційних змін, а його довжина — інтенсивність і глибину стратегічних трансформацій.

Положення агропідприємств на матриці стратегій та вектори змін їх інноваційної діяльності протягом 2024–2027 років представлені на рис. 3.3.

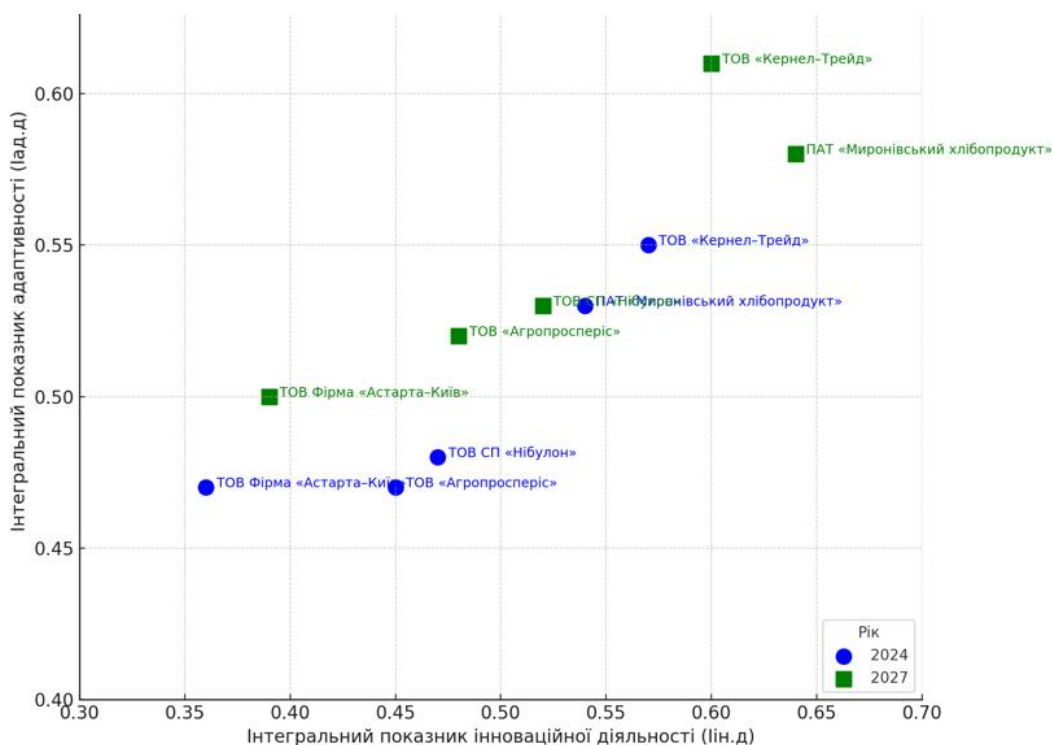


Рис. 3.3. Стратегічні зміни та напрямки розвитку інноваційної діяльності аграрних підприємств [розробка автора]

У період 2024–2027 років ТОВ «Карнел–Трейд» дотримується стратегії «випереджуючих ударів», яка передбачає активний захист вигідних ринкових позицій. Ця стратегія є релевантною для підприємства завдяки його потужній виробничій базі, вигідному географічному розташуванню та сформованому позитивному іміджу серед споживачів. Аналіз динаміки розвитку свідчить, що попри певне зниження показників у 2024 році, вже у 2026 році підприємство відновило втрачені позиції, що вказує на перехід до активнішої наступальної моделі. Для остаточного закріплення цієї трансформації необхідно посилити інноваційну активність та більш ефективно адаптувати існуючі виробничо-технологічні потужності до інноваційного виробництва, що є досяжним з огляду на наявність відповідного наукового, кадрового, інфраструктурного й інформаційного забезпечення.

У свою чергу, ТОВ фірма «Астарта–Київ» реалізує впродовж 2024–2027

років стратегію диференціації, зосереджуючись на удосконаленні, модернізації та модифікації продукції. Такий стратегічний підхід забезпечується значними виробничими ресурсами й інноваційно активним персоналом підприємства.

ТОВ «Агропросперіс» у цей самий період також дотримується стратегії диференціації, проте вже у 2026 році підприємство мобілізувало свої внутрішні резерви для активізації інноваційної діяльності. У 2027 році воно практично перейшло до стратегії «випереджуючих ударів», хоч і з дещо послабленими позиціями порівняно з конкурентами, які вже закріпились у цій стратегічній зоні. Водночас чітко визначено перспективи подальшого розвитку.

ПАТ «Миронівський хлібопродукт» демонструє стабільність, послідовно утримуючи позиції у межах стратегії «випереджуючих ударів» протягом 2024–2027 років. Потужна наукова база підприємства забезпечує йому конкурентні переваги в інноваційній діяльності, що підтверджується виразною динамікою зростання на векторних траєкторіях. За умови належного використання науково-технічного потенціалу, подальшої адаптації виробничих технологій та підтримки з боку держави, підприємство має усі передумови для закріплення лідерських позицій у галузі, що позитивно вплине й на загальноекономічну ситуацію в країні.

Таким чином, чітке позиціювання аграрного підприємства в межах стратегічної матриці та коригування параметрів інноваційної активності й адаптивності дозволяють обирати найбільш раціональну стратегію інноваційної діяльності як у поточному періоді, так і на перспективу. Це суттєво вирізняє запропоновану методику серед наявних, адже вона дає змогу не лише здійснити оцінку поточного стану, але й передбачити напрям стратегічної трансформації, ґрунтуючись на планових значеннях показників. Наприклад, для ТОВ «Карнел–Трейд» збільшення матеріально-технічного й наукового потенціалу дасть змогу остаточно перейти від оборонної до наступальної стратегії. Це потребує нарощення обсягів інноваційного виробництва, інвестицій у технічне переоснащення, а також стимулювання генерації інноваційних ідей.

Визначення необхідного приросту індикаторів здійснюється

індивідуально для кожного підприємства з урахуванням його ресурсного потенціалу та можливостей. Таким чином, використання даної концептуальної моделі забезпечує не лише раціональний вибір стратегії інноваційного розвитку, але й виступає як дієвий інструмент оцінки ефективності функціонування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності аграрного підприємства.

У період з 2024 по 2027 роки ТОВ СП «Нібулон» демонструє стабільну позитивну динаміку в обох ключових напрямках: інтегральному показнику інноваційної діяльності (зростання з 0,47 до 0,52) та адаптивності (з 0,48 до 0,53). Вибір стратегії диференціації є виправданим у контексті незначного, але послідовного зміцнення позицій підприємства. Така стратегія дозволяє зосередитися на розширенні унікальних характеристик продукту, впровадженні поступових інновацій та зміцненні взаємодії з ринком. Зростання адаптивності свідчить про покращення внутрішніх процесів, включаючи кадровий, технологічний та управлінський потенціал.

Попри відносно помірний темп змін, підприємство демонструє послідовну підготовку до довгострокової інноваційної трансформації, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним та гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища. Для прискорення трансформації доцільно активізувати інвестиції в НДДКР та технологічне оновлення.

3.3. Методика комплексної оцінки економічної ефективності впровадження організаційно – економічного механізму інноваційної діяльності аграрних підприємств

На сучасному етапі розвитку передумовою ефективного функціонування та процвітання аграрних підприємств виступає зростання інноваційної активності в умовах нестабільного зовнішнього і внутрішнього середовища. Ключовим чинником сталого розвитку аграрного сектору є впровадження

інновацій, спрямованих на досягнення бажаного фінансово–економічного ефекту. Підвищення ефективності інноваційної діяльності, зокрема за рахунок застосування цифрових інструментів, сприяє відновленню фінансово–господарських та виробничих процесів, що, в свою чергу, забезпечує підвищення загальної результативності підприємства.

Перевагою оцінки економічної ефективності реалізації стратегічних інноваційних рішень є можливість: зміцнення синергетичних зв'язків між складовими стратегії розвитку; досягнення комплексного ефекту в результаті реалізації інноваційних заходів; здійснення розрахунку сукупного ефекту інноваційної діяльності; врахування впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на стратегічний розвиток; виявлення динамічності та адаптивності організаційно–економічного механізму управління інноваціями; формування ефективних методів протидії ризикам та загрозам ринкового середовища.

Запропонований науково–методологічний підхід дозволяє здійснювати оцінку ефективності стратегії інноваційної діяльності в межах організаційно–економічного механізму аграрного підприємства, визначати її стійкість до змін середовища, а також ідентифікувати очікувані ефекти від її реалізації. Такий підхід сприяє формуванню основ для забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Крім того, оцінка ефективності стратегії інноваційної діяльності спрямована на з'ясування результативності обраного стратегічного курсу, доцільності його реалізації в умовах функціонування аграрного підприємства, а також на визначення ролі інновацій у забезпеченні стійкого зростання й адаптації до викликів сучасного ринку.

Під час оцінювання економічної ефективності реалізації стратегії важливо дотримуватися принципів системності та поетапності проведення аналізу, що забезпечує підвищення точності й достовірності отриманих результатів. У зв'язку з цим процедура визначення економічної ефективності стратегії передбачала реалізацію послідовних аналітичних кроків, а саме: комплексне дослідження фінансово–господарської діяльності вибраних

аграрних підприємств; аналіз результативності інноваційної діяльності зазначених підприємств; вивчення впроваджених стратегій розвитку та інноваційного спрямування; ідентифікація ключових параметрів стратегічних ініціатив; формування системи очікуваних ефектів від впровадження організаційно–економічного механізму; визначення складових оцінювання для кожного аспекту економічної ефективності; здійснення аналізу відповідних показників за кожною з відібраних складових; розрахунок фінансово – економічної, організаційно–управлінської, технологічної, виробничої, кадрової (персонал), безпекової ефективності; знаходження сукупного економічної ефективності від використання організаційно–економічного механізму. Послідовність виконання всіх етапів та дотримання взаємодії їх складових елементів дозволить здійснити ґрунтовний аналіз та правильно визначити сукупну економічну ефективність.

Відповідно до визначеної послідовності етапів, на першому та другому етапах здійснюється всебічний аналіз фінансово–господарської діяльності та оцінка ефективності інноваційної активності обраного аграрного підприємства. Основна мета цього етапу полягає у визначенні ступеня його фінансової самостійності, рівня незалежності, конкурентної позиції на міжнародному ринку, а також в ідентифікації потенційних загроз для подальшого розвитку підприємства.

На третьому етапі проводиться детальне вивчення стратегії інноваційної діяльності, яка була впроваджена на аграрному підприємстві відповідно до розробленого та запропонованого методологічного підходу до оцінювання її ефективності. Необхідність проведення цього етапу обумовлюється потребою у перевірці доцільності та обґрунтованості впровадження організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності, аналізом впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на її реалізацію, а також визначенням перспектив подальшого удосконалення стратегії.

Четвертий етап передбачає ідентифікацію ключових параметрів стратегії інноваційної діяльності. Впровадження удосконаленого науково–

методологічного підходу дозволяє аграрному підприємству досягти зростаючої інтегральної ефективності за умови врахування взаємозв'язку між стратегічними параметрами. Зокрема:

фінансово – економічний компонент – оцінка рівня прибутковості, фінансової стійкості, заборгованості, ефективності використання фінансових ресурсів, доступності інформації та аналіз відповідності між обсягами виробництва та оплатою праці, рівня соціального забезпечення персоналу, продуктивності праці, дохідності інноваційної діяльності;

технологічний – визначення рівня технічної оснащеності, швидкості впровадження інновацій, обсягів інвестицій у технології, зношеності виробничого обладнання;

організаційно–управлінський – дослідження рівня інноваційної активності, ефективності реалізації інноваційних рішень, доцільності інвестування в інноваційний розвиток, регулярності фінансування інноваційних проєктів;

виробничий – оцінка рівня використання виробничих потужностей, ритмічності виробництва, енергоємності процесів, темпів випуску інноваційної продукції, уповільнення виробництва через фізичний знос основних фондів;

кадровий – вивчення ефективності діяльності кадрової служби, впровадження сучасних методів управління персоналом, рівня інформованості працівників щодо інноваційної продукції, обсягу фінансування роботи відділу кадрів;

безпековий – аналіз стану інформаційної та фізичної безпеки підприємства, дотримання стандартів захисту персональних даних, забезпечення безперебійності критичних функцій у кризових умовах, рівня кіберзахисту інноваційних розробок, а також системи управління ризиками у процесах інноваційної діяльності.

На п'ятому етапі за результатами встановлення взаємозв'язків між параметрами стратегії інноваційної діяльності формується очікувана економічна ефективність від впровадження організаційно–економічного

механізму інноваційної діяльності, серед якої: фінансово–економічна, організаційно–управлінська, технологічна, виробнича, кадрова та безпекова.

Для здійснення розрахунків сформованої ефективності необхідно обрати відповідні компоненти оцінювання для кожного типу економічної ефективності. Це дозволяє визначити цільові значення з урахуванням особливостей функціонування підприємства. З огляду на вищевикладене, фінансово–економічна ефективність впровадження організаційно–економічного механізму відображає зростання фінансової стабільності та незалежності підприємства, підвищення рентабельності діяльності, економічного розвитку, обміну технологічною інформацією. Така ефективність формується завдяки посиленню синергетичних зв'язків між ключовими елементами механізму та надає можливість оцінити прибутковість інновацій, динаміку продуктивності праці персоналу, а також рівень задоволеності працівників.

Технологічна ефективність свідчить про масштаби впровадження інноваційних технологій на підприємстві, інтенсивність науково–дослідної діяльності та рівень взаємозв'язку між окремими технічними компонентами. Організаційно–управлінська ефективність дозволяє оцінити загальний рівень інноваційної активності та ефективності управління інноваційним розвитком за рахунок узгодженості між структурними складовими. Виробнича ефективність демонструє рівень організації виробництва, ступінь зношеності основних засобів, стабільність і ритмічність випуску нової продукції. Кадрова ефективність охоплює оцінку ролі персоналу у просуванні інновацій, вплив дій кадрового підрозділу на обсяги реалізації та прибутковість, і базується на виявленні синергетичного взаємозв'язку між кадровими та маркетинговими процесами.

На шостому етапі здійснюється добір та аналітична оцінка показників, що відповідають кожному виду ефективності. Метою даного етапу є врахування саме тих індикаторів та коефіцієнтів, які мають найбільший вплив на результат розрахунку відповідної складової та дозволяють досягти високої точності й достовірності результатів.

На наступному етапі відбувається безпосередній розрахунок показників фінансово-економічної, організаційно-управлінської, технологічної, виробничої, кадрової та безпекової ефективності за плановий період, що здійснюється із використанням відповідних формул, адаптованих до специфіки діяльності аграрного підприємства (3.1 – 3.6):

Фінансово–економічна ефективність розраховується за формулою:

$$E_{fe} = \sum_{i=1}^t \left[\left(\frac{PR_i - C_i}{C_i} + \frac{VA_i - VA_{i-1}}{VA_{i-1}} \right) \cdot \omega_{fe} \right], \quad (3.1.)$$

де PR_i – прибуток у періоді i ;

C_i – витрати в періоді i ;

VA_i – додана вартість;

ω_{fe} – ваговий коефіцієнт фінансово–економічної ефективності.

Організаційно–управлінська ефективність розраховується за формулою:

$$E_{ou} = \sum_{i=1}^t \left[\left(\frac{I_i \cdot R_{inov,i}}{K_i} \right) \cdot \omega_{ou} \right], \quad (3.2)$$

де I_i – обсяг управлінських або інноваційно–структурних інвестицій;

$R_{inov,i}$ – результативність управлінських рішень або інновацій;

K_i – витрати на організаційні заходи;

ω_{ou} – ваговий коефіцієнт організаційно–управлінської ефективності.

Технологічна ефективність розраховується за формулою:

$$E_t = \sum_{i=1}^t \left[\left(\frac{TI_i}{TI_{dase}} \right) \cdot \left(1 - \frac{D_i}{100} \right) \cdot \omega_t \right], \quad (3.3)$$

де TI_i – індекс технологічного оновлення;

D_i – зношеність обладнання, %;

ω_t – ваговий коефіцієнт технологічної ефективності.

Виробнича ефективність розраховується за формулою:

$$E_p = \sum_{i=1}^t \left[\left(\frac{Q_i R_i}{L_i} \right) \cdot \left(1 - \frac{U_i}{100} \right) \cdot \omega_p \right], \quad (3.4)$$

де Q_i – обсяг продукції;

P_i – ціна одиниці;

L_i – витрати праці;

U_i – недозавантаження потужностей, %;

ω_p – ваговий коефіцієнт виробничої ефективності.

Кадрова ефективність розраховується за формулою:

$$E_k = \sum_{i=1}^t \left[\left(\frac{HR_i}{HR_{base}} \right) \cdot \lambda_i \cdot \omega_k \right], \quad (3.5)$$

де HR_i – показник ефективності роботи кадрової служби;

HR_{base} – показник ефективності роботи кадрової служби

λ_i – коефіцієнт впливу персоналу на інноваційну діяльність або продуктивність;

ω_k – ваговий коефіцієнт кадрової ефективності.

Безпекова ефективність розраховується за формулою:

$$E_b = \sum_{i=1}^t \left[\left(\frac{SI_i \cdot PS_i}{RI_i + IC_i} \right) \cdot \omega_b \right], \quad (3.6)$$

де SI_i – рівень інформаційної безпеки;

PS_i – рівень фізичної (технічної/інфраструктурної) безпеки;

RI_i – ризик інцидентів;

IC_i – витрати на контроль і реагування;

ω_b – ваговий коефіцієнт безпекової ефективності.

При чому кожна складова відповідного виду ефективності знаходиться через інтегральну ефективність, яка розраховується за формулою:

$$IE = w_1 \cdot E_{\phi e} + w_2 \cdot E_{oy} + w_3 \cdot E_{tex} + w_4 \cdot E_{вир} + w_5 \cdot E_{кадр} + w_6 \cdot E_{бп} \quad (3.7)$$

де: $E_{\phi e}$ – фінансово–економічна ефективність (формула 3.1);

E_{ou} – організаційно–управлінська ефективність (формула 3.2);

E_{tex} – технологічна ефективність (формула 3.3);

$E_{вир}$ – виробнича ефективність (формула 3.4);

$E_{кадр}$ – кадрова ефективність (формула 3.5);

$E_{бп}$ – безпекова ефективність (формула 3.6);

$w_1, w_2, w_3, w_4, w_5, w_6$ – вагові коефіцієнти, що визначають значущість кожного виду ефективності (умова: $\sum w_i = 1$).

Розрахуємо впровадження організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності через стратегію інноваційної діяльності та її складові на прикладі ТОВ «Кернел–Трейд». Об'ємні розрахунки здійснюються за допомогою програми MATLAB табл. 3.9 та на рис. 3.4.

Таблиця 3.9

Ефективність впровадження організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності на ТОВ «Кернел–Трейд» [розраховано автором]

Період	Фінансово–економічна	Технологічна	Організаційно–управлінська	Виробнича	Кадрова	Безпекова	Інтегральна
2025	1,12	0,9	1,05	0,88	0,75	0,66	0,89
2026	1,18	0,95	1,1	0,92	0,82	0,69	0,95
2027	1,25	1	1,16	0,96	0,88	0,72	0,99
2028	1,3	1,05	1,21	1	0,91	0,78	1,05
2029	1,35	1,1	1,27	1,07	0,97	0,82	1,11

У період 2025–2029 років на ТОВ «Кернел–Трейд» спостерігається поступове зростання ефективності впровадження організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності. Фінансово–економічна ефективність зросла з 1,12 у 2025 році до 1,35 у 2029 році, що свідчить про посилення фінансової стійкості та результативності використання ресурсів. Технологічна

ефективність підвищилась з 0,9 до 1,1, що вказує на поступову модернізацію технічної бази та впровадження нових технологій. Організаційно–управлінська ефективність зросла з 1,05 до 1,27, демонструючи посилення управлінських рішень і структурної адаптації до інноваційних процесів. Виробнича ефективність підвищилась із 0,88 до 1,07, що свідчить про зростання продуктивності та ефективності виробничих процесів. Кадрова ефективність зросла з 0,75 до 0,97, що підтверджує поліпшення якості трудового потенціалу та результатів управління персоналом. Безпекова ефективність з 0,66 у 2025 році підвищилась до 0,82 у 2029 році, що вказує на поліпшення захисту ресурсів і ризикостійкості підприємства. Інтегральна ефективність інноваційної діяльності зросла з 0,89 до 1,11, підтверджуючи загальний позитивний вплив реалізованих інновацій на всі функціональні підсистеми підприємства.

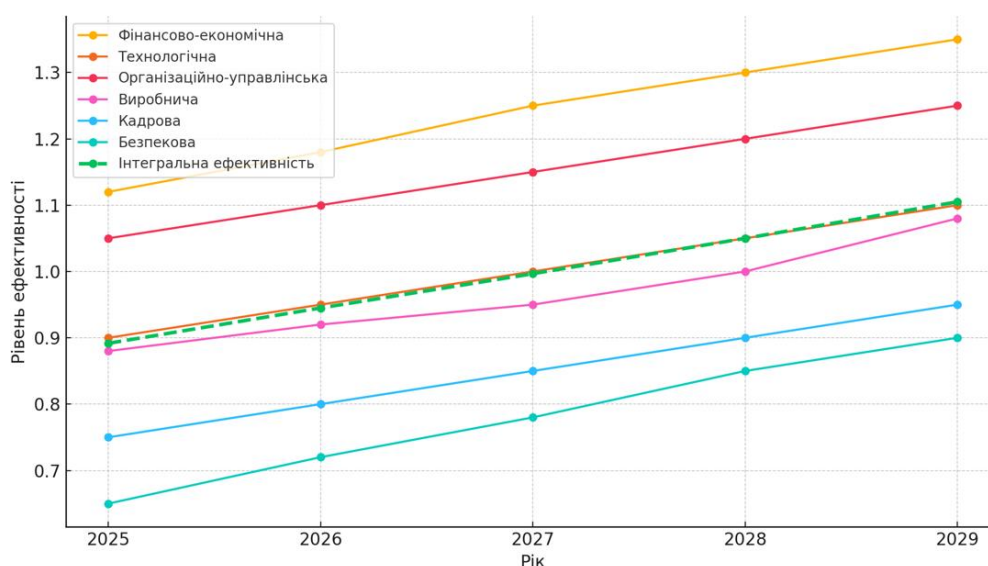


Рис. 3.4 Ефективність впровадження організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності аграрного підприємства ТОВ «Кернел – Трейд» [розраховано автором]

З рис видно, що впровадження організаційно–економічного механізму призводить до зростання інноваційної діяльності ТОВ «Кернел–Трейд».

Розрахуємо дане впровадження на прикладі ПАТ «Миронівський хлібопродукт». Об'ємні розрахунки здійснюються за допомогою програми MATLAB табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Ефективність впровадження організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності ПАТ «Миронівський хлібопродукт» [розраховано автором]

Період	Фінансово–економічна	Технологічна	Організаційно–управлінська	Виробнича	Кадрова	Безпекова	Інтегральна
2025	1,45	1	1,12	0,94	0,95	0,69	1,03
2026	1,49	0,95	1,19	1,32	0,99	0,76	1,12
2027	1,52	1,03	1,26	1,46	1,28	0,81	1,23
2028	1,56	1,05	1,31	1,57	1,41	0,88	1,3
2029	1,61	1,3	1,37	1,77	1,55	0,92	1,42

Аналіз динаміки часткових та інтегрального показників ефективності впровадження організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності на ПАТ «Миронівський хлібопродукт» свідчить про поступове та стійке зростання ефективності у всіх ключових напрямках, що є ознакою успішної реалізації інноваційної стратегії та якісного управління ресурсами.

Фінансово–економічна ефективність щороку зростає: з 1,45 у 2025 році до 1,61 у 2029 році. Це вказує на підвищення прибутковості та раціональне використання фінансових ресурсів, що може бути наслідком ефективного інвестування в інновації та оптимізації витрат. Технологічна ефективність демонструє стабільне зростання (з 1,00 до 1,30), що свідчить про успішне оновлення виробничих потужностей та впровадження сучасного обладнання й технологій. Організаційно–управлінська ефективність зросла з 1,12 до 1,37, що підтверджує покращення якості управлінських рішень, вдосконалення управлінських структур та стратегічної координації інноваційного процесу.

Виробнича ефективність зросла найдинамічніше – з 0,94 до 1,77, що є яскравим свідченням зростання продуктивності, зменшення втрат та підвищення завантаження потужностей. Кадрова ефективність також суттєво поліпшується: з 0,95 до 1,55. Це свідчить про ефективну політику мотивації,

підвищення кваліфікації персоналу та залучення кадрів до інноваційної діяльності. Безпекова ефективність зростає повільніше (з 0,69 до 0,92), але зберігає позитивну динаміку, що є важливим чинником стабільності підприємства в умовах воєнного стану та кіберризиків.

Інтегральна ефективність демонструє стабільне щорічне зростання: з 1,03 у 2025 році до 1,42 у 2029 році, що свідчить про загальне підвищення результативності функціонування інноваційного механізму підприємства.

ПАТ «Миронівський хлібопродукт» демонструє високу динаміку зростання ефективності впровадження інноваційного організаційно–економічного механізму, особливо за такими напрямками, як виробнича, фінансова та кадрова ефективність. Зростання інтегрального показника до 1,42 свідчить про системну роботу з інновацій, ефективне стратегічне управління та адаптацію до викликів зовнішнього середовища, що створює передумови для сталого розвитку та посилення конкурентоспроможності підприємства на агропродовольчому ринку.

Розрахуємо впровадження організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності через стратегію інноваційної діяльності та її складові на прикладі ТОВ Фірма «Астарта–Київ». Розрахунки здійснено за допомогою програми MATLAB табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Ефективність впровадження організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності на ТОВ Фірма «Астарта–Київ» [розраховано автором]

Період	Фінансово–економічна	Технологічна	Організаційно–управлінська	Виробнича	Кадрова	Безпекова	Інтегральна
2025	0,9	0,95	1,2	0,82	0,92	0,68	0,91
2026	1,1	1,0	1,4	0,87	0,96	0,7	1,00
2027	1,3	1,05	1,6	0,92	0,98	0,73	1,09
2028	1,5	1,1	1,7	0,95	1,19	0,74	1,19
2029	1,7	1,2	1,9	0,99	1,24	0,75	1,29

Динаміка показників ефективності за 2025–2029 роки свідчить про послідовне та збалансоване зростання результативності впровадженого організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності на ТОВ Фірма «Астарта–Київ». Інтегральний показник зріс із 0,91 у 2025 році до 1,29 у 2029 році, що є свідченням системного покращення ключових функціональних напрямів діяльності підприємства. Найбільш виражені темпи зростання спостерігаються в організаційно–управлінській складовій (з 1,2 до 1,9), що підтверджує активну трансформацію управлінських підходів і стратегічного управління інноваціями. Фінансово–економічна ефективність зросла з 0,9 до 1,7, що свідчить про покращення фінансових результатів на фоні впровадження інновацій. Позитивну динаміку демонструють і кадрова (з 0,92 до 1,24), і технологічна складова (з 0,95 до 1,2), що вказує на зростання інноваційного потенціалу персоналу та оновлення технологічної бази. Виробнича ефективність зростала повільніше (з 0,82 до 0,99), що може свідчити про поступову адаптацію виробничих процесів до нових технологій. Безпекова складова залишалася найменш динамічною (з 0,68 до 0,75), проте стабільно підтримувалася, що забезпечує загальну стійкість функціонування підприємства. У підсумку, ТОВ Фірма «Астарта–Київ» продемонструвало ефективну реалізацію інноваційної стратегії з поступовим нарощуванням інтегральної ефективності, що створює передумови для довгострокового конкурентного зростання навіть в умовах ризиків та нестабільного середовища.

Розрахуємо впровадження організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності на прикладі ТОВ СП «Нібулон». Розрахунки здійснено за допомогою програми MATLAB табл. 3.12 та на рис. 3.5.

З таблиці 3.12. видно, що за всіма компонентами відбувається зростання. Найвищі темпи приросту спостерігаються в організаційно–управлінській та фінансово–економічній сферах, що свідчить про активну трансформацію управлінських процесів і зростання фінансової спроможності підприємства підтримувати інновації. Кадрова та виробнича ефективність також мають позитивну динаміку, що вказує на вдосконалення кваліфікації персоналу й

оновлення виробничих потужностей.

Таблиця 3.12

Ефективність впровадження організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності ТОВ СП «Нібулон» [розраховано автором]

Період	Фінансово–економічна	Технологічна	Організаційно–управлінська	Виробнича	Кадрова	Безпекова	Інтегральна
2025	0,8	0,8	1,05	0,78	0,72	0,66	0,81
2026	0,9	0,85	1,1	0,80	0,76	0,67	0,85
2027	1,0	0,9	1,16	0,82	0,78	0,69	0,89
2028	1,2	1,0	1,21	0,85	0,81	0,72	0,96
2029	1,3	1,05	1,27	0,87	0,84	0,74	1,01

Технологічна та безпекова ефективність демонструють поступове зростання, що є критичним для забезпечення стабільного інноваційного розвитку в умовах зовнішніх ризиків. Інтегральний показник зріс із 0,81 у 2025 році до 1,01 у 2029 році, що свідчить про високу ефективність впровадження ОЕМ та здатність підприємства забезпечувати комплексний розвиток інноваційної діяльності. Це свідчить про успішність обраної стратегії та зміцнення позицій ТОВ СП «Нібулон» у конкурентному середовищі.

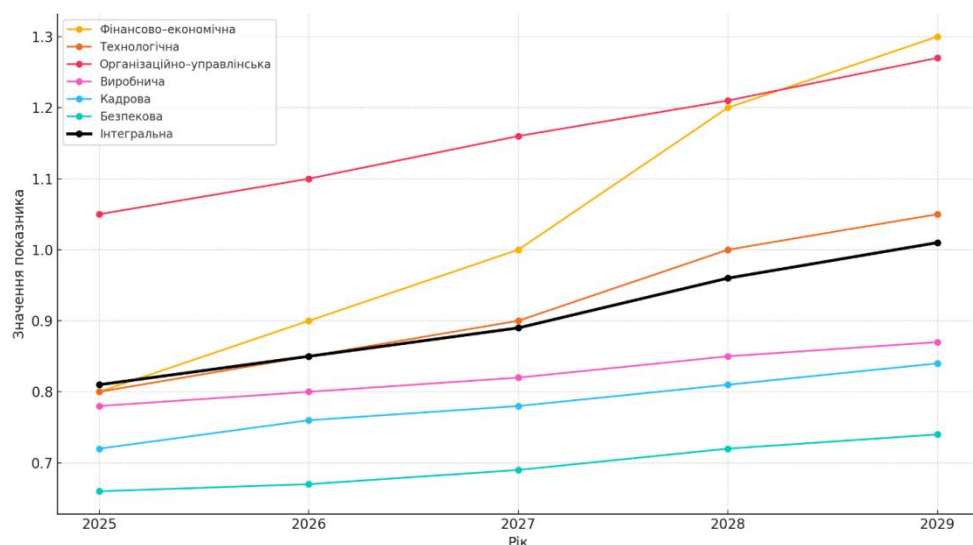


Рис. 3.5 Ефективність впровадження організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності ТОВ СП «Нібулон» [розраховано автором]

Проведемо впровадження організаційного–економічного механізму на ТОВ «Агропросперіс» через стратегію інноваційної діяльності та її складові, але проаналізуємо складові більш глибоко. На підставі поданої формули можна зробити висновок, що основою обчислення інтегральної ефективності є не лише оцінка економії окремих фінансових ресурсів чи визначених елементів, а й досягнення комплексного ефекту завдяки формуванню синергетичних зв'язків між ключовими компонентами механізму. Ефективність інноваційної діяльності аграрного підприємства виявлятиметься у таких випадках: зростання інформаційної прозорості, ефективніше використання ресурсів, підвищення фінансової спроможності, розширення доходів від інновацій, покращення соціального клімату у трудовому колективі, підвищення рівня оснащення сучасним обладнанням, активне списання морально застарілих засобів виробництва, розбудова інноваційного потенціалу, посилення інноваційно-інвестиційної активності, нарощення випуску інноваційної продукції, впровадження передових технологій у виробництво, покращення ефективності маркетингової політики, скорочення витрат на загальногосподарські цілі, зменшення витрат на впровадження інновацій, збільшення обсягу інвестицій у розвиток, зниження податкового навантаження на інноваційну діяльність.

Запропонована методика розрахунку інтегральної ефективності дає змогу більш точно визначити шукане значення, оскільки враховує результати функціонування всіх структурних ланок підприємства.

Передостаннім етапом виступає апробація запропонованого науково-методичного підходу на прикладі конкретних підприємств (у цьому випадку – машинобудівних), де проводяться обчислення показників, складових та відповідних синергетичних ефектів, а також узагальнене визначення їх сукупного обсягу. Наступним, завершальним етапом, є оцінка характеру інтегральної ефективності: встановлюється, чи є вона позитивною, чи негативною.

Комплексна економічна ефективність функціонування організаційно-економічного механізму передбачає досягнення фінансово-економічної,

управлінської, технологічної, виробничої, кадрової та безпекової ефективності за умов реалізації узгодженої стратегії інноваційного розвитку. Ключовим чинником успіху виступає наявність емерджентного ефекту – взаємодії між елементами стратегії, інструментарієм механізму та діяльністю функціональних підрозділів. У разі відсутності такої взаємодії агропідприємство ризикує досягти значно нижчого рівня ефективності.

Оцінка впровадження складових фінансово–економічної ефективності ТОВ «Агропросперіс» за 2025–2029 рр. представлено в табл. 3.13

Таблиця 3.13

Оцінка впровадження складових фінансово–економічної ефективності ТОВ «Агропросперіс» за 2025–2029 рр. [розраховано автором]

Показники	2025	2026	2027	2028	2029
Фінансова стійкість аграрного підприємства та результативність його виробничих процесів (ФСАП РВП)					
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,85	2,09	2,44	3,05	3,41
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,67	1,22	1,02	2,21	1,64
Рентабельність (прибутковість) власного капіталу	0,20	0,24	0,03	0,12	0,12
Рентабельність позикового капіталу	0,01	0,08	0,01	0,01	0,07
Рівень валового прибутку	0,20	0,19	0,13	0,29	0,15
Рівень прибутку від операційної діяльності	0,16	0,08	0,08	0,18	0,12
Рівень чистого прибутку	0,02	0,26	0,04	0,03	0,19
Рентабельність продукції	0,65	0,24	0,15	0,40	0,17
Рентабельності діяльності	0,07	0,22	0,08	0,02	0,00
Фінансова стійкість аграрного підприємства та результативність його виробничих процесів (ФСАП РВП)	2,43	2,88	3,97	6,07	5,10
Ефективність залучення та використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства (ЕЗВРПАП)					
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	0,01	0,02	0,01	0,02	0,04
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	0,00	0,00	0,00	0,09	0,00
Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	0,19	0,23	0,03	0,01	0,08

Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу (Коефіцієнт фінансової стабільності)	0,24	0,30	0,03	0,01	0,08
коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,19	1,66	12,55	35,46	93,01
Ефективність залучення та використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства (ЕЗВРПАП)	1,63	2,17	12,60	35,56	93,14
Рівень досягнення стратегічних фінансових цілей аграрного підприємства (РДСФЦАП)					
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	0,01	0,19	0,40	0,65	0,60
Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	0,19	0,23	0,08	0,03	0,01
коефіцієнт фінансової залежності	5,17	4,28	12,79	6,29	12,77
коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,19	0,23	0,08	0,03	0,01
коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,81	0,77	0,92	1,03	1,01
Коефіцієнт довгострокової заборгованості	0,34	0,55	0,49	0,62	0,45
Рівень досягнення стратегічних фінансових цілей аграрного підприємства (РДСФЦАП)	6,72	5,87	13,96	4,04	10,73
Доходогенеруюча здатність інноваційних ініціатив аграрних підприємств (ДЗПАП)					
Рентабельності діяльності	0,08	0,00	0,22	0,02	0,07
Рентабельність інноваційної продукції	0,15	0,17	0,24	0,40	0,65
Рентабельності інноваційної діяльності	0,0096	0,000	0,0000	0,0026	0,01
		0			
Коефіцієнт оновлення продукції	0,51	0,62	0,58	0,40	0,83
Рентабельність інвестицій в інновації	2,13	1,39	1,64	0,22	0,13
Ефективність капіталовкладень підприємства в інноваційну діяльність	0,11	0,35	1,42	0,83	1,59
Частка прибутку від інноваційної діяльності	0,2	0,15	0,16	0,25	0,19
Доходогенеруюча здатність інноваційних ініціатив аграрних підприємств (ДЗПАП)	3,19	0,81	2,30	0,48	0,29

На основі аналізу динаміки ключових блоків фінансово–економічної ефективності (ФСАП РВП, ЕЗВРПАП, РДСФЦАП, ДЗПАП) ТОВ «Агропросперіс» у 2025–2029 роках можна зробити такі висновки:

Фінансова стійкість і результативність виробничих процесів даний індекс зріс з 2,43 у 2025 р. до 6,07 у 2028 р., після чого трохи знизився до 5,10 у 2029 р.

Основне покращення спостерігається завдяки зростанню коефіцієнтів оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості, що свідчить про підвищення платоспроможності і ефективності грошових потоків. Проте рентабельність власного та позикового капіталу залишається низькою й нестабільною, а рентабельність діяльності у 2029 році дорівнює нулю, що сигналізує про проблеми з прибутковістю основного бізнесу. ТОВ «Агропросперіс» досягло кращої фінансової оборотності, але потребує уваги до зростання прибутковості виробництва.

Ефективність залучення та використання ресурсного потенціалу даний індекс зростає стрімко: з 1,63 у 2025 р. до 93,14 у 2029 р., що є аномально високим стрибком. Причиною цього є експоненціальне зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу (від 1,19 до 93,01), що, з одного боку, свідчить про високу гнучкість у використанні власних фінансових ресурсів, але з іншого боку – може свідчити про надмірну залежність від обігового капіталу або фінансову нестабільність. Інші коефіцієнти (ефективність використання фінресурсів, фінансова автономія) залишаються на низькому рівні. Індекс зростає завдяки одному чиннику, тому структура капіталу потребує збалансованості, і слід уникати надмірної концентрації короткострокових активів.

Рівень досягнення стратегічних фінансових цілей. Індекс нестабільний: зростає у 2027 році до 13,96, але вже у 2028 році знижується до 4,04, а в 2029 знову піднімається до 10,73. Значні коливання зумовлені різкими змінами у фінансовій залежності, автономії та концентрації капіталу, що вказує на нестійкість стратегічного фінансового позиціонування. Стратегічна фінансова цільова орієнтація підприємства нестабільна, потребує довгострокового планування й зниження боргового навантаження.

Доходогенеруюча здатність інноваційних ініціатив. Індекс різко зменшується: з 3,19 у 2025 р. до 0,29 у 2029 р. Найвищу рентабельність інновацій спостерігаємо у 2025 році (інвестиції становлять 2,13; оновлення продукції становить 0,51), але вже у 2028–2029 роках індекс падає через низьку

рентабельність інновацій та інвестицій. Хоча рентабельність інноваційної продукції у 2029 р. сягає 0,65 (високий показник), інші ключові індикатори вказують на неефективну реалізацію інноваційного потенціалу. Інновації втрачають здатність генерувати прибуток, що потребує перегляду стратегії інноваційного менеджменту і кращого моніторингу окупності інвестицій.

У 2025–2029 роках ТОВ «Агропросперіс» демонструє помітне зростання фінансово–економічної активності, особливо в частині оборотності, капіталоманевреності та фінансової мобільності. Проте нестабільність прибутковості, слабка ефективність використання фінансових ресурсів та поступове зниження доходності інновацій є ключовими викликами.

Таблиця 3.14

Оцінка впровадження складових технологічної ефективності ТОВ «Агропросперіс» за 2025–2029 рр. [розраховано автором]

Показники	2025	2026	2027	2028	2029
Забезпечення фінансовими ресурсами технологічної модернізації аграрного підприємства (ЗФРТМАП)					
Економія витрат від впровадження сучасної техніки	0,14	0,14	0,15	0,18	0,19
Показник співвідношення власних та залучених інноваційних технологій	0,09	0,09	0,14	0,80	0,50
Показник інвестування у виробничий процес	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Коефіцієнт інвестування	1,95	2,46	2,36	2,90	2,64
Показник забезпеченості обладнанням (ЗФРТМАП)	0,42	0,33	0,33	0,48	0,50
	2,68	2,89	2,57	3,05	3,46
Наявність і доступність технологічних ресурсів на аграрному підприємстві (НДТРАП)					
Коефіцієнт прогресивності технологій	0,39	0,45	0,48	0,51	0,51
Вибуття парку обчислювальної техніки в сфері ІД	0,12	0,12	0,18	0,21	0,23
Показник оновлення технології	0,28	0,33	0,34	0,36	0,38
Показник забезпеченості обладнанням (НДТРАП)	0,42	0,43	0,45	0,48	0,50
	1,3	1,37	1,55	2,11	2,41

У динаміці оцінки забезпечення фінансовими ресурсами технологічної модернізації аграрного підприємства (ЗФРТМАП) спостерігається стабільне зростання інтегрального показника – з 2,68 у 2025 році до 3,46 у 2029 році. Це свідчить про послідовне зміцнення фінансової бази інноваційного оновлення

виробництва. Основними факторами такого зростання є: зростання економії витрат від впровадження сучасної техніки (з 0,14 до 0,19); суттєве збільшення показника співвідношення власних та залучених технологій у 2028 році (до 0,80), що свідчить про активне впровадження партнерських інноваційних рішень; стійкий рівень інвестування у виробничий процес, який хоч і не змінюється, але підтримується на рівні 0,08; поступове покращення забезпеченості обладнанням (до 0,50 у 2029 році).

Щодо наявності і доступності технологічних ресурсів на аграрному підприємстві, інтегральне значення також демонструє впевнене зростання – з 1,30 до 2,41. Основними позитивними тенденціями є: підвищення прогресивності технологій (з 0,39 до 0,51), що свідчить про оновлення технічної бази; зростання показника оновлення технологій (з 0,28 до 0,38), яке вказує на оновлення основних засобів та обладнання; помірне, але стабільне покращення забезпеченості обладнанням (до 0,50).

Водночас слід звернути увагу на тенденцію до збільшення вибуття ІТ–техніки у сфері інноваційної діяльності (до 0,23 у 2029 році), що може свідчити про потребу в додаткових інвестиціях у цифрову інфраструктуру та ІТ–підтримку. Проаналізовані показники – ЗФРТМАП та НДТРАП – демонструють позитивну динаміку, що свідчить про активну технологічну трансформацію аграрного підприємства. Успішна модернізація забезпечується як належним фінансуванням, так і доступом до прогресивних технологій, що у комплексі створює умови для сталого розвитку підприємства в інноваційному середовищі.

Оцінка складових організаційно – управлінської ефективності ТОВ «Агропросперіс» за 2025–2029 рр. представлено в табл. 3.15. Інтегральний показник ЕІДАП демонструє стійку позитивну динаміку – з 13,45 у 2025 році до 15,97 у 2029 році. Основними драйверами зростання стали: значне підвищення рентабельності інноваційної продукції (з 0,15 до 0,65), що свідчить про покращення її комерційного потенціалу; зростання частки інноваційної продукції у загальному обсязі виробництва (з 0,34 до 0,42);

покращення коефіцієнта оновлення продукції (до 0,83), що вказує на активне оновлення асортименту; хоча рентабельність інноваційної діяльності в цілому залишається низькою, її незначне зростання з 0,001 до 0,01 у 2029 році може свідчити про потенціал довгострокової ефективності.

Таблиця 3.15

Оцінка складових організаційно – управлінської ефективності ТОВ «Агропросперіс» за 2025–2029 рр. [розраховано автором]

Показники	2025	2026	2027	2028	2029
Ефективність інноваційної діяльності аграрного підприємства					
Рентабельність інноваційної продукції	0,15	0,17	0,24	0,40	0,65
Рентабельності інноваційної діяльності	0,01	0,001	0,001	0,0026	0,01
Показник частки виробленої інноваційної продукції	0,34	0,35	0,36	0,38	0,42
Коефіцієнт оновлення продукції	0,51	0,62	0,68	0,69	0,83
Ефективність інноваційної діяльності аграрного підприємства ЕЦАП	13,45	15,03	15,04	15,63	15,97
Інноваційно– інвестиційної активності аграрного підприємства (ІААП)					
Рентабельність інвестицій в інновації	0,13	0,22	1,40	1,64	2,13
Ефективність капіталовкладень підприємства в інноваційну діяльність	0,11	0,35	0,83	1,42	1,59
Прибутковість інвестицій у підприємство	7,32	9,52	10,36	11,11	12,10
Коефіцієнт інвестування в інновації	1,95	2,46	2,56	2,90	2,94
Частка прибутку від інноваційної діяльності	0,2	0,25	0,26	0,28	0,29
Інноваційно– інвестиційної активності аграрного підприємства (ІААП)	8,66	11,71	11,90	12,36	13,47
Ефективності маркетингового забезпечення аграрного підприємства (ЕМЗАП)					
Показник ефективності діяльності маркетингового відділу	0,24	0,26	0,28	0,28	0,31
Витрати на проведення маркетингової діяльності	0,06	0,08	0,12	0,13	0,14
Рентабельність витрат на просування і збут	4,39	4,42	5,88	9,91	13,10
Рентабельність маркетингових витрат	3,51	3,59	4,70	7,93	10,48
Показник конкурентоспроможності підприємства	0,14	0,18	0,22	0,27	0,29

Інтегральний показник ІААП зріс із 8,66 у 2025 році до 13,47 у 2029

році, що підтверджує ефективність спрямування інвестицій в інноваційну діяльність: ефективність капіталовкладень зросла у понад 14 разів – з 0,11 до 1,59; рентабельність інвестицій в інновації демонструє стабільне зростання (з 0,13 до 2,13); зростання загальної прибутковості інвестицій у підприємство (до 12,10) є свідченням комплексного впливу інновацій на фінансові результати; частка прибутку від інноваційної діяльності зросла з 20% до 29%, що підтверджує зростання ролі інновацій у прибуткоутворенні.

Показники ЕМЗАП підтверджують суттєве посилення маркетингової складової в інноваційному розвитку: рентабельність витрат на просування і збут зросла з 4,39 до 13,10, що свідчить про підвищення результативності маркетингових кампаній; рентабельність маркетингових витрат зросла майже утричі – до 10,48; показник конкурентоспроможності підприємства демонструє чітку позитивну динаміку (з 0,14 до 0,29), що відображає ефект маркетингових зусиль у поєднанні з інноваційними оновленнями.

У 2025 – 2029 роках аграрне підприємство демонструє стійку позитивну динаміку розвитку за всіма трьома складовими – інноваційною, інвестиційною та маркетинговою. Це свідчить про цілісну інноваційно-інвестиційну стратегію, яка забезпечує не лише технологічне оновлення, а й зростання прибутковості та конкурентоспроможності. Зростаюча інтегральна ефективність усіх трьох напрямів підтверджує спроможність підприємства адаптуватися до ринкових змін, підвищуючи свою економічну стійкість у складному середовищі.

Оцінка складових виробничої ефективності ТОВ «Агропросперіс» за 2025 – 2029 рр. представлено в табл. 3.16. Упродовж п'ятирічного планового періоду діяльності підприємства простежується нестабільна, але загалом позитивна динаміка основних складових виробничої ефективності в контексті інноваційного розвитку. Інтегральні показники свідчать про зусилля щодо підтримки та відновлення інноваційної активності в умовах виробничих коливань. Коефіцієнт наукомісткості виробництва повільно зростає – з 0,16 у 2025 р. до 0,19 у 2029 р., що свідчить про помірне, але стабільне розширення

використання наукових знань у виробничому процесі.

Таблиця 3.16

Оцінка складових виробничої ефективності ТОВ «Агропросперіс» за 2025 – 2029 рр. [розраховано автором]

Показники	2025	2026	2027	2028	2029
Коефіцієнт наукомісткості виробництва	0,16	0,17	0,14	0,18	0,19
Коефіцієнт витрат на придбання результатів науково– дослідних робіт	0,12	0,16	0,18	0,21	0,26
Ритмічність виробництва	0,47	0,33	0,26	0,29	0,33
Рівень оснащеності підприємства комп'ютерною технікою для підтримки інноваційного розвитку.	0,55	0,64	0,30	0,27	0,58
Коефіцієнт використання виробничої потужності в інноваційній діяльності	1,00	0,81	0,60	0,57	0,71
Насиченість агропідприємства інноваційними рішеннями та рівень їх активного впровадження у виробничі процеси	2,30	2,11	1,48	1,52	1,57

Коефіцієнт витрат на придбання результатів НДР значно зріс (з 0,12 до 0,26), що є позитивним сигналом – підприємство активніше залучає зовнішні наукові розробки для вдосконалення технологій та процесів. Ритмічність виробництва, попри зниження у 2026–2027 роках, у 2029 р. дещо стабілізувалася на рівні 0,33, що свідчить про часткове відновлення стійкості виробничих циклів. Рівень оснащеності комп'ютерною технікою для підтримки інноваційного розвитку зазнав коливань: різке падіння у 2027 – 2028 рр. було компенсоване зростанням у 2029 році до 0,58. Це може свідчити про оновлення технічної бази або реалізацію ІТ-проектів на завершальному етапі періоду. Коефіцієнт використання виробничих потужностей у межах інноваційної діяльності знизився у 2026–2028 рр., проте у 2029 році зріс до 0,71. Це вказує на часткове відновлення інтенсивності використання виробничих ресурсів під інноваційні цілі. Інтегральний показник насиченості інноваційними рішеннями

та активності їх впровадження демонструє зниження у 2027 р. до 1,48, однак у 2029 р. зріс до 1,57. Це свідчить про намагання підприємства відновити темпи впровадження інновацій, незважаючи на попередні труднощі.

ТОВ «Агропросперіс» загалом демонструє прагнення до посилення інноваційної орієнтації виробничої діяльності, попри тимчасові коливання у ключових показниках. Зростання витрат на НДР, часткове відновлення технічного оснащення та виробничих ритмів дозволяють очікувати на подальше підвищення ефективності інноваційної діяльності. Для зміцнення цієї тенденції доцільно забезпечити стабільне фінансування цифрових інструментів, підвищити ритмічність виробництва та розширити застосування наукомістких технологій у ключових виробничих процесах.

Оцінка складових кадрової ефективності ТОВ «Агропросперіс» за 2025–2029 рр. представлено в табл. 3.17

Таблиця 3.17

Оцінка складових кадрової ефективності ТОВ «Агропросперіс» за 2025 – 2029 рр. [розраховано автором]

Показники	2025	2026	2027	2028	2029
Показник впровадження інновацій	0,36	0,39	0,47	0,51	0,58
Показник інноваційності працівників	0,49	0,51	0,54	0,59	0,69
Частка інтелектуальної праці	0,17	0,19	0,21	0,23	0,31
Показник саморозвитку	0,31	0,35	0,45	0,49	0,51
Зростання інноваційної складової кадрового відділу	1,33	0,69	0,73	1,75	1,79
Чисельність персоналу задіяна в ІД	4,74	5,61	5,73	6,67	6,95
Ефективність використання персоналу	9,07	11,05	11,67	12,17	12,57
Продуктивність праці персоналу задіяного в інноваційній діяльності	3,10	3,78	4,19	4,24	4,48
Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників, задіяних у	0,27	0,29	0,28	0,31	0,35

Аналіз наведених показників в табл. 3.17 свідчить про поступове та послідовне зростання кадрового потенціалу в інноваційній сфері підприємства, що є важливою передумовою для підвищення ефективності інноваційної діяльності загалом. Показник впровадження інновацій зріс із 0,36 до 0,58, що свідчить про посилення динаміки адаптації інноваційних рішень у практичну діяльність підприємства, а також про підвищення рівня відкритості персоналу до нововведень. Інноваційність працівників продемонструвала стабільне зростання – з 0,49 до 0,69, що підтверджує покращення компетентнісного профілю персоналу, зокрема здатності до креативного мислення та генерування нових рішень. Частка інтелектуальної праці підвищилася з 0,17 до 0,31, що є позитивним трендом, адже свідчить про структурний зсув у напрямку знаннєвої економіки на рівні підприємства. Показник саморозвитку персоналу виріс із 0,31 у 2025 р. до 0,51 у 2029 р., що вказує на підвищення рівня внутрішньої мотивації до професійного зростання, самоосвіти та адаптації до інноваційних викликів. Зростання інноваційної складової кадрового відділу зазнало коливань, з мінімумом у 2026 р. (0,69) та подальшим суттєвим зростанням до 1,79 у 2029 р. Це свідчить про реорганізацію функціоналу HR-служби в бік підтримки інноваційного розвитку підприємства. Чисельність персоналу, задіяного в інноваційній діяльності, постійно збільшується – з 4,74 до 6,95 осіб, що підтверджує розширення людських ресурсів у сфері ІД. Ефективність використання персоналу також демонструє стійке зростання – з 9,07 до 12,57, що є свідченням покращення організаційної структури, систем мотивації та залученості працівників до результатів. Продуктивність праці інноваційного персоналу зросла з 3,10 до 4,48, що вказує на зростання віддачі від людського капіталу в межах інноваційних проєктів. Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих до кваліфікованих працівників зріс із 0,27 до 0,35, що свідчить про посилення професійного ядра в науково-дослідній роботі.

Упродовж 2025 – 2029 років підприємство продемонструвало чітку позитивну динаміку розвитку кадрової складової інноваційної діяльності. Зростають показники інноваційної активності персоналу, їхньої продуктивності, саморозвитку й частки інтелектуальної праці. Це свідчить про ефективну роботу в напрямі формування інноваційно-орієнтованої моделі управління персоналом, яка здатна забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах змінного ринкового середовища та цифрової трансформації.

Оцінка складових безпекової ефективності ТОВ «Агропросперіс» за 2025 – 2029 рр. Представлено в табл. 3.18.

Таблиця 3.18

Оцінка складових безпекової ефективності ТОВ «Агропросперіс» за 2025–2029 рр. [розраховано автором]

Показники	2025	2026	2027	2028	2029
Рівень фінансової забезпеченості та соціального благополуччя підприємства (РФЗСБАП)					
Обсяг виробленої інноваційної продукції	0,34	0,12	0,08	0,10	0,12
Продуктивність праці	1,40	1,42	1,48	1,85	2,01
Коефіцієнт самофінансування	5,37	5,54	5,56	5,68	5,89
Рентабельність інноваційної продукції	0,15	0,17	0,24	0,40	0,65
Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	0,19	0,23	0,28	0,33	0,37
РФЗСБАП	7,45	7,48	7,64	8,36	9,04
Інформатизованість аграрного підприємства					
Рівень інформаційного обміну в сфері ІД	0,53	0,21	0,18	0,23	0,17
Показник доступності інформації та поширення наукової інформації	0,09	0,02	0,10	0,17	0,13
Показник рівня надання інформації на підприємстві	0,19	0,90	0,12	0,27	0,25
Інформаційне забезпечення аграрного	0,81	1,13	0,4	0,67	0,55

підприємства					
--------------	--	--	--	--	--

Інтегральний показник РФЗСБАП зріс із 7,45 у 2025 р. до 9,04 у 2029 р., що свідчить про поступове поліпшення фінансової стійкості та умов соціального розвитку персоналу. Основними факторами цього зростання є: зростання продуктивності праці - з 1,40 до 2,01, що вказує на підвищення ефективності використання людського капіталу; Коефіцієнт самофінансування зберігається на високому рівні (понад 5,5), що демонструє стабільну фінансову автономність підприємства; Показник рентабельності інноваційної продукції зріс більш ніж у 4 рази - з 0,15 до 0,65, що вказує на зростання прибутковості інновацій; Коефіцієнт фінансової автономії збільшився з 0,19 до 0,37, тобто підприємство поступово зменшує залежність від зовнішнього капіталу; Обсяг виробленої інноваційної продукції залишається нестабільним і відносно низьким (0,08–0,34), що є слабкою ланкою і свідчить про потребу в активнішому впровадженні інновацій. Загалом, підприємство поступово зміцнює свою фінансову й соціальну основу, забезпечуючи умови для сталого розвитку.

Інтегральний показник інформаційного забезпечення коливався впродовж періоду: від 0,81 (2025) до піку 1,13 (2026) і подальшого зниження до 0,55 (2029). Це свідчить про нестабільність інформаційної інфраструктури та непослідовність у впровадженні цифрових рішень. Рівень інформаційного обміну в сфері інноваційної діяльності знизився з 0,53 до 0,17, що свідчить про ослаблення внутрішніх і зовнішніх комунікацій; Показник доступності та поширення наукової інформації має нестабільну динаміку, що свідчить про нерівномірний доступ до актуальних знань; Рівень надання інформації всередині підприємства значно зріс у 2026 році (0,90), але не був утриманий у наступні роки, що може свідчити про одноразову ініціативу, яка не перетворилася на сталу практику.

ТОВ «Агропросперіс» демонструє поступове зростання рівня фінансової забезпеченості та соціального благополуччя, що є позитивним показником

економічної стійкості та здатності до самофінансування. Проте інформатизованість підприємства залишається слабкою ланкою – відсутня стабільна динаміка, що обмежує ефективність інноваційного управління та внутрішньої комунікації. Для посилення синергії між фінансовою, соціальною та інноваційною складовими підприємству рекомендовано інвестувати в інформаційні системи управління, цифрові платформи та систематичне поширення знань серед працівників.

За результатами впровадження організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності аграрних підприємств бачимо, що запропоновані науково-практичні заходи є дієвими та ефективними для конкурентосдатності досліджуваних аграрних підприємств в небезпековому середовищі в якому вони функціонують.

Висновок до третього розділу

1. Запропонований організаційно–економічний механізм інноваційної діяльності аграрних підприємств є системним інструментом управління інноваційним розвитком, який враховує етапність інноваційного процесу, взаємозв'язок функціональних підсистем управління, ресурсне забезпечення та зовнішні і внутрішні фактори впливу. Реалізація механізму забезпечує цілеспрямоване управління інноваціями, адаптацію до змін середовища, раціональне використання ресурсів і досягнення економічного, соціального, екологічного, безпекового та інтелектуального ефектів. Крім того, він орієнтований на довгострокову перспективу розвитку, передбачає впровадження інструментів оцінки ефективності інновацій, цифрової трансформації управлінських процесів, а також враховує специфіку аграрної галузі – сезонність виробництва, залежність від природних умов і регіональну нерівномірність ресурсів.

2. Функціонування ОЕМІДАП в аграрному секторі дозволяє агропідприємствам перейти від інтуїтивного до стратегічно обґрунтованого управління інноваціями, що включає етапи планування, реалізації, регулювання та оцінки інноваційної стратегії. Це підвищує рівень інноваційної активності підприємств, забезпечує стійкість до зовнішніх викликів і формує передумови для довгострокового конкурентного зростання аграрного виробництва в умовах трансформаційної економіки. Впровадження такого підходу також дозволяє своєчасно ідентифікувати «вузькі місця» у реалізації інноваційної політики, оптимізувати логістичні, фінансові та кадрові потоки, а також формувати на підприємствах культуру інновацій, орієнтовану на постійне вдосконалення й стійкий розвиток у глобальному середовищі.

3. Оптимізація стратегічного планування інноваційної діяльності аграрних підприємств вимагає системного підходу до формування та реалізації інноваційної стратегії, заснованої на глибокому аналізі внутрішнього потенціалу, зовнішніх викликів і безпекових факторів. Запропонований алгоритм стратегічного управління інноваційною діяльністю охоплює всі етапи – від оцінки інноваційного клімату до вибору альтернатив і контролю реалізації стратегії. Такий підхід дозволяє адаптувати інноваційні стратегії до індивідуальних характеристик підприємства, забезпечуючи гнучкість та стійкість агропідприємства до змін середовища. Крім того, реалізація алгоритму сприяє цілеспрямованому формуванню інноваційного середовища, підвищенню ефективності використання ресурсів і створенню передумов для системного розвитку інноваційного потенціалу, що є ключовим у сучасних умовах глобальної конкуренції та воєнних ризиків.

4. Використання системи інтегральних індикаторів інноваційної діяльності та її адаптивності забезпечує науково обґрунтований вибір стратегічних альтернатив, дозволяє оцінити не лише поточний стан підприємства, а й спрогнозувати динаміку його інноваційного розвитку. Побудована концептуальна модель та матриця стратегічного вибору на основі поєднання рівня конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу є

ефективним інструментом стратегічного планування в аграрному секторі. Вона дає змогу виявити перспективні вектори розвитку та конкретизувати управлінські рішення з урахуванням рівня готовності підприємства до інноваційної трансформації. Застосування даної моделі дозволяє врахувати багатофакторність сучасного інноваційного середовища, включаючи інституційні, технологічні, кадрові та фінансові чинники, що підвищує точність стратегічних прогнозів і забезпечує вищий рівень відповідності обраної стратегії реальним можливостям підприємства.

5. Розроблена методика комплексної оцінки економічної ефективності впровадження організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності аграрних підприємств дозволяє здійснювати багатовимірний аналіз результативності інноваційної стратегії за шістьма ключовими складовими (фінансово–економічною, організаційно–управлінською, технологічною, виробничою, кадровою та безпековою). Послідовне проходження етапів – від ідентифікації стратегічних параметрів до розрахунку інтегрального показника – забезпечує високу точність та достовірність оцінки впливу інновацій на стратегічний розвиток підприємства. Застосування запропонованих формалізованих підходів, адаптованих до умов функціонування в небезпековому та нестабільному середовищі, дозволяє не лише виявляти наявні резерви зростання, а й прогнозувати довгострокову ефективність реалізації обраної інноваційної стратегії з урахуванням ризиків, ресурсної бази та адаптивного потенціалу аграрного підприємства.

6. Проведена апробація методики на прикладі провідних аграрних підприємств довела її прикладну ефективність та дієвість в умовах постійних зовнішніх викликів. Результати розрахунків засвідчили стійке зростання інтегральної ефективності впровадження ОЕМ, зокрема завдяки фінансово–економічній, організаційній та кадровій складовій. Водночас, виявлено вузькі місця, такі як низький рівень інформатизації, нестабільна рентабельність інновацій та нерівномірна модернізація технологій, що потребують подальшого вдосконалення. Запропонована модель дозволяє сформувати цілісну систему

моніторингу й оптимізації інноваційного розвитку, посилюючи стратегічне управління інноваціями на рівні підприємства та створюючи передумови для підвищення його конкурентоспроможності у середньостроковій перспективі.

Основні результати даного розділу опубліковані у наукових працях автора [154, 162]

ВИСНОВОК

1. Проведений теоретико-методологічний аналіз дозволив ґрунтовно окреслити еволюцію підходів до визначення сутності інновацій, їх класифікації та значення для розвитку аграрної сфери. Особливу увагу приділено вивченню поглядів класиків інноваційної теорії, а також сучасних дослідників, що розвинули концепцію інновацій у контексті цифрової трансформації, сталого розвитку й ризик-менеджменту. Доведено, що інновація в аграрному секторі має багатовимірний характер – це не лише технологічне оновлення, а й організаційна, управлінська, маркетингова, кадрова й інституційна зміна. Розкрито сутність понять "інноваційна діяльність", "нововведення", "інноваційна спроможність", "інноваційна трансформація", що створює підґрунтя для побудови прикладних моделей. Підкреслено, що в умовах глобалізації, зміни клімату, воєнного стану саме інновації є ключовим драйвером адаптації, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення економічної стійкості підприємств. Інноваційна діяльність в аграрному секторі повинна розглядатися як стратегічний, довготривалий процес, який охоплює всі елементи виробничо-економічної системи. Теоретичне підґрунтя стало основою для формування подальшого організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності. Важливою особливістю стало поєднання класичних і сучасних підходів до трактування інновацій, що дозволяє сформуванню комплексну методологічну базу дослідження.

2. Аналіз зарубіжного досвіду інноваційних досліджень та розробок свідчить, що провідні країни світу – зокрема США, Німеччина, Японія, Франція, Нідерланди, Південна Корея та Ізраїль – успішно реалізують національні інноваційні стратегії шляхом поєднання державної підтримки, активної участі приватного сектору та розвитку венчурного фінансування. Загальними ознаками ефективних моделей стали: висока частка витрат на НДДКР (понад 2–3% ВВП), тісна інтеграція науково-дослідних установ із бізнесом, наявність кластерних систем та інноваційних хабів, а також функціонування

стимулюючих податкових і грантових механізмів. Особливої уваги заслуговує досвід ЄС, де інноваційна політика орієнтована на стале, цифрове та "зелене" зростання. Успішні приклади демонструють, що ключем до динамічного інноваційного прориву є стратегічна скоординованість усіх рівнів інноваційної екосистеми. Водночас, важливим чинником є концентрація на людському капіталі, цифровізації та міждисциплінарності досліджень. Зарубіжний досвід підтверджує ефективність довгострокового підходу до фінансування інновацій, стимулювання підприємств до ризикованих досліджень і формування технологічного лідерства. Такий підхід може бути адаптований в Україні з урахуванням галузевої специфіки аграрного сектору, потенціалу наукових установ і викликів воєнного часу. Отже, зарубіжні моделі є орієнтиром для формування національної системи підтримки інновацій в аграрному виробництві.

3. У сучасному глобалізованому середовищі інноваційна діяльність стала визначальним чинником економічного зростання, конкурентоспроможності підприємств та стійкості національних економік. Аналіз європейського досвіду доводить, що країни з високою часткою валових витрат на НДДКР у ВВП (Швеція, Німеччина, Бельгія) демонструють потужні темпи інноваційного розвитку, що підтверджується як фінансовими показниками, так і кількістю інноваційно активних підприємств. Впровадження цифрових технологій значно розширює інноваційні можливості, знижує операційні витрати, підвищує продуктивність і забезпечує глибоку трансформацію бізнес-моделей, особливо завдяки інтеграції інструментів штучного інтелекту, Big Data та автоматизованих платформ. Цифрова трансформація і інновації перебувають у тісному синергічному зв'язку, посилюючи одна одну, а державна політика стимулювання інновацій відіграє критичну роль у створенні сприятливих умов для зростання приватного бізнесу. Успішне поєднання внутрішньої інноваційної активності підприємств із зовнішніми державними та інституційними інструментами підтримки створює стійкий фундамент для переходу до цифрової економіки знань. Відтак,

підприємства, що стратегічно орієнтуються на інновації та цифрову модернізацію, отримують довгострокові переваги та підвищують свою адаптивність до викликів XXI століття.

4. Оцінка позицій України у Глобальному індексі інновацій (GII) за 2020–2024 роки свідчить про нерівномірну, але поступову динаміку розвитку національної інноваційної системи в умовах нестабільного середовища. У 2024 році країна посіла 60-те місце в загальному рейтингу, що є погіршенням порівняно з 2020 роком (45-те місце), проте деякі складові індексу демонструють помітне зростання. Зокрема, інноваційні результати зросли з 37 балів у 2020 році до 54 у 2024 році, що вказує на активізацію кінцевих результатів інноваційної діяльності. Серед сильних сторін України – високий рівень цифрової компетентності (ІКТ-послуги, розробка мобільних додатків), освітня інклюзія (зокрема участь жінок), збереження потенціалу у сфері базової освіти та ІТ-секторі. Водночас до системних слабкостей слід віднести погіршення позицій у регуляторному середовищі (–31 позиція), обмежений доступ до венчурного капіталу, слабку наукову інтеграцію на міжнародному рівні та низьку продуктивність інноваційних знань. Отриманий венчурний капітал хоч і зріс на 750% у 2023 році, але абсолютне значення залишається низьким – 58,01 тис. дол. США (81-ше місце у світі). Інституційні бар'єри, недостатня операційна стабільність для бізнесу, обмежене фінансування та слабе управлінське забезпечення стратегічних ініціатив стримують перехід до економіки знань. Разом з тим наявність шести українських міст у топ-1000 глобального рейтингу стартап-екосистем у 2024 році та 46-та позиція країни у загальному рейтингу StartupBlink підтверджують збереження потенціалу до зростання. Отже, подальше покращення позицій України в GII залежатиме від послідовної державної політики у сфері інновацій, посилення фінансових інструментів підтримки, інтеграції науки з бізнесом і фокусування на високотехнологічному секторі як пріоритеті національного розвитку.

5. Оцінка фінансування інноваційної діяльності досліджуваних аграрних підприємств засвідчила наявність значної залежності рівня інноваційної

активності від обсягу та структури фінансового забезпечення. Підприємства, які демонструють стабільну динаміку впровадження інновацій – зокрема ТОВ СП «Нібулон», ТОВ Фірма «Астарта-Київ» та ТОВ «Агропросперіс» – мають вищі показники коефіцієнтів самофінансування, рентабельності інноваційної продукції та фінансової автономії. Так, наприклад, на ТОВ СП «Нібулон» у 2029 році рентабельність інноваційної продукції досягла 0,65, а коефіцієнт фінансової автономії – 0,37. Проте загалом фінансування інноваційної діяльності залишається нестабільним і фрагментарним, із переважанням власних джерел, що обмежує потенціал масштабних інноваційних трансформацій. Спостерігається низька частка залучення грантового, державного чи венчурного фінансування. Значна частина підприємств демонструє залежність від короткострокових фінансових ресурсів, що не відповідає характеру довгострокових інноваційних процесів. У результаті інноваційна діяльність носить переважно реактивний, а не стратегічно плановий характер. Така ситуація вимагає розробки системного підходу до фінансування інновацій, зокрема створення цільових програм підтримки, фіскальних стимулів, інноваційних фондів та партнерств із науковими установами. Отже, саме підхід до фінансування є визначальним для формування сталої інноваційної траєкторії розвитку аграрних підприємств.

6. Запропонований організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності є багатокомпонентною моделлю, адаптованою до сучасних умов функціонування аграрних підприємств. Він поєднує класичні управлінські функції з сучасними методами стратегічного аналізу та цифрового управління. Механізм передбачає системне управління процесом інноваційної трансформації підприємства. Основними перевагами механізму є його комплексність, структурна логіка та адаптивність до зовнішнього середовища. У центрі моделі – стратегічне управління інноваціями, побудоване на принципах ризик-менеджменту, гнучкого планування та результативного моніторингу. Така модель дозволяє поєднати інноваційні ресурси підприємства з його конкурентними перевагами. Механізм має здатність до масштабування

та використання у підприємствах різного розміру. Застосування запропонованої моделі дозволяє виявити слабкі місця у процесах управління інноваціями. Це, у свою чергу, створює можливість для коригування стратегічних рішень. Таким чином, побудований механізм є базою для практичної реалізації інноваційної стратегії.

7. Модель механізму інноваційної діяльності охоплює шість ключових складових, кожна з яких має власну структуру та систему оцінки. До них належать: фінансово-економічна, технологічна, організаційно-управлінська, виробнича, кадрова та безпекова складові. Кожна зі складових виконує важливу функцію у формуванні стійкої інноваційної моделі. Таке розмежування дозволяє деталізувати та обґрунтувати напрямки інноваційного вдосконалення. Збалансований розвиток усіх складових забезпечує цілісність функціонування підприємства в умовах змін. Для оцінки кожного напрямку застосовано релевантні індикатори, що дає змогу фіксувати динаміку розвитку. Методика передбачає визначення часткових і загального інтегрального показника ефективності. Запроваджена системність є підґрунтям для стратегічного контролю та управлінської реакції. Такий підхід дає змогу не лише виявити проблемні зони, а й спрямувати ресурси на їх оптимізацію. Загалом модель демонструє практичну цінність і гнучкість у застосуванні.

8. Матриця стратегічного вибору інноваційної поведінки підприємства є ефективним інструментом стратегічного планування. Вона базується на поєднанні двох ключових параметрів – інноваційного потенціалу та рівня конкурентоспроможності. Такий підхід дозволяє класифікувати підприємства за типом стратегічної поведінки. Виділено чотири основні типи стратегій: агресивну, наступальну, помірну та консервативну. Кожен тип відображає відповідну готовність підприємства до інноваційних змін. Матриця дозволяє адаптувати стратегічні рішення до реального стану підприємства. Вона також є інструментом оцінки ризиків при виборі інноваційного шляху. У процесі апробації доведено її ефективність у практичному управлінні. Це дозволяє

значно знизити ймовірність стратегічних помилок. Застосування матриці сприяє посиленню обґрунтованості управлінських рішень.

9. Методика оцінки ефективності впровадження механізму інноваційної діяльності є важливим аналітичним інструментом. Вона дозволяє комплексно оцінити результативність інноваційної стратегії підприємства. Методика передбачає використання багатофакторної моделі, яка включає індикатори за ключовими функціональними напрямками. Система оцінки включає як кількісні, так і якісні показники. Розрахунок інтегрального показника здійснюється через зважування складових, що забезпечує точність оцінки. Такий підхід дозволяє не лише констатувати факт змін, а й виміряти їх глибину. Апробація методики підтвердила її ефективність у різних умовах господарювання. Методика має високу адаптивність до ризикового середовища. Вона може бути використана як основа для формування системи внутрішнього контролю. Впровадження цієї методики підвищує якість управлінських рішень щодо інноваційного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. John Bates Clark. The Distribution of Wealth: A Theory of Wages, Interest and Profits. New York: Macmillan, 1908.
2. William Stanley Jevons. Political economy. NEW YORK:D. Appleton and company, 549 AND 551 BROADWAY. 1880.
3. Marx K. 2003. Capital: A Critique of Political Economy. Vol. I. The Process of Capitalist Production. New York: International Publishers.
4. Jacob van Gelderen."Springvloed: beschouwingen over industriele ontwikkeling en prijsbeweging" у журналі De Nieuwe Tijd .1913
5. Salomon de Wolff. "Periodes van voorspoed en van teruggang" (1924)
6. Туган-Барановський М. І. Політична економія : курс популярний ; пер. О. Варава. Київ: Вид. Дніпр. союзу спож. союзів України, 1919. 196 с.
7. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2001. 234 с.
8. Шумпетер, Й. А. (2011). Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія».
9. Чеботарьов В. А. Державна регуляторна політика інноваційної структурної трансформації харчової та переробної промисловості: монографія / В. А. Чеботарьов. – Луганськ: ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”, 2011. – 448 с
10. Simon Kuznets. Нобелівська лекція «Modern Economic Growth: Findings and Reflections» (1971)
11. Gerhard Mensch.Stalemate in Technology: Innovations Overcome the Depression (1979)
12. Alfred Kleinknecht. Are there Schumpeterian waves of innovations (1990)
13. Takayasu, H., Takayasu, M., Okazaki, M. P., Marumo, K., & Shimizu, T. (2000). Fractal Properties in Economics. arXiv preprint arXiv:cond-mat/0008057. Retrieved from <https://arxiv.org/abs/cond-mat/0008057>

14. Кантарбаєва А.К. Підприємництво: інституційно-еволюційний підхід. - Алмати: Паритет, 2000. - 200 с.
15. Думанська І.Ю. Сутність, критерії та наукові підходи до трактування категоріального апарату теорії інновацій в АПК. Економіка і суспільство. Випуск # 13 / 2017
16. Власова І. В. Сутність та визначення інновацій як економічної категорії: теоретичний аспект / І. В. Власова // Економіка та підприємництво: зб. наук. праць молодих учених та аспірантів. 2009. Вип. 22. С. 12-18 URL: <http://ir.kneu.kiev.ua:8080/handle/2010/487>
17. Волошин І. Визначення економічної сутності інновацій як об'єкта обліку і аналізу. Збірник наукових праць «Економічний аналіз». 2008. Вип.3. С.261-264.
18. Жихор О.Б. Роль теорій інновацій та інноваційного розвитку у формуванні регіональної інноваційної політики. Економіка промисловості. 2009. № 1. С. 132-137. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/econpr_2009_1_19.pdf
19. Іванова В.В. Дослідження теорії поняття інновації. Журнал «Економіка Промисловості». 2009. №47. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/eprom/2009_47/st_47_13.pdf
20. Пересунько З. М. Теоретичні аспекти розвитку інноваційної теорії. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2013. №7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2192>
21. Nikolaos K. Paravassilion The Involvement in Advertising Consumers products Abroad; European Journal of Marketing (UK), No. 23, 1989
22. Thomas J. Stanley Targeting the Affluent Consumer, Journal of Business Strategy, 9 September / October, 1988.
23. Hyman, Michael R. The Timeliness Problem in the Application of “ Bass Type” New Product Diffusion Models to Durable Sales Forecasting, Journal of Business Research, January, 1988.
24. Bass. Frauk M. “A New Product Growth Model for Consumer Durables” Management Science, 15 January, 1969.

25. Vijay Mahajan, Eitan Muller & Bass Frank M., “New Product Diffusion Models in Marketing: A Review and Directions for Research”, *Journal of Marketing* vol 54, January, 1990.
26. Добров Г.М. Системний аналіз організаційно – управлінських проблем науково-технічного прогресу. К.: Знання, 1981. 370 с.
27. Волощук В.Р., Волощук Ю.О., Іванишин О.В. Інвестування інноваційного розвитку підприємств. *Інноваційна економіка*. 2020. №3-4. С. 156–162.
28. Асланян, О. (2024). Аналіз впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. *Економічний простір*, (189), 52-57. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-9>
29. Гораш, К. (2023). Інноваційна діяльність як пріоритетний напрям розвитку закладу вищої освіти. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 23(1), 50-60. [https://doi.org/10.35387/od.1\(23\).2023.50-60](https://doi.org/10.35387/od.1(23).2023.50-60)
30. Edquist C., ed., *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organization*, London: Pinter, 1997.
31. Szakonyi, Robert, “Measuring R & D Effectiveness – II”, *Research – Technology Management*, 37, (May - June), 1994.
32. Thamhain, Hans J. and Juditt B. Kamm, “Top – level Managers and Innovative R & D Performance”, in *Handbook of Innovation Management, Part II*, Anton Cozijnsen and Willem Vrahling, eds. Oxford, UK: Blackwell Publishers, 1993.
33. Year Book Australia, Science and Innovation R & D expenditure – Business sector Australian Bureau of statistics, 2002.
34. Чмутова І. М. Сутність технології управління та її ключові ознаки. *Науковий вісник Чернівецького університету : зб. наук. праць. Серія «Економіка»*. – Чернівці : ЧНУ, 2014. Вип. 710-711. С. 70-75.
35. Шкварчук Л.О., Добрянська М.В. Інвестиційне забезпечення технологічного оновлення підприємств: сутність і види. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Економіка*. 2013. Т. 21, вип. 7(3). С. 147-153.

36. Шнипко О.С. Інноваційно-технологічне оновлення економіки як показник цивілізаційної успішності країни (компаративне співвідношення США та України). Фінанси України. 2011. № 8. С. 3-14
37. Arleth, Jens H., “New Product Development Projects and the Role of the Innovation Manager”, in Handbook of Innovation Management, Part II, Anton Cozijnsen and Willem Vrakking, eds. Oxford, UK: Blackwell Publishers, 1993.
38. Kantar, Rosa Beth Moss, The Change Masters: Innovation & Entrepreneurship in the American Corporation. New York: Simon & Schuster, Inc., 1983.
39. Porter M., Bond G.C. Innovative Capacity and Prosperity. The Global Competitiveness Report. Geneva World Economic Forum, 1999.
40. Porter Michael E., Scott Serrn America's Prosperity: Findings from the Innovation Index, Council on Competitiveness, 1999.
41. Archibugi D., Miche I. Technological globalization or national / Systems of innovations. // Future, 1997, v. 25, № 2.
42. Han, Jin K., Namwoon Kim and Hong – Bumm, “Entry Barriers: A Dull – Ont -, or Two – Edged Sword for Incumbents? Unraveling the Paradox from a Contingency Perspective,” Journal of Marketing, 65 (January), 2001.
43. Han, Jin K., Namwoon Kim, Hong – Bumm Kim and Rajendra K. Srivastava, “Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?” Journal of Marketing, 62 (October), 1998.
44. Manu, Franklyn A. and Ven Sriram, “Innovation, Marketing Strategy, Environment, and Performance”, Journal of Business Research, 35 (January), 1996.
45. Tanq, H.K., “An Inventory Organizational Innovativeness”, Technovation, 19 (January), 41 – 51, 1999.
46. Крупа К.В. Реінжиніринг – гідна відповідь на виклики оточення. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 10. С. 443-446. 5.
47. Лепейко Т.І., Котлик А.В. Реінжиніринг бізнес-процесів : [навчально-практичний посібник у схемах і таблицях] Харків : ХНЕУ, 2009. 80 с.

48. Тоцький В.І., Лавренко В.В. Організаційний розвиток підприємства: навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2005. 247 с
49. Beniger R.G. The Control Revolution. Technological and Economic Origins of the Information Society. London, Harvard University Press, 1986, p 430 – 432.
50. Апарова О.В. Кудрицька Ж.В. Формування портфеля інвестицій для забезпечення інноваційної діяльності вітчизняних телекомунікаційних підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2014. 2(10). С. 72-77.
51. Апарова О.В. Форми і засоби інвестування в інновації в умовах економічної нестабільності. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016.- 2 (16). С. 77-83.
52. Копитко М.І. Блага Н. В.Управління інноваціями та інвестиціями : навчальний посібник у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, доп.і перероб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с.. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4973/1/Kopytko-Blaha.pdf>
53. М.І. Копитко, Л.І. Бабій, С.І. Співак, А.О. Сарана. Фінансово-безпекова та інвестиційна складові вибору інноваційно орієнтованого підприємства-аналога при розрахунку вартості бізнесу в умовах глобалізації, діджиталізації та управління змінами. Формування ринкових відносин в Україні. 2022.- № 7-8 (254-255).- С. 68-73. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7323307>
54. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопіль : Економічна думка, 2003. 326 с.
55. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом : монографія. Київ : Лібра, 2002. 472 с.
56. Лаврова Ю.В. Економіка підприємства та маркетинг. Конспект лекцій. Харків, 2012. URL: <https://buklib.net/books/37178/>
57. Коноплицький В.А., Філіна Г.І. Економічний словник : Тлумачно-термінологічний: [більш 2300 термінів] К.: КНТ, 2007. 577с.
58. Рубан В. В. Теоретичні основи визначення ефективності інвестиційної діяльності підприємств/ Науковий вісник Міжнародного

гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2016. - Вип. 17. - С. 93-96. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_17_21

59. Чубукова О. Ю. Ралле О. Ю. Складові інноваційної економіки – освіта, технологічні уклади, когнітивні технології. Науковий вісник Полісся. - 2016. - Вип. 3. - С. 130-133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2016_3_20

60. Чухно А.А., Юхименко П.І., Леоненко П.М. Сучасні економічні теорії: Підручник К.: Знання, 2007. - 878 с.

61. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2001. 234 с.

62. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія. Суми: ВТД «Університетська книга», 2011. 398 с.

63. Заболоцький Б.Ф. Регіональна економіка : навч. посіб. Львів : Новий світ 2000, 2011. 540 с.

64. Ілляшенко С.М., Прокопенко О.В. Формування ринку екологічних інновацій: економічні основи управління. Монографія. Суми : Університетська книга, 2002. - 250 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/2531>

65. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів: Пер. с англ. К.: Наш формат, 2020. 424 с.

66. Сумець О.М. Інноваційний логістичний інструмент для ефективного ведення бізнесу. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей IV Міжнародної конференції (7 грудня 2022 р., м. Київ). - Київ: Університет "КРОК", 2022. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1181>

67. Автономова Н. Інформаційні технології в практиці інформаційно-аналітичної діяльності наукових бібліотек. Наукові праці Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського. 2011. Вип. 30. С. 161-175. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/everlib/item/er-0000001732>

68. Інтелектуальна інформаційна технологія проактивного управління енергетичною інфраструктурою в умовах ризиків та невизначеності : звіт про НДР (проміжний) / кер. В. Шендрик. Суми: Сумський державний університет,

2023. 15 с. № 0123U101852.

69. Карпенко А., Карпенко Н., Пустовіт, Ю. (2024). Співвідношення інтелектуального капіталу й інтелектуальних активів у розвитку соціально-економічних систем. *Review of transport economics and management*, (10(26), 245–255. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300875>

70. Шацька З. Я. Трансформація системи управління підприємством в період глобальних змін. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6029>

71. Якушев О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2020. №3(2). С. 195–208. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219696>

72. Свінарьова Г. Б. Перехідні зміни систем управління підприємством та їх вплив на інноваційний потенціал підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 2 (16). С. 87-91.

73. Андрійчук О.Я. Інноваційна культура як ефективний механізм функціонування інноваційної системи підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2008. Вип. 237, Том III. С. 559-567.

74. Дубницький В. І., М'ячин В. Г. Сучасна парадигма інноваційного розвитку підприємств: еволюція виникнення та методологічне наповнення. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2019. № 1 (41). С. 18–24. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3406150>

75. Е. М. Забарна, О. М. Козакова, В.А. Чередниченко/ Парадигма інноваційного розвитку в умовах ринкової трансформації : монографія; Одес. нац. політехн. ун-т. Херсон : Олді-плюс, 2019. 92 с.

76. Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидоров О. А. Модель інноваційного розвитку промислового підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 36. С. 25–32. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-4>

77. Вовк В. М., Антонів В. Б., Камінська Н. І. Моделювання

інноваційного розвитку потенціалу економіковиробничих систем : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 388 с.

78. Грозний І.С. Аналіз підходів до управління розвитком промислового підприємства. Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища : зб. наук. праць ДонДУУ. Серія “Економіка”. Т. XIII, вип. 224. Донецьк, 2012. С. 51–57.

79. Петрига О. М., Яворська Т. І., Прус Ю. О. Економіка аграрного підприємства: навчальний посібник. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2016. – 498 с.

80. А.С. Ачкасов, В.А. Лушкін, В.М. Охріменко, Т.Б. Воронкова. Теорія систем і системний аналіз: навч. посіб.; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Х. : ХНУМГ, 2014. 167 с.

81. Шарапов О.Д., Дербенцев В.Д., Семьонов Д.Є. Системний аналіз: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К. : КНЕУ, 2003. - 154 с.

82. Ладанюк, А.П. Основи системного аналізу [Текст] : навч. посіб. Вінниця : Нова книга, 2004. – 176 с.

83. Соколов С.В.. Теорія систем і системний аналіз : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2020. – 171 с.

84. Козіна, Ж. Л. (2007). Теоретичні основи і результати практичного застосування системного аналізу в наукових дослідженнях в області спортивних ігор. Теорія і методика фізичного виховання , (6), 15–18, 35. URL: <https://www.tmfv.com.ua/journal/article/view/318>

85. І. Ю. Черепанська, А. Ю. Сазонов. Сучасні інформаційні технології та системний аналіз у наукових дослідженнях: навч. посіб. для здобувачів освітнього ступеня доктора філософії спеціальності 151 “Автоматизація та комп’ютерно-інтегровані технології” всіх форм навчання КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 270 с.

86. Белко І.А. Стратегія розвитку аграрних підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 9. Ч.1. С. 73 - 77.

87. Горобець Н.М. Використання стратегічних інструментів менеджменту під час планування діяльності аграрних підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 3 (71). Частина 1. С. 185-192. URI: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/1621>

88. Федулова, Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств/ Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. № 2. С. 122-135.

89. Хрущ, Н. (2024). Управління інноваційним розвитком територій в реалізації концепції SMART-CITY. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 330(3), 512-516. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-81>

90. Педченко, Н., Бірта, Г., Карпенко, Н., Стрілець, В., & Іваннікова, М. (2024). Математичні методи та методи статистичної обробки інформації у методології наукових досліджень. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», (3 (113), 89-95. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-3-12>

91. І. С. Добронравова, О. В. Руденко, Л. І. Сидоренко. Методологія та організація наукових досліджень : навч. посіб. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2018. 607 с.

92. Є. Гомозов, В. Мац. Математичні моделі оцінки ризиків іт-бізнесу. № 1(8) (2024): Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелем, програмами та проектами. URL: <http://pm.khpi.edu.ua/article/view/306780>

93. Димова Г. О., Ларченко О. В. Використання методу декомпозиції для моделювання багатогалузевої економічної системи. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2021. Вип. 2 (77). С. 193–199. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.2.24>

94. Житар М. О. (2024) Концептуальні принципи управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій (1(13)). С. 157-165.

95. Командровська , В. (2024). Моделювання механізму управління інноваційним забезпеченням сталого розвитку підприємства. Економіка та суспільство, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-141>
96. Білик, В., & Польова, Н. (2024). Тенденції та перспективи розвитку креативного менеджменту в сучасних організаціях. Development Service Industry Management, (4), 326–331. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(50\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(50))
97. Інноваційна діяльність в Україні у 2019 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Кваша, Рожкова Л.В., Коваленко О.В. К.: УкрІНТЕІ, 2020. – 46 с.
98. Яненкова І.Г. Світовий цифровий розвиток та нові глобальні виклики для України. Інтернаука. Сер. Економічні науки. 2020. № 10 (42). С. 83 - 95. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-10-6401>
99. Черницька, Т., Пономаренко, О., & Швиданенко, В. (2024). Міжнародний трансфер технологій у контексті глобальної конкурентоспроможності національних економік. Економіка та суспільство, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-95>
100. Савченко О. Ф., Дацій О. І. Інновації - основна діюча сила науково-технічного прогресу для збереження природного середовища. Економіка та держава. 2017. № 5. С. 4–9.
101. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. - К.: Центр навч. літ., 2007. - 400 с.
102. Лебеда Т.Б. Стан фінансування наукових та науково-технічних робіт в Україні: статистичний розріз. Проблеми науки. 2012. № 12. С. 2-6.
103. Забродська, Л.М. (2015) Інноваційні пріоритети науково-технологічного розвитку: міжнародні та регіональні аспекти Теорія і методика управління освітою, 2 (16). С. 1-25.
104. Ковальчук, В. (2023). Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. Економіка та суспільство, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33>

105. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с.
106. Ладанюк А. П., Заєць Н. А., Власенко Л. О. Сучасні технології конструювання систем автоматизації складних об'єктів (мережеві структури, адаптація, діагностика та прогнозування): монографія. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 312 с.
107. Чурилова Г. В. Інформаційне та аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень. Креативний простір: електрон. наук. журн. № 11; наук. кер. О. Г. Малій. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2023. С. 57-59
108. Єрмошенко М. М. Ганущак-Єфіменко Л.М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств: монографія К.: Національна академія управління, 2010. 236 с.
109. Кузьмін О. Е. Державне управління корпоративним сектором в Україні : принципи, функції, цілі [Текст] / О. Е. Кузьмін, Я. В. Кудря // Економіка та держава. 2008. № 6. С. 12-16.
110. Загородній О.Г. Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник [7-ме вид., випр. та доп.]. К. : Т-во «Знання», КОО ; Л. : Вид-во Львів. банк. ін-ту НБУ, 2008. 566 с.
111. Тульчинська С. О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу // Стратегічні пріоритети. К., 2008. № 1(6). С. 89-95.
112. Базилевича В. Д.. Економічна теорія: Політекономія. Підручник. 7-ме вид., випр. і перероб. К.: Знання-Прес, 2008. 719 с.
113. Тивончук Я. О. Методичні підходи до формування організаційно-економічного механізму активізації діяльності підприємницьких структур ринку молока і молокопродуктів Агроінком, 2011. № 1-3. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Chem_Biol/Agroin/2011_13/TYVONCHUK.pdf
114. Павлов В. І. Мишко О.А. Корпоративне управління в акціонерних товариствах: [Спілка економістів України, Ін-т регіон. дослідж. НАН України, Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування, Терноп. держ. екон. ун-т]. -

Рівне : НУВГП; Луцьк: Надстир'я, 2006. 180 с.

115. Тридид О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 364 с.

116. Лисенко, Ю. Г., Єгоров, П. В. Організаційно- економічний механізм управління підприємством. “Економіка України”, 1997, № 1, с. 86–87

117. Саблук П. Т. Економічний механізм АПК у ринковій системі господарювання. Економіка АПК. 2007. № 2. С. 3-7.

118. Іваненко, Б. М. Формування організаційно-економічного механізму функціонування виробничого об'єднання в ринкових умовах: автореф. дис. к.е.н. Київ, 2015.

119. Кукін, А. Ф. Організаційно-економічний механізм підприємства: структура та зв'язки. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2011. № 2. С. 45–53.

120. Каліна І.І. Організаційно-економічний механізм управління формами власності машинобудівних підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. 2012 ЄУ 232 с.

121. Амоша О. І., Михайловська І. М. Механізми регулювання економічного розвитку підприємств. Донецьк: ІЕП НАН України, 2015

122. Колот А. М., Ткаченко Н. М. Інноваційні підходи до модернізації економічних механізмів підприємств. К.: КНЕУ, 2021

123. Дзяд О.В. Інфраструктура інноваційного розвитку в економіці знань: теоретичні засади визначення / О.В. Дзяд // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2011. Вип. 7(1). С. 209-215. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2011_7%281%29__38

124. Маліцького Б. А. Актуальні питання методології та практики науково-технологічної політики. К.: Укр. НТЕІ, 2001. 204 с.

125. Ільяшенко С. М. Менеджмент і маркетинг інновацій: Монографія. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 616 с.

126. Українець А. І. Принципи формування механізму інноваційного розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств. Вісник Національного

університету «Львівська політехніка» №668. «Проблеми економіки та управління». Львів, 2009. С. 219-225.

127. Прокопенко О. В., Касьяненко Т. В. Організаційно-економічний механізм управління екологічно спрямованим інноваційним розвитком. Механізм регулювання економіки. СумДУ: 2010. № 4. С.35-40.

128. World Intellectual Property Organization. URL: <https://www.wipo.int/portal/en/index.html>

129. UNECE. URL: <https://unece.org/>

130. Спільний дослідницький центр Європейської Комісії (<https://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard/2022-eu-industrial-rd-investment-scoreboard>)

131. OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

132. Community innovation survey 2018 (CIS2018) (inn_cis11). Reference Metadata in Euro SDMX Metadata Structure (ESMS). Compiling agency: Eurostat, the statistical office of the European Union. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/inn_cis11_esms.htm

133. Strategic Growth & Innovation. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/how-we-help-clients/Strategic-Growth-and-Innovation>

134. R&D expenditure/Science, technology, and innovation/An official website of the European Union. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=R%26D_expenditure#Gross_domestic_expenditure_on_R.26D

135. Strategic Agenda 2024-2029. European Commission /An official website of the European Union. URL: <https://era.gv.at/policies/political-guidelines-2024-2029>

136. Innovation active enterprises without implemented innovation by NACE Rev. 2 activity and size class (CIS2022) / An official website of the European Union. URL:

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/inn_cis13_inact/default/table?lang=en&category=scitech.inn.inn_cis13.inn_cis13_inno

137. Витрати на інновації за видами економічної діяльності. Наука, технології та інновації. Економічна статистика. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

138. Julia Kylliäinen Die Bedeutung von Innovation für Unternehmen und Gesellschaft. Aug 02, 2022. URL: <https://www.viima.com/de/blog/die-bedeutung-von-innovation-fur-unternehmen-und-gesellschaft>

139. Wie digitale Innovationen im Unternehmen gelingen. Die vier Dimensionen erfolgreicher digitaler Produkte. Oktober 17, 2022. URL: <https://neoverv.com/digitale-innovationen-im-unternehmen#:~:text=Digitale%20Innovationsf%C3%A4higkeit%20ist%20die%20F%C3%A4higkeit,verbessern%20> (accessed 10.12.2024)

140. Digital transformation's impact on innovation in private enterprises: Evidence from China, Journal of Innovation & Knowledge, Volume 9, Issue 2, 2024, 100491, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100491>

141. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&id=0c11221a-37a0-4030-ae44-2abd1bc9a9c9&tag=InnovatsiinaDiialnist>

142. Міністерство аграрної політики України. URL: <https://minagro.gov.ua/pidtrimka>

143. ТОВ Фірма «Астарта–Київ». URL: <https://astartaholding.com/>

144. ПАТ «Миронівський хлібопродукт». URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>

145. ТОВ «Кернен–Трейд». URL: <https://www.kernel.ua/ua/>

146. ТОВ «Агропросперіс» URL: <https://agroprosperis.com/>

147. ТОВ СП «Нібулон». URL: <https://www.nibulon.com/>

148. Державна служба статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

149. Амоша А. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та

рішення. Економіст. 2005. № 6. С. 28–32.

150. . Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопіль : Екон. думка, 2018. 326 с.

151. Янковська О. І. Особливості інновацій в сільському господарстві. Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. 2010. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2010_2_54

152. Чіков І., Ярошук Р. (2024). Інноваційна діяльність як системоформуючий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК. Економіка та суспільство, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-78>

153. Гончарук І.В., Томашук І.В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2023. № 1 (63). С. 30–47. DOI: 10.37128/2411-4413-2023-1-3.

154. Shashyn, O., Prus, Y., Portnov, Y., Borshch, V., Mykhailiv, H.(2024). Fostering innovation through collaborative leadership: Developing a novel framework for strategic management. Multidisciplinary Science Journal, 6, art. no. e2024ss0722.

155. Rasshyvalov, D., Portnoi, Y., Sigaieva, T., Alboshchii, O., Rozumnyi, O. (2024). Navigating geopolitical risks: Implications for global supply chain management. Multidisciplinary Reviews, 7(Special Issue), art. no. e2024spe017. <https://malque.pub/ojs/index.php/mr/article/view/3809>

156. Leonov, Y. , Parubets, O. , Portnoi, Y. , Zaloha, Z. , Sukhai, O. (2024). Tourism risk analysis and mitigation: Strategies for managing risks in a dynamic tourism environment. Multidisciplinary Reviews , 7(10), e2024243

157. Портной, Є. (2024). Інноваційна діяльність підприємств в умовах цифрової трансформації. Цифрова економіка та економічна безпека, (6 (15), 31-38. DOI: 10.32782/dees.15-5

158. Портной, Є. (2025). Вплив цифрової трансформації на інноваційну діяльність підприємств. Сталий розвиток економіки, (4(51), 368-375.

<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-52>

159. Повещенко М.Е. Інноваційна діяльність підприємства в умовах цифрової трансформації. Міжнародна науково-практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. Матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.) / ред. кол.: І. А.Семенець-Орлова (гол. ред.), І. І.Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 404 с.

160. Портной Є.В. Формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств. Актуальні питання фінансової інклюзії в умовах цифровізації соціально-економічних систем: європейський вектор, виклики та перспективи: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (17-18 лютого 2025 р., Запоріжжя)/ ТДАТУ; відп. за вип. Н. В. Трусова. – Запоріжжя: ТДАТУ, 2025. – 446 с.

161. Портной Є.В. Переваги та недоліки цифровізації у контексті інноваційного розвитку підприємств. Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтієвича Мазнева). (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 1. 2025. 804 с.

162. Портной Є.В. Інноваційний розвиток підприємства на основі системно-ресурсного підходу. IV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих вчених «Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу». Кам'янецьк - Подільськ, 11 лютого 2025 року.

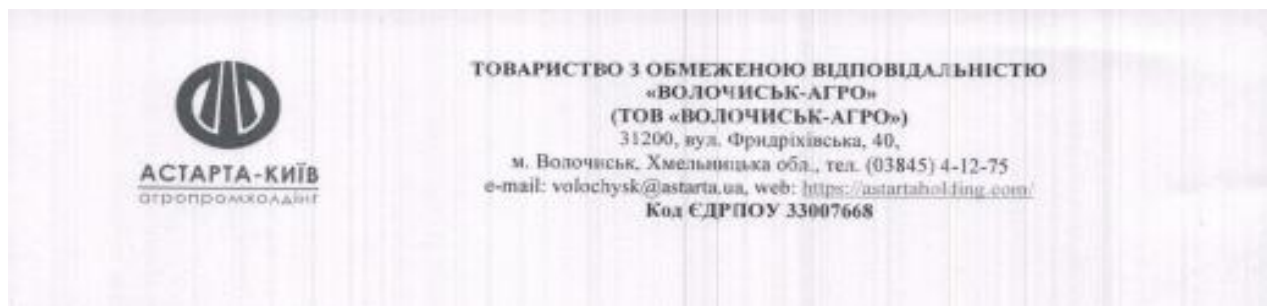
ДОДАТКИ

Додаток А

Характеристика зон матриці вибору стратегії інноваційної діяльності

№ п/п	Стратегія	Зона стратегії	Суть стратегії
1	2	3	4
1	Активна наступальна стратегія	А	Максимальне впровадження стратегічних трансформацій в інноваційній діяльності забезпечує здатність реалізовувати будь-який тип інноваційної стратегії, зокрема: – лідерство у сфері розробки та випуску інноваційної продукції; – значний рівень ризику; – систематичні та масштабні інвестиції у науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки (НДДКР).
2	Пасивна наступальна стратегія	В	Здатність впроваджувати будь-який тип інноваційної стратегії, за винятком активного наступального підходу, передбачає: – орієнтацію на другого учасника після ринкового лідера; – стабільне та інтенсивне фінансування науково-дослідних і конструкторсько-технологічних робіт (НДЦКР); – виведення на ринок удосконаленої продукції після її апробації на підприємствах-лідерах.
3	Стратегія «ринкової ніші»	С	Передбачає здійснення науково-технічних досліджень, інтенсивної інноваційної діяльності та активного маркетингу. Найефективніше застосовується в умовах динамічної зміни ринкової кон'юнктури та трансформації виробничих структур: – ґрунтового аналізу ринкових умов, – організації ефективних рекламних кампаній, – забезпечення гнучкої організаційної адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі.
4	Стратегія «кидання виклику»	Д	Основною метою цієї стратегії є досягнення лідерських позицій на ринку. Атака на сильні сторони конкурента може здійснюватися в різних напрямках, зокрема: – шляхом зниження цінової політики; – проведенням подібної рекламної кампанії; – удосконаленням товару шляхом надання йому нових властивостей, здатних зацікавити клієнтів конкурента; – розміщенням нових виробничих потужностей у регіоні присутності конкурента; – виведенням на ринок нових моделей продукції, що можуть замінити аналоги конкурентів.
5	Стратегія «випередження – жуючих ударів»	І	Ця стратегія має на меті утримання вигідної ринкової позиції та реалізується шляхом: – збільшення виробничих потужностей понад фактичні потреби ринку; – встановлення партнерських відносин з провідними постачальниками ресурсів; – збереження стратегічно вигідного географічного розташування; – формування та підтримання позитивного іміджу компанії серед споживачів.

1	2	3	4
6	Стратегія орієнтації на малі наукомісткі фірми	F	Стратегія венчурних підприємств орієнтована на розробку інноваційних технологічних рішень з метою реалізації стратегії зростання шляхом інтенсифікації та диверсифікації ринку. Вона передбачає створення внутрішніх венчурних структур, що базуються на самостійних новаторських підприємницьких командах, чия діяльність пов'язана з комерційними ризиками у сфері науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт.
7	Стратегія цінового лідерства	G	Полягає в зменшенні виробничих витрат шляхом значного нарощування обсягів виробництва та оптимізації виробничих процесів.
8	Стратегія диференціації	K	Базується на постійному вдосконаленні, оновленні та модифікації продукції підприємством із акцентом на високоякісний дизайн, що перевершує конкурентів. Застосування такої стратегії можливе за умови наявності численних товарних характеристик, які вирізняються та високо оцінюються споживачами, а також при існуванні різноманітного попиту на продукцію даної номенклатури. Наступальні стратегії можуть реалізовуватись у різних формах або їх комбінаціях.
9	Опортуністична стратегія	L	Найменший обсяг стратегічних змін в інноваційному розвитку передбачає покращення якості продукції другого покоління, яка вже є лідером на ринку і не вимагає значних витрат на проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт.
10	Імітаційна стратегія	M	Ця стратегія ґрунтується на застосуванні вже відомих технологій та їх адаптації відповідно до вимог конкретного ринку. Підприємство, що реалізує стратегію імітації, не витрачає ресурси на наукові дослідження (за винятком витрат на ліцензування), що дозволяє суттєво знизити витрати та забезпечити високу рентабельність продажів. Основний акцент при впровадженні цієї стратегії робиться на швидке освоєння технологій і оперативний запуск продукції у виробництво.
11	Стратегія очікування	N	Ця стратегія реалізується в умовах невизначеності щодо ринкової ситуації та споживчого попиту. Підприємство займає вичікувальну позицію до моменту, коли ринок стане більш прогнозованим, після чого починає нарощувати виробництво та реалізацію нової продукції. Завдяки спостереженню компанія отримує уявлення про вимоги до технологій і персоналу, оцінює прибутковість галузі та потенціал її розвитку, а також визначає власні ресурси.
12	Стратегія направленості на інноваційні зміни	O	Реалізація інноваційного розвитку на основі наявного інноваційного потенціалу компанії передбачає, насамперед, зосередження на зміцненні наукового кадрового потенціалу, і лише після цього – перехід до впровадження конкретної інноваційної стратегії.



№ 285

від «17» грудня 2024 року

ДОВІДКА

видана здобувачу третього (освітньо–наукового) рівня вищої освіти Приватного акціонерного товариства Вищого навчального закладу «Міжрегіональної Академії управління персоналом»

Портного Євгена Володимировича

про впровадження результатів дисертаційного дослідження за темою:

«Формування організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності аграрних підприємств»

на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Волочинськ–агро» повідомляє, що надані в дисертаційній роботі Портного Євгена Володимировича рекомендації щодо інтегрального індикатора адаптивності інноваційної трансформації аграрного підприємства, який розглядається як багатовимірна узагальнена кількісна характеристика та формується на основі системного аналізу ключових факторів адаптаційного потенціалу. Даний інтегральний індикатор адаптивності інноваційної трансформації використовується спеціалістами ТОВ «Волочинськ–агро»

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації Портного Є.В.





ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ЖИТНИЦЯ ПОДІЛЛЯ»
(ТОВ «ЖИТНИЦЯ ПОДІЛЛЯ»)
с. Щаборівка, Хмельницький район, Хмельницька область, 31001
тел. (03855) 3-30-33, 3-29-99
e-mail: zhynitsya@astarta.ua
Код ЄДРПОУ 32883721

№ 537/25

від «24» лютого 2025 року

ДОВІДКА

видана здобувачу третього (освітньо–наукового) рівня вищої освіти Приватного акціонерного товариства Вищого навчального закладу «Міжрегіональної Академії управління персоналом»
Портного Євгена Володимировича
про впровадження результатів дисертаційного дослідження за темою:
«Формування організаційно–економічного механізму інноваційної діяльності аграрних підприємств»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Житниця Поділля» повідомляє, що надані в дисертаційній роботі Портного Євгена Володимировича рекомендації щодо методичних підходів до генерування моделей інноваційної діяльності аграрних підприємств, які представлено у вигляді системи та охоплюють ситуаційний, соціальний, процесний, інституційний, цифровізаційний і безпековий виміри, що дозволяє формувати адаптивні, технологічно динамічні та безпеково орієнтовані рішення з урахуванням сучасних викликів цифрової трансформації та глобальної нестабільності.

Дані методичні підходи використовуються спеціалістами ТОВ «Житниця Поділля»

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації Портного Є.В.

Заступник директор



Тутуш РЯБЧУК

60199

Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»



The Private Joint-Stock Company
«Higher Education Institution
«Interregional
Academy
of Personnel Management»

Україна, 03039, Київ-39, вул. Фрометівська, 2,
Тел. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

2, Frometiv's'ka Str., 03039 Kyiv, Ukraine,
Tel. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

« 09 » січня 2025 № 64

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукової роботи
здобувача третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри
економіки та управління бізнесом
Портного Євгена Володимировича

Дослідження Портного Євгена Володимировича на тему «Формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності діяльністю аграрних підприємств» виконане відповідно до наукової теми НДР Міжрегіональної Академії управління персоналом «Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах» (номер державної реєстрації – 0121U000270).

У рамках даної наукової теми НДР Портной Є.В. провів комплексне дослідження щодо формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності аграрних підприємств, який оснований на підходах до генерування моделей інноваційної діяльності аграрних підприємств.

Здобувач обґрунтував систему індикаторів оцінки адаптивності інноваційної діяльності агропідприємств.

Науковий керівник теми НДР,
кандидат економічних наук, професор



А.І. Козлова

MAUP

