МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____202__ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА БАКАЛАВРА

«УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ТОВ «ОДЕСЬКА АГРАРНА КОМПАНІЯ» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконала: студентка 4 курсу, 41-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
ГОЛОВЧЕНКО Анастасія Сергіївна

Керівник: к.е.н., доцент
КЛИМЕНКО Лідія Василівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……..…….*9*

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ……..…*13*

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ТОВ «ОДЕСЬКА АГРАРНА КОМПАНІЯ» БІЛГОРООД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ ……..……..25

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ТОВ «ОДЕСЬКА АГРАРНА КОМПАНІЯ»……. …...*44*

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ……62

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА……..66

ДОДАТКИ……..……....68

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки України аграрний сектор функціонує під впливом глибоких структурних змін, інтеграційних процесів, цифровізації виробництва та зростання конкуренції на продовольчих ринках. Посилення вимог до якості продукції, необхідність підвищення продуктивності праці та раціонального використання ресурсів зумовлюють потребу активного впровадження інновацій. Саме інноваційний розвиток стає визначальним чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності аграрних підприємств, їх фінансової стійкості та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

В умовах швидкого оновлення технологій, впровадження цифрових рішень у сільському господарстві, розвитку точного землеробства та автоматизації виробничих процесів особливої актуальності набуває формування ефективної системи управління інноваційними процесами. Недостатня координація інноваційної діяльності, відсутність стратегічного бачення її розвитку або обмеженість ресурсного забезпечення можуть стримувати модернізацію підприємства та знижувати його ринкові позиції.

ТОВ «Одеська аграрна компанія» Білгород-Дністровського району Одеської області здійснює діяльність у конкурентному аграрному середовищі, що вимагає постійного вдосконалення виробничих технологій, організаційних рішень та управлінських підходів. Для забезпечення стабільного розвитку підприємства важливим є впровадження системного підходу до управління інноваційними процесами, визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку та оцінка ефективності реалізованих нововведень.

Метою даної кваліфікаційної (дипломної) роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інноваційними процесами у ТОВ «Одеська аграрна компанія» Білгород-Дністровського району Одеської області з метою підвищення ефективності його діяльності та зміцнення конкурентних позицій.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

– проаналізувати теоретико-методологічні основи управління інноваційними процесами на підприємстві;

– дослідити сучасний стан інноваційної діяльності та особливості управління інноваціями на підприємстві;

– оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на формування інноваційної стратегії;

– виявити основні проблеми та стримуючі чинники інноваційного розвитку підприємства;

– розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління інноваційними процесами та підвищення результативності інноваційної діяльності.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, активізації інноваційної діяльності та забезпеченню сталого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

Проблематика управління інноваційними процесами в аграрному секторі є предметом активних наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Теоретичні засади інноваційного розвитку підприємств ґрунтовно розкрито у працях В.Г. Андрійчука, який обґрунтував економічні механізми функціонування аграрних підприємств у ринкових умовах, а також В.М. Гриньової та Л.І. Федулової, які досліджували концептуальні підходи до формування інноваційної моделі розвитку економіки. Значний внесок у розвиток теорії інноваційного менеджменту зробили С.М. Ілляшенко та О.Є. Кузьмін, які розкрили сутність, принципи та інструменти управління інноваційними процесами на підприємстві.

Питання стратегічного управління інноваційним розвитком аграрних підприємств висвітлено у працях О.Г. Коваленка, С.Ю. Соколюка, Л.П. Сидоренка та інших науковців, які підкреслюють необхідність інтеграції інноваційної стратегії у загальну систему управління підприємством. Дослідження Н.Г. Лисенка та Н.Я. Пітель присвячені методичним підходам до оцінювання ефективності інноваційної діяльності та обґрунтуванню інвестиційної доцільності інноваційних проєктів. Важливим напрямом

сучасних наукових пошуків є цифровізація аграрного виробництва, що відображено у роботах Ю.Л. Халахура та К.В. Сухецької, де обґрунтовується роль інформаційних технологій та проектного підходу в управлінні інноваційними змінами.

Фундаментальні основи теорії інновацій були закладені Й. Шумпетером, який визначив інновації як ключовий чинник економічного розвитку. Подальший розвиток концепції інноваційного менеджменту здійснили П. Друкер, К. Фрімен, Дж. Тідд та Дж. Бессант, які сформували сучасні підходи до інтеграції технологічних, організаційних і ринкових змін у діяльність підприємств. Методологічні засади дослідження інноваційної діяльності також базуються на міжнародних рекомендаціях, зокрема положеннях Oslo Manual (OECD), що визначають стандарти вимірювання та оцінювання інновацій.

Таким чином, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників формують теоретичне підґрунтя для вивчення управління інноваційними процесами на підприємстві. Водночас динамічність ринкового середовища та специфіка функціонування окремих аграрних суб’єктів господарювання зумовлюють необхідність подальших досліджень, спрямованих на розробку прикладних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інноваційними процесами в конкретних умовах діяльності ТОВ «Одеська аграрна компанія».

Об’єктом дослідження є система управління інноваційними процесами ТОВ «Одеська аграрна компанія» Білгород-Дністровського району Одеської області.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування та вдосконалення механізмів управління інноваційною діяльністю аграрного підприємства з метою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети у роботі використано комплекс взаємопов’язаних методів наукового дослідження. Теоретичну основу становлять загальнонаукові методи, зокрема аналіз і синтез, що застосовувалися для узагальнення наукових підходів до управління

інноваційними процесами та оцінювання результатів діяльності підприємства. Індукція та дедукція дали змогу поєднати загальні положення теорії інноваційного менеджменту з практикою функціонування конкретного аграрного підприємства. Системний підхід забезпечив розгляд інноваційних процесів як складової цілісної системи управління, що охоплює виробничі, фінансові, організаційні та кадрові підсистеми.

Емпірична частина дослідження базується на використанні спостереження та аналізу внутрішньої документації підприємства для вивчення практики впровадження інноваційних рішень. Описовий метод застосовано для характеристики організаційної структури управління та визначення ролі окремих підрозділів у реалізації інноваційної стратегії. Узагальнення експертних оцінок керівників і фахівців підприємства дозволило визначити рівень інноваційної активності та основні бар’єри інноваційного розвитку.

Застосування зазначених методів у комплексі забезпечило логічну послідовність дослідження, достовірність отриманих результатів і обґрунтованість запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інноваційними процесами ТОВ «Одеська аграрна компанія».

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується суттєвим зростанням ролі інновацій як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємств, галузей і національних економік загалом. В умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкурентного середовища підприємства змушені постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність формування ефективної системи управління інноваційними процесами. Інновації виступають не лише інструментом підвищення економічної ефективності, а й стратегічним ресурсом довгострокового розвитку, що забезпечує технологічне оновлення виробництва, підвищення якості продукції та розширення ринкових можливостей [10].

Актуальність дослідження управління інноваційними процесами на підприємстві в сучасних умовах суттєво зростає у зв’язку з трансформаційними викликами, зумовленими військовим станом в Україні. Повномасштабна війна спричинила значні структурні зміни в економіці, порушення виробничо-логістичних ланцюгів, втрату матеріальних ресурсів, міграцію трудового потенціалу та зниження інвестиційної активності підприємств. У таких умовах саме інновації стають одним із ключових інструментів забезпечення стійкості підприємств, їх адаптації до кризових факторів та формування передумов післявоєнного економічного відновлення.

Військовий стан обумовлює необхідність переходу підприємств від традиційних моделей функціонування до більш гнучких, адаптивних та технологічно орієнтованих систем управління. Інноваційні процеси дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати використання обмежених ресурсів, впроваджувати цифрові технології, автоматизацію виробництва та нові організаційні рішення. Особливої актуальності набуває розвиток інноваційного потенціалу

підприємств як здатності генерувати нові управлінські, технологічні та маркетингові рішення в умовах невизначеності та ризику [24].

Крім того, військові виклики стимулюють трансформацію структури економіки у напрямі підвищення технологічності виробництва, імпортозаміщення, розвитку внутрішніх виробничих можливостей та забезпечення продовольчої безпеки держави. Це зумовлює необхідність формування ефективних механізмів управління інноваційними процесами, які дозволять підприємствам не лише зберегти конкурентоспроможність, але й створити нові джерела економічного зростання. У цьому контексті інноваційна діяльність виступає важливим фактором економічної безпеки підприємств та держави загалом [12].

Додатковим чинником актуальності є інтеграція України у європейський економічний простір, що передбачає підвищення рівня інноваційності економіки, впровадження сучасних стандартів управління та розвиток інноваційної інфраструктури. В умовах післявоєнного відновлення саме інноваційно орієнтовані підприємства матимуть найбільші можливості для залучення інвестицій, участі у міжнародних проєктах та забезпечення довгострокового розвитку.

Водночас існує низка проблем, що підсилюють актуальність дослідження, зокрема недостатній рівень фінансування інновацій, високі ризики інноваційних проєктів, обмеженість ресурсного забезпечення підприємств, недостатня інтеграція науки і виробництва, а також потреба у вдосконаленні методичного інструментарію управління інноваційними процесами. Військовий стан загострює ці проблеми та водночас формує нові вимоги до системи управління підприємствами, що потребує наукового обґрунтування сучасних підходів до управління інноваційною діяльністю [15].

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю розроблення теоретико-методологічних та практичних засад управління інноваційними процесами на підприємстві в умовах військового стану, що сприятиме підвищенню адаптивності, конкурентоспроможності та економічної

стійкості підприємств, а також забезпеченню їх ефективного функціонування в період кризових викликів та післявоєнного відновлення економіки України.

Теоретичні засади управління інноваційними процесами формувалися протягом тривалого історичного періоду. Перші наукові підходи до розуміння інновацій пов'язані з працями класиків економічної теорії, однак фундаментальне обґрунтування ролі інновацій у розвитку економіки належить Й. Шумпетеру, який визначав інновацію як нову комбінацію факторів виробництва, що забезпечує економічний розвиток та формує динамічну конкуренцію [24].

Вчений розглядав підприємця як ключового суб'єкта інноваційного процесу, а інновації – як рушійну силу економічних циклів. Його підхід заклав основу сучасної теорії інноваційного розвитку підприємств.

Подальший розвиток теоретичних підходів до управління інноваціями відбувався у працях зарубіжних і вітчизняних науковців, які розширили розуміння інноваційної діяльності як системного процесу, що охоплює наукові дослідження, розроблення, виробництво та комерціалізацію нововведень. Зокрема, концепція інноваційного менеджменту розглядає інновації як результат взаємодії технологічних, організаційних та ринкових факторів [28].

У сучасній науковій літературі інновації трактуються не лише як технологічні зміни, а як комплексні перетворення, що охоплюють бізнес-моделі, управлінські підходи та соціально-економічні механізми розвитку підприємства [26].

Вітчизняні науковці значну увагу приділяють дослідженню сутності інноваційних процесів у контексті трансформаційної економіки. Інноваційний процес визначається як сукупність взаємопов'язаних етапів створення, впровадження та поширення нововведень, що спрямовані на досягнення економічного, соціального або екологічного ефекту [23]. Управління інноваційними процесами розглядається як системна діяльність, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль інноваційної діяльності підприємства з метою досягнення стратегічних цілей розвитку [12].

Таблиця 1.1

Історичні віхи розвитку теоретичних підходів до управління інноваційними процесами

Історичний період	Представники / наукові школи	Основний зміст наукових підходів	Значення для розвитку управління інноваціями
Класична економічна теорія (XVIII — поч. XX ст.)	А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс	Дослідження факторів виробництва, ролі технічного прогресу у зростанні продуктивності праці та розвитку економіки	Сформовано передумови розуміння інновацій як чинника економічного розвитку
Теорія економічного розвитку (поч. XX ст.)	Й. Шумпетер	Інновації як нові комбінації ресурсів; підприємець як ключовий суб'єкт інновацій; концепція «творчого руйнування»	Закладено фундамент сучасної теорії інноваційного розвитку підприємств [24]
Неокласичні та інституціональні підходи (середина XX ст.)	Р. Солоу, Д. Норт, інституціональна школа	Вплив технологічного прогресу, інституційного середовища та державної політики на інноваційний розвиток	Обґрунтовано роль інновацій у макроекономічному зростанні та значення інституцій
Теорії індустріальних інновацій (1960–1980-ті рр.)	К. Фрімен, Б. Лундвалл	Національні інноваційні системи, взаємодія науки, бізнесу та держави, технологічні уклади	Сформовано системне бачення інноваційних процесів та їх управління [27]
Теорія стратегічного управління інноваціями (1980–1990-ті рр.)	М. Портер, П. Друкер	Конкурентні переваги через інновації, підприємництво як інноваційна діяльність, роль менеджменту	Інновації інтегровані у стратегічне управління підприємством [18; 26]
Сучасний інноваційний менеджмент (кінець XX — поч. XXI ст.)	Дж. Тідд, Дж. Бессант та ін.	Інновації як комплекс технологічних, організаційних і маркетингових змін; управління інноваційними процесами	Розроблено сучасні методи управління інноваційною діяльністю підприємств [28]
Вітчизняні дослідження інноваційного розвитку (XXI ст.)	Українські науковці (Ілляшенко, Кузьмін, Федулова та ін.)	Адаптація світових концепцій до умов трансформаційної економіки, формування інноваційної політики підприємств	Сформовано методичні підходи управління інноваціями в українських умовах [10; 12; 38]
Цифрова економіка та інноваційні екосистеми (сучасний етап)	Міжнародні організації, сучасні дослідники	Цифровізація, відкриті інновації, мережеві платформи, інноваційні екосистеми	Розширення інструментів управління інноваційними процесами, інтеграція цифрових технологій [22; 25]

Таблиця 1.2

Обґрунтування сутності понять «інноваційний процес» та «управління інноваційними процесами»

Складова визначення	Змістовне трактування	Теоретичне обґрунтування	Значення для управління підприємством
Сукупність взаємо-пов'язаних етапів	Інноваційний процес має послідовний характер і включає логічно пов'язані стадії розвитку інновації [23]	Процесний підхід до управління передбачає структурованість діяльності та послідовність управлінських рішень	Дозволяє систематизувати діяльність підприємства та оптимізувати використання ресурсів
Створення нововведень	Генерування ідей, наукові дослідження, розроблення технологій або продуктів [10]	Теорія інноваційного розвитку визначає створення новацій як початкову стадію інноваційного циклу	Формує основу майбутніх конкурентних переваг підприємства
Впровадження інновацій	Практичне застосування нових рішень у виробництві або управлінні [38]	Інновація набуває економічної цінності лише після комерціалізації	Забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства
Поширення інновацій	Дифузія нововведень у межах підприємства або ринку [5]	Теорія дифузії інновацій пояснює масштабування ефекту інновацій	Сприяє зростанню ринкової частки та конкурентоспроможності
Економічний, соціальний або екологічний ефект	Результативність інновацій вимірюється багатокритеріальними показниками [34]	Концепція сталого розвитку передбачає комплексну ефективність інновацій	Забезпечує довгострокову стійкість підприємства
Системна діяльність управління	Управління інноваціями охоплює всі функції менеджменту [12]	Системний підхід розглядає підприємство як комплекс взаємопов'язаних елементів	Забезпечує узгодженість управлінських рішень
Планування інноваційної діяльності	Визначення цілей, ресурсів, строків та напрямів інновацій [18]	Стратегічний менеджмент передбачає планування розвитку підприємства	Дає можливість мінімізувати ризики та забезпечити ефективність інновацій
Організація інноваційної діяльності	Формування структур, команд та процесів управління інноваціями [21]	Організаційна теорія менеджменту визначає необхідність координації ресурсів	Забезпечує ефективну реалізацію інноваційних проектів
Мотивація персоналу	Стимулювання творчості та інноваційної активності працівників [33]	Теорії мотивації підтверджують роль людського капіталу в інноваціях	Підвищує результативність інноваційної діяльності
Контроль інноваційної діяльності	Оцінювання результатів, коригування відхилень, аналіз ефективності [36]	Контроль є необхідною функцією управління для досягнення цілей	Дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів
Досягнення стратегічних цілей розвитку	Інновації виступають інструментом довгострокового розвитку підприємства	Стратегічний підхід інтегрує інновації у загальну стратегію підприємства	Формує конкурентні переваги та забезпечує стійкість розвитку

Інвестиції є однією з ключових економічних категорій, що забезпечують розвиток підприємств, галузей і національної економіки загалом. У широкому розумінні інвестиції представляють собою вкладення ресурсів (матеріальних, фінансових, інтелектуальних) у різні об’єкти діяльності з метою отримання економічного, соціального або іншого корисного ефекту в майбутньому. На рівні підприємства інвестиції виступають основою модернізації виробництва, впровадження інновацій, розширення діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

Складові інвестицій відображають структуру ресурсів, які спрямовуються на інвестиційну діяльність, а також напрями їх використання. До основних складових інвестицій належать:

1. Фінансові ресурси – грошові кошти, що інвестуються у створення або розвиток активів підприємства. Вони можуть формуватися за рахунок власних коштів підприємства (прибуток, амортизаційні відрахування), залучених коштів (кредити, позики) та залученого капіталу (інвестиції сторонніх осіб, емісія цінних паперів).

2. Матеріальні ресурси – інвестиції у матеріальні активи, зокрема обладнання, будівлі, споруди, транспортні засоби, виробничу інфраструктуру. Саме ця складова формує виробничий потенціал підприємства.

3. Нематеріальні ресурси – вкладення у нематеріальні активи, такі як патенти, ліцензії, програмне забезпечення, ноу-хау, торгові марки, технології, інтелектуальна власність. У сучасній економіці їх значення постійно зростає через цифровізацію та інноваційний розвиток.

4. Інтелектуальні ресурси – інвестиції у розвиток людського капіталу, освіту, підвищення кваліфікації персоналу, наукові дослідження та розробки. Ця складова є критично важливою для інноваційно орієнтованих підприємств.

5. Інноваційна складова – інвестиції, спрямовані безпосередньо на створення та впровадження нововведень, нових технологій, продуктів, процесів або управлінських рішень.

Таким чином, інвестиції мають комплексний характер і охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні аспекти розвитку підприємства.

Класифікація інвестицій здійснюється за різними ознаками залежно від мети дослідження, економічного змісту та напрямів використання.

1. За об’єктами вкладення

- Реальні інвестиції – вкладення у матеріальні та нематеріальні активи підприємства (основні засоби, технології, інновації).
- Фінансові інвестиції – вкладення у фінансові інструменти (акції, облігації, частки у капіталі інших підприємств).
- Інтелектуальні інвестиції — вкладення у наукові дослідження, освіту, підготовку кадрів, інтелектуальну власність.

2. За характером участі інвестора

- Прямі інвестиції – інвестор безпосередньо бере участь в управлінні об’єктом інвестування.
- Непрямі (портфельні) інвестиції – інвестування через фінансових посередників без управлінського контролю.

3. За періодом інвестування

- Короткострокові – до одного року.
- Середньострокові – від одного до трьох років.
- Довгострокові – понад три роки.

4. За формою власності інвестиційних ресурсів

- Державні інвестиції
- Приватні інвестиції
- Іноземні інвестиції
- Спільні інвестиції

5. За рівнем ризику

- Безризикові – з мінімальною ймовірністю втрат.
- Помірного ризику
- Високоризикові (венчурні) – характерні для інноваційних проєктів.

6. За функціональною спрямованістю

- Виробничі інвестиції – спрямовані на створення або модернізацію виробництва.
- Інноваційні інвестиції – забезпечують технологічний розвиток.

Таблиця 1.3

Класифікація інвестицій за основними ознаками

Класифікаційна ознака	Види інвестицій	Характеристика
За об’єктами вкладення	Реальні	Вкладення у матеріальні та нематеріальні активи підприємства (обладнання, будівлі, технології, інновації)
	Фінансові	Інвестиції у фінансові інструменти (акції, облігації, корпоративні права, депозити)
	Інтелектуальні	Вкладення у наукові дослідження, освіту, підготовку кадрів, інтелектуальну власність
За характером участі інвестора	Прямі	Інвестор безпосередньо бере участь в управлінні об’єктом інвестування
	Непрямі (портфельні)	Інвестування через фінансових посередників без участі в управлінні
За періодом інвестування	Короткострокові	Термін вкладення до 1 року
	Середньострокові	Термін вкладення від 1 до 3 років
	Довгострокові	Термін вкладення понад 3 роки
За формою власності інвестиційних ресурсів	Державні	Інвестиції за рахунок бюджетних коштів або державних підприємств
	Приватні	Вкладення фізичних або юридичних осіб приватної форми власності
	Іноземні	Інвестиції іноземних інвесторів у національну економіку
	Спільні	Інвестиції за участю вітчизняних та іноземних суб’єктів
За рівнем ризику	Безризикові	Вкладення з мінімальною ймовірністю втрат (державні цінні папери тощо)
	Помірного ризику	Інвестиції з середнім рівнем ризику та прогнозованою дохідністю
	Високоризикові (венчурні)	Інвестиції у нові проєкти або інноваційні підприємства з високою невизначеністю результатів
За функціональною спрямованістю	Виробничі	Спрямовані на створення або модернізацію виробництва
	Інноваційні	Пов’язані з розробкою та впровадженням нових технологій, продуктів або процесів
	Соціальні	Інвестиції у розвиток персоналу, соціальної інфраструктури
	Екологічні	Спрямовані на охорону довкілля та ресурсозбереження
За джерелами фінансування	Власні	Прибуток, амортизаційні відрахування, внутрішні ресурси підприємства
	Позикові	Банківські кредити, позики, облігаційні займи
	Залучені	Кошти інвесторів, акціонерний капітал, пайові внески
	Бюджетні	Державні або місцеві бюджетні кошти, гранти, субсидії
За регіональною ознакою	Внутрішні	Інвестиції в межах країни
	Зовнішні	Інвестиції за кордоном або від іноземних інвесторів

- Соціальні інвестиції – спрямовані на розвиток персоналу та соціальної інфраструктури.
- Екологічні інвестиції – спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля.

7. За джерелами фінансування

- Власні кошти підприємства
- Залучені кошти (інвестори, акціонери)
- Позикові кошти (кредити, позики)
- Бюджетне фінансування

Отже, інвестиції є багатокомпонентною економічною категорією, що включає фінансові, матеріальні, інтелектуальні та інноваційні складові. Їх класифікація дозволяє систематизувати напрями інвестиційної діяльності підприємства, оцінювати ризики, ефективність та формувати інвестиційну стратегію розвитку. Особливо важливого значення інвестиції набувають у контексті інноваційного розвитку підприємств, оскільки саме вони забезпечують ресурсну базу для впровадження нововведень та підвищення конкурентоспроможності.

Важливим аспектом теоретико-методологічних засад є визначення базових категорій та символів досліджуваної проблематики.

До ключових понять належать «інновація», «інноваційний процес», «інноваційна діяльність», «інноваційний потенціал», «інноваційний розвиток», «управління інноваціями».

Інновація виступає результатом творчої діяльності, що набуває економічної цінності в процесі комерціалізації [38].

Інноваційний процес, у свою чергу, відображає динамічну послідовність трансформації ідеї у кінцевий продукт або технологію, що використовується у виробничій діяльності підприємства [5].

Інноваційний потенціал характеризує здатність підприємства генерувати та реалізовувати нововведення, включаючи кадрові, фінансові, матеріально-технічні та інформаційні ресурси [39].

Значимість базових категорій полягає у формуванні методологічної основи дослідження управління інноваційними процесами. Вони забезпечують системність наукового аналізу та дозволяють визначити взаємозв'язки між складовими інноваційної діяльності підприємства. Наприклад, поняття інноваційного потенціалу є ключовим для оцінювання можливостей підприємства щодо впровадження нововведень, тоді як інноваційна стратегія визначає напрям використання цього потенціалу для досягнення конкурентних переваг [4].

Суттєве значення для формування сучасної теорії управління інноваціями має системний підхід, відповідно до якого підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. У цьому контексті інноваційні процеси виступають інтегруючим елементом, який забезпечує адаптацію підприємства до змін ринкового середовища та технологічного прогресу [34]. Системний підхід дозволяє розглядати інноваційну діяльність як комплекс взаємопов'язаних підсистем — науково-дослідної, виробничої, фінансової, маркетингової та управлінської.

Не менш важливим є процесний підхід до управління інноваціями, який передбачає розгляд інноваційної діяльності як послідовності етапів, що включають генерацію ідей, дослідження, розроблення, тестування, впровадження та комерціалізацію інновацій [21]. Такий підхід дозволяє оптимізувати управлінські рішення та підвищити ефективність використання ресурсів підприємства.

Методологічну основу управління інноваційними процесами формують також стратегічний, ресурсний та проектний підходи. Стратегічний підхід передбачає орієнтацію інноваційної діяльності на довгострокові цілі розвитку підприємства та формування конкурентних переваг [18]. Ресурсний підхід акцентує увагу на ефективному використанні внутрішніх можливостей підприємства, включаючи людський капітал, технології та організаційні компетенції [36]. Проектний підхід дозволяє забезпечити структурованість інноваційної діяльності та контроль за реалізацією інноваційних проектів [21].

Аналіз наявного методичного інструментарію управління інноваційними процесами свідчить про його значну різноманітність. До основних методів належать економічні, організаційні, фінансові, маркетингові та соціально-психологічні інструменти управління. Економічні методи включають планування інноваційної діяльності, бюджетування, оцінювання ефективності інноваційних проектів, визначення показників рентабельності та окупності інвестицій [35]. Організаційні методи передбачають формування інноваційної структури управління, створення проектних команд, впровадження систем управління знаннями та корпоративної культури інновацій [33].

Фінансові інструменти управління інноваціями охоплюють механізми фінансування інноваційних проектів, включаючи власні кошти підприємства, кредити, інвестиції, державну підтримку та грантові програми [16]. Маркетингові інструменти спрямовані на дослідження ринку, визначення потреб споживачів та просування інноваційної продукції [10]. Соціально-психологічні методи включають мотивацію персоналу, розвиток креативності, формування інноваційного мислення та стимулювання творчої активності працівників [12].

В умовах сучасної економіки особливого значення набуває цифровізація як фактор інноваційного розвитку підприємств. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність управління інноваційними процесами, скоротити витрати та прискорити впровадження нововведень [22]. Цифрові платформи, великі дані, штучний інтелект та автоматизація виробництва формують нові можливості для інноваційного розвитку підприємств.

Водночас аналіз методичного забезпечення управління інноваціями свідчить про наявність певних проблем. До них належать недостатній рівень інтеграції інноваційної діяльності у стратегічне управління підприємством, обмеженість фінансових ресурсів, недостатній розвиток інноваційної інфраструктури та низький рівень мотивації персоналу до інноваційної діяльності [17]. Крім того, вітчизняні підприємства часто стикаються з

ризиками інноваційних проектів, що потребує вдосконалення методів управління ризиками та оцінювання ефективності інновацій.

Таким чином, теоретико-методологічні засади управління інноваційними процесами на підприємстві формуються на основі комплексного поєднання економічних теорій, управлінських концепцій та практичних інструментів реалізації інноваційної діяльності. Історичний розвиток наукових підходів до інновацій підтверджує їх ключову роль у забезпеченні економічного розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Сучасний методичний інструментарій управління інноваціями характеризується багатогранністю та потребує подальшого вдосконалення з урахуванням цифрових трансформацій та глобальних викликів економічного розвитку.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ТОВ «ОДЕСЬКА АГРАРНА КОМПАНІЯ» БІЛГОРООД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Товариство з обмеженою відповідальністю «Одеська аграрна компанія» здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та внутрішніх установчих документів підприємства. Правову основу функціонування підприємства формують нормативно-правові акти, що регулюють господарську, підприємницьку, аграрну та інноваційну діяльність суб'єктів господарювання.

Основними законодавчими актами, на яких базується діяльність підприємства, є:

- Господарський кодекс України
- Цивільний кодекс України
- Закон України «Про господарські товариства»
- Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України»
- Закон України «Про інноваційну діяльність»
- Податковий кодекс України
- Земельний кодекс України
- інші нормативно-правові акти, що регулюють ведення аграрного бізнесу.

Підприємство має статус юридичної особи, самостійний баланс, розрахункові рахунки у банківських установах, печатку та інші реквізити, передбачені законодавством.

Основними установчими документами підприємства є:

- Статут товариства
- установчий договір
- внутрішні положення про структурні підрозділи
- регламенти управління та виробничої діяльності.

Відповідно до Статуту, основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, а також впровадження сучасних технологій у аграрне виробництво.

Таблиця 2.1

Реалізація основних прав господарської діяльності ТОВ «Одеська аграрна компанія» у 2022–2025 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Обсяг виробленої сільськогосподарської продукції, т	9100	9800	10400	11250
Дохід від торговельної діяльності (реалізація продукції), млн грн	74	82	94	108
Кількість укладених господарських договорів, од.	34	38	41	45
Обсяг зовнішньоекономічних операцій (експорт зернових), т	2800	3200	3600	4100
Частка експорту у загальному обсязі реалізації, %	30	33	35	36
Залучені інвестиції у розвиток виробництва, млн грн	6,2	7,5	9,1	11,3
Інвестиції у технічне переоснащення, млн грн	3,8	4,5	5,4	6,8
Кількість впроваджених інноваційних технологій, од.	2	3	4	5
Площа використання елементів точного землеробства, га	600	900	1300	1700

Підприємство має право:

- здійснювати виробничу, торговельну та інноваційну діяльність;
- укладати господарські договори;
- здійснювати зовнішньоекономічну діяльність;
- залучати інвестиції для розвитку виробництва;
- впроваджувати інноваційні технології у виробничі процеси.

Дані таблиці свідчать про поступове розширення господарської діяльності підприємства та активніше використання його економічних прав.

Зокрема, спостерігається стале зростання обсягів виробництва продукції, які збільшилися з 9100 т у 2022 році до 11250 т у 2025 році. Відповідно зростає і дохід від реалізації продукції.

Кількість укладених господарських договорів також має позитивну динаміку: з 34 у 2022 році до 45 у 2025 році, що свідчить про розширення партнерських зв’язків підприємства.

Суттєво зростає зовнішньоекономічна діяльність підприємства, що проявляється у збільшенні обсягів експорту зернових культур. Частка експорту у загальному обсязі реалізації зросла з 30% до 36%.

Важливим фактором розвитку є залучення інвестицій, обсяг яких збільшився майже вдвічі. Основна частина інвестицій спрямовується на модернізацію техніки, придбання сучасного обладнання та впровадження інноваційних технологій.

Позитивною тенденцією є також зростання кількості інноваційних технологій, які застосовуються у виробництві, а також розширення площ використання елементів точного землеробства.

Таким чином, аналіз свідчить, що підприємство активно використовує свої господарські права для розвитку виробництва, підвищення ефективності діяльності та впровадження інновацій.

Таким чином, правове середовище діяльності ТОВ «Одеська аграрна компанія» забезпечує необхідні умови для ефективного функціонування підприємства та реалізації інноваційних управлінських рішень.

ТОВ «Одеська аграрна компанія» розташоване у Білгород-Дністровському районі Одеської області – одному з важливих аграрних регіонів півдня України, який характеризується сприятливими природно-кліматичними умовами для вирощування зернових та технічних культур.

Історію розвитку підприємства умовно можна поділити на декілька етапів.

Таблиця 2.2.

Основні виклики діяльності ТОВ «Одеська аграрна компанія» та управлінські заходи реагування у 2022–2025 рр.

Проблема / виклик	Прояв проблеми у діяльності підприємства	Управлінські рішення	Отриманий результат
Зростання витрат на виробництво	Підвищення цін на паливо, мінеральні добрива, засоби захисту рослин та технічне обслуговування сільськогосподарської техніки	Впровадження цифровізації управління виробничими процесами, оптимізація використання ресурсів	Зниження непродуктивних витрат, підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
Проблеми збуту продукції	Ускладнення логістики, обмеження експорту, нестабільність роботи портової інфраструктури	Розширення каналів реалізації продукції, укладання нових контрактів з трейдерами та переробними підприємствами	Підвищення стабільності реалізації продукції, зменшення ризиків накопичення складських запасів
Нестабільність аграрного ринку	Коливання цін на зернові та олійні культури, нестабільність попиту	Впровадження систем моніторингу врожайності та аналізу ринкових тенденцій	Покращення прогнозування обсягів виробництва та планування реалізації продукції
Необхідність підвищення ефективності управління	Перевантаженість управлінської структури, повільність прийняття рішень	Оптимізація організаційної структури управління підприємством	Підвищення оперативності управлінських рішень та ефективності координації підрозділів

1 етап – створення підприємства (2015–2018 рр.)

Підприємство було створене у 2015 році на базі декількох фермерських господарств, що об’єднали свої земельні ресурси та виробничі потужності. На початковому етапі основна діяльність була зосереджена на вирощуванні зернових культур – пшениці, ячменю та кукурудзи.

Основними проблемами цього періоду були:

- обмеженість фінансових ресурсів;
- недостатній рівень технічного забезпечення;
- слабка система управління виробничими процесами.

Разом з тим підприємство поступово нарощувало виробничі потужності та земельний банк.

2 етап – стабілізація та розширення діяльності (2019–2021 рр.)

У цей період підприємство активно інвестувало у модернізацію технічного парку, придбання нової сільськогосподарської техніки та розширення площі оброблюваних земель.

Основні досягнення етапу:

- збільшення земельного банку до 2500 га;
- модернізація машинно-тракторного парку;
- впровадження елементів точного землеробства;
- розширення асортименту культур (соняшник, ріпак).

3 етап інноваційний розвиток та адаптація до кризових умов (2022–2025 рр.)

Період 2022–2025 років став складним для аграрного сектору України через економічні та логістичні проблеми. Підприємство зіткнулося з:

- зростанням витрат на виробництво;
- проблемами збуту продукції;
- нестабільністю ринку.

У відповідь на ці виклики керівництво підприємства почало впроваджувати інноваційні управлінські підходи:

- цифровізацію управління виробничими процесами;

- впровадження систем моніторингу врожайності;
- оптимізацію структури управління.

Основною спеціалізацією підприємства є вирощування зернових та олійних культур**.**

Основні види продукції:

- озима пшениця
- кукурудза
- ячмінь
- соняшник
- ріпак

Таблиця 2.3.

Структура посівних площ ТОВ «Одеська аграрна компанія» у 2022–2025 рр.

Культура	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2025 р.	
	га	Частка, %	га	Частка, %	га	Частка, %	га	Частка, %
Озима пшениця	880	35	910	35	945	35	980	35
Кукурудза	630	25	650	25	675	25	700	25
Соняшник	500	20	520	20	540	20	560	20
Ячмінь	250	10	260	10	270	10	280	10
Ріпак	250	10	260	10	270	10	280	10
Разом	2510	100	2600	100	2700	100	2800	100

Такий розподіл дозволяє підприємству підтримувати сівозміну та забезпечувати стабільність виробництва. Дані таблиці свідчать, що протягом 2022–2025 років спостерігається поступове збільшення загальної площі посівів підприємства, що пов’язано з розширенням земельного банку та оптимізацією використання земельних ресурсів.

Найбільшу частку у структурі посівних площ стабільно займає озима пшениця (35%), що пояснюється високим попитом на дану культуру на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Другу позицію займає кукурудза (25%), яка є важливою експортною культурою та характеризується стабільною врожайністю. Частка соняшнику становить 20%, що відповідає агротехнологічним вимогам сівозміни та забезпечує достатній рівень прибутковості виробництва.

Меншу частку у структурі посівних площ займають ячмінь та ріпак (по 10%), які виконують функцію підтримання агрономічної збалансованості сівозміни.

Загалом структура посівних площ підприємства є раціональною та диверсифікованою, що сприяє зниженню виробничих ризиків та забезпечує стабільність функціонування підприємства.

На підприємстві використовується лінійно-функціональна структура управління, яка є типовою для аграрних підприємств середнього розміру.

Наведена таблиця відображає розподіл функціональних обов’язків між основними керівниками та фахівцями ТОВ «Одеська аграрна компанія», що дозволяє забезпечити ефективне управління виробничими, фінансовими та організаційними процесами підприємства. Чітке визначення повноважень кожної посадової особи сприяє раціональному використанню ресурсів, підвищенню відповідальності працівників та оптимізації системи управління.

Ключову роль у системі управління підприємством відіграє директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю товариства, визначає стратегічні напрями його розвитку та контролює виконання поставлених завдань. До його функцій належить формування довгострокової стратегії підприємства, прийняття важливих управлінських рішень, представлення інтересів підприємства у взаємовідносинах з державними органами, фінансовими установами, партнерами та інвесторами. Крім того, директор забезпечує координацію роботи всіх структурних підрозділів підприємства та контролює ефективність їх діяльності.

Важливе місце у системі управління займає заступник директора з виробництва, який відповідає за організацію та контроль виробничих процесів. До його основних обов’язків належить планування виробничої діяльності, контроль виконання технологічних операцій, координація роботи агрономічної та технічної служб, а також забезпечення ефективного використання матеріальних, трудових і технічних ресурсів. Він також бере участь у впровадженні сучасних технологій вирощування сільськогосподарських культур та оптимізації виробничих процесів.

Значну роль у виробничій діяльності підприємства відіграє головний агроном, який відповідає за організацію рослинницького виробництва. Його функціональні обов’язки включають планування структури посівних площ, контроль дотримання агротехнологічних вимог, організацію проведення польових робіт, підбір сортів і гібридів сільськогосподарських культур, а також застосування сучасних технологій вирощування. Крім того, головний агроном здійснює контроль за використанням мінеральних добрив, засобів захисту рослин та інших ресурсів, необхідних для отримання високих врожаїв.

Не менш важливою є діяльність головного інженера, який відповідає за технічне забезпечення виробництва. До його функцій належить організація технічного обслуговування машинно-тракторного парку, контроль за технічним станом обладнання, планування ремонтних робіт, а також впровадження нової техніки та технологій. Він забезпечує ефективне використання технічних ресурсів підприємства, що має важливе значення для своєчасного та якісного виконання сільськогосподарських робіт.

Важливу роль у системі управління підприємством відіграють економіст та бухгалтер, які відповідають за фінансово-економічну діяльність підприємства. Економіст здійснює аналіз економічних показників діяльності, розробляє фінансові плани та прогнози, проводить розрахунок витрат і прибутку, а також готує економічне обґрунтування управлінських рішень. Бухгалтер, у свою чергу, забезпечує ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності, контроль за рухом грошових коштів, а також своєчасне нарахування та виплату заробітної плати працівникам.

Важливе значення для ефективного функціонування підприємства має діяльність менеджера із збуту, який відповідає за організацію реалізації продукції. До його основних обов'язків належить пошук нових ринків збуту, укладання договорів з покупцями, аналіз ринкової кон'юнктури, формування цінової політики підприємства та підтримання партнерських відносин з клієнтами.

Таблиця 2.4.

Функціональні обов'язки керівників та фахівців ТОВ «Одеська аграрна компанія»

Посада	Основні функціональні обов'язки	Роль у системі управління підприємством
Директор підприємства	Загальне керівництво діяльністю підприємства; визначення стратегічних напрямів розвитку; прийняття ключових управлінських рішень; представлення підприємства у взаємовідносинах з партнерами та державними органами	Формує стратегію розвитку підприємства та забезпечує ефективне функціонування всіх структурних підрозділів
Заступник директора з виробництва	Організація виробничих процесів; контроль виконання виробничих планів; координація роботи агрономічної та технічної служб; впровадження нових технологій	Забезпечує ефективне використання виробничих ресурсів та виконання планів виробництва
Головний агроном	Планування структури посівних площ; контроль дотримання агротехнологій; організація посівних та збиральних робіт; впровадження сучасних агротехнологій	Відповідає за ефективність рослинницького виробництва та підвищення врожайності культур
Головний інженер	Організація технічного обслуговування машинно-тракторного парку; контроль технічного стану обладнання; впровадження нової техніки та технологій	Забезпечує технічну готовність виробництва та ефективне використання технічних ресурсів
Економіст	Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства; планування витрат і доходів; підготовка економічних розрахунків та прогнозів	Забезпечує економічне обґрунтування управлінських рішень
Бухгалтер	Ведення бухгалтерського обліку; підготовка фінансової звітності; контроль руху грошових коштів; нарахування заробітної плати	Забезпечує фінансову дисципліну та достовірність облікової інформації
Менеджер із збуту	Пошук ринків реалізації продукції; укладання договорів із покупцями; організація реалізації продукції; аналіз ринкової кон'юнктури	Забезпечує ефективний збут продукції та розширення ринків продажу
Логіст	Організація транспортування продукції; планування маршрутів доставки; взаємодія з елеваторами та транспортними компаніями	Забезпечує ефективну логістику та своєчасну доставку продукції
Керівники	Організація роботи виробничих бригад;	Забезпечують безпосереднє

виробничих підрозділів (бригадири)	контроль виконання технологічних операцій; ведення обліку виконаних робіт	виконання виробничих завдань

Його діяльність спрямована на забезпечення стабільного збуту сільськогосподарської продукції та розширення ринків її реалізації.

Не менш важливою є робота логіста, який відповідає за організацію транспортування продукції, планування маршрутів перевезення та взаємодію з транспортними компаніями й елеваторами. Ефективна логістична діяльність дозволяє забезпечити своєчасну доставку продукції до місць зберігання або реалізації та знизити витрати на транспортування.

Безпосереднє виконання виробничих завдань забезпечують керівники виробничих підрозділів (бригадири), які організовують роботу працівників у польових умовах, контролюють виконання технологічних операцій, ведуть облік виконаних робіт та забезпечують дотримання виробничої дисципліни.

Таким чином, наведена система розподілу функціональних обов’язків між керівниками та фахівцями підприємства дозволяє забезпечити ефективну координацію діяльності всіх структурних підрозділів, підвищити відповідальність працівників та створити умови для впровадження інноваційних підходів у процес управління підприємством. Чітке визначення повноважень кожного працівника є важливою передумовою підвищення ефективності управління та стабільного розвитку підприємства.

Перевагами такої структури є:

- чіткий розподіл функцій;
- швидке прийняття управлінських рішень;
- контроль за виробничими процесами.

Однак існують і певні недоліки:

- надмірна централізація управління;
- недостатній рівень використання цифрових систем управління.

Основними каналами збуту продукції підприємства є:

1. зернотрейдерські компанії
2. переробні підприємства

3. елеваторні комплекси
4. експортні контракти через посередників.

Таблиця 2.5

Основні канали збуту продукції ТОВ «Одеська аграрна компанія»

Канал реалізації продукції	Основні підприємства-партнери	Характеристика співпраці
Зернотрейдерські компанії	Kernel, Nibulon, Louis Dreyfus Company, Cargill, Bunge	Закупівля зернових та олійних культур для подальшого експорту. Компанії забезпечують великі обсяги закупівлі та стабільні контракти.
Переробні підприємства	Delta Wilmar Ukraine, ViOil, Одеський олійно-жировий комбінат	Переробка соняшнику та інших олійних культур на олію, шрот та іншу продукцію.
Елеваторні комплекси	TIS Grain Terminal, Одеський зерновий термінал, елеватори Kernel, елеваторні комплекси Nibulon	Приймання, зберігання, сушіння та відвантаження зерна для подальшого транспортування або експорту.
Експортні контракти через посередників	COFCO International, ADM (Archer Daniels Midland), міжнародні брокерські зернові компанії	Посередницькі контракти для поставок зерна до країн ЄС, Близького Сходу та Північної Африки.

Зазначені компанії є одними з найбільших операторів зернового ринку України, які активно працюють у південному регіоні країни, зокрема в Одеській області. Співпраця з великими зернотрейдерами дозволяє підприємству реалізовувати значні обсяги продукції та забезпечує стабільність збуту.

Переробні підприємства забезпечують внутрішній ринок переробки олійних культур, що дає можливість диверсифікувати канали реалізації та зменшувати залежність від експорту зерна.

Елеваторні комплекси виконують важливу функцію логістичної інфраструктури, оскільки забезпечують зберігання, доробку та відвантаження

зернової продукції. Значна частина зерна транспортується через портові термінали Одеської області.

Експорт через міжнародні компанії та брокерів дозволяє підприємству виходити на світові ринки зерна.

Основні ринки реалізації:

- внутрішній ринок України;
- країни Європейського Союзу;
- країни Близького Сходу.

Найбільшу частку у реалізації продукції займають зернотрейдерські компанії (приблизно 60%).

Основні результати діяльності підприємства наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Економічні показники виробничої діяльності ТОВ «Одеська аграрна компанія»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Площа сільгоспугідь, га	2600	2700	2800
Валовий збір зерна, т	9800	10400	11250
Дохід від реалізації, млн грн	82	94	108
Собівартість продукції, млн грн	63	72	83
Чистий прибуток, млн грн	9	12	15

Аналіз показників свідчить про поступове зростання виробничих та фінансових результатів підприємства**.**

Основними факторами позитивної динаміки стали:

- розширення посівних площ;
- впровадження нових агротехнологій;
- підвищення ефективності управління виробничими процесами.

Підприємство має наступні основні виробничі фонди:

- трактори
- зернозбиральні комбайни
- посівні комплекси

- обприскувачі
- зерносховища.

Коефіцієнт використання техніки становить приблизно 0,78**,** що свідчить про достатньо ефективне використання машинно-тракторного парку.

Водночас спостерігається потреба у:

- оновленні частини техніки;
- автоматизації виробничих процесів;
- впровадженні цифрових технологій управління.

У процесі розвитку ТОВ «Одеська аграрна компанія» функціонувало в умовах складного економічного середовища, що характеризувалося наявністю ряду кризових факторів, які мали безпосередній вплив на ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства. Особливо відчутними ці фактори стали у період 2022–2025 років, коли аграрний сектор України зазнав значних змін через економічну нестабільність, логістичні обмеження та трансформацію ринкових умов. У результаті підприємство зіткнулося з низкою проблем, що потребували оперативного управлінського реагування.

Одним із найбільш суттєвих кризових факторів стали логістичні труднощі, які виникли через обмеження транспортної інфраструктури та ускладнення функціонування експортних маршрутів. Значна частина сільськогосподарської продукції підприємства орієнтована на зовнішні ринки, тому стабільність логістичних каналів відіграє важливу роль у забезпеченні безперервності реалізації продукції. Порушення традиційних шляхів транспортування зерна та олійних культур призвело до необхідності використання альтернативних маршрутів доставки, що значно збільшило витрати на транспортування. Крім того, спостерігалися затримки у відвантаженні продукції до портів та елеваторних комплексів, що у свою чергу призводило до накопичення продукції на складах підприємства. Це створювало додаткове фінансове навантаження, пов’язане з витратами на зберігання, а також знижувало швидкість обороту оборотних коштів.

Іншим важливим кризовим фактором стало зростання вартості виробничих ресурсів, яке суттєво вплинуло на економічні показники діяльності

підприємства. У досліджуваний період значно підвищилися ціни на основні матеріально-технічні ресурси, що використовуються у сільськогосподарському виробництві. Зокрема, суттєво зросла вартість пально-мастильних матеріалів, які є необхідними для функціонування машинно-тракторного парку та виконання польових робіт. Також спостерігалося значне підвищення цін на мінеральні добрива, які відіграють важливу роль у забезпеченні високої врожайності сільськогосподарських культур. Окрім цього, подорожчали засоби захисту рослин, що призвело до зростання витрат на забезпечення належного рівня захисту посівів від шкідників, хвороб та бур'янів. У сукупності ці фактори спричинили збільшення собівартості виробництва сільськогосподарської продукції, що негативно вплинуло на рівень прибутковості підприємства та вимагало перегляду підходів до планування виробничих витрат.

Ще одним фактором, який у певній мірі стримував розвиток підприємства, стала недосконаліть системи управління, що проявлялася у недостатньому рівні використання сучасних інформаційних технологій та управлінських інструментів. Аналіз організаційної структури та управлінських процесів показав, що на підприємстві певний час зберігалися традиційні методи управління, які не повною мірою відповідали сучасним вимогам ефективного менеджменту. Зокрема, відзначалася недостатня цифровізація управління виробничими процесами, що ускладнювало оперативний контроль за виконанням технологічних операцій та використанням ресурсів. Крім того, спостерігалася відносно низька швидкість обробки управлінської інформації, що могло призводити до затримок у прийнятті управлінських рішень. Окремою проблемою була відсутність комплексного підходу до управління інноваційними процесами, що обмежувало можливості підприємства щодо впровадження сучасних технологій та підвищення ефективності виробництва.

Разом з тим варто зазначити, що керівництво підприємства поступово почало реагувати на зазначені виклики шляхом удосконалення організаційної структури управління, впровадження елементів цифрових технологій та оптимізації виробничих процесів. Це створює передумови для підвищення

ефективності управління підприємством та забезпечення його подальшого розвитку в умовах мінливого ринкового середовища.

У відповідь на сучасні виклики підприємство почало поступово впроваджувати інноваційні рішення:

- використання систем GPS-контролю техніки**;**

Таблиця 2.7

Стан впровадження інноваційних рішень та проблеми розвитку інноваційної діяльності ТОВ «Одеська аграрна компанія»

Напрям інноваційного розвитку	Сутність впроваджених рішень	Практичне значення для підприємства	Основні проблеми реалізації
Використання систем GPS-контролю техніки	Встановлення GPS-трекерів на сільськогосподарську техніку для контролю переміщення, витрат пального та виконання польових робіт	Підвищення ефективності використання техніки, зниження витрат пального, контроль виконання робіт	Обмежені фінансові ресурси для повного оснащення всього машинно-тракторного парку
Застосування технологій точного землеробства	Використання систем супутникової навігації, карт урожайності, диференційованого внесення добрив	Підвищення врожайності культур, оптимізація використання ресурсів, зменшення виробничих витрат	Недостатній рівень інвестицій у сучасне програмне забезпечення та обладнання
Цифровий облік виробничих процесів	Впровадження електронних систем обліку виробничих операцій, контролю використання ресурсів та планування робіт	Підвищення оперативності управління, покращення контролю за виробничими процесами	Недостатня інтеграція цифрових систем у всі структурні підрозділи підприємства
Впровадження	Використання	Підвищення	Висока вартість

сучасних сортів та гібридів культур	високопродуктивних сортів і гібридів зернових та олійних культур	врожайності, покращення якості продукції, підвищення конкуренто-спроможності	насіннєвого матеріалу та необхідність адаптації до кліматичних умов

- застосування точного землеробства**;**
- цифровий облік виробничих процесів;
- впровадження сучасних сортів та гібридів культур.

Таблиця 2.7 відображає основні напрями впровадження інноваційних рішень у діяльності ТОВ «Одеська аграрна компанія» та проблеми, які виникають у процесі їх реалізації. З позиції управління інвестиціями наведені дані свідчать про те, що інноваційна діяльність підприємства безпосередньо залежить від обсягів фінансових ресурсів, які спрямовуються на модернізацію виробництва, впровадження цифрових технологій та підвищення ефективності використання виробничих ресурсів.

Першим важливим напрямом інноваційного розвитку є використання систем GPS-контролю техніки**.** Встановлення GPS-трекерів на сільськогосподарську техніку дозволяє здійснювати контроль за переміщенням машинно-тракторного парку, витратами пального та ефективністю виконання польових робіт. З точки зору управління інвестиціями впровадження таких систем потребує початкових капіталовкладень у придбання обладнання, програмного забезпечення та налаштування системи моніторингу. Разом з тим ці інвестиції мають значний економічний ефект, оскільки дозволяють зменшити витрати пального, підвищити ефективність використання техніки та мінімізувати непродуктивні витрати. Основною проблемою залишається обмеженість фінансових ресурсів, що не дозволяє підприємству одночасно оновити GPS-системами всього машинно-тракторного парку.

Наступним важливим напрямом є застосування технологій точного землеробства**,** що передбачає використання супутникових систем навігації,

створення карт урожайності та диференційоване внесення добрив. Інвестиції у впровадження таких технологій є стратегічно важливими, оскільки вони сприяють підвищенню врожайності сільськогосподарських культур та оптимізації використання матеріальних ресурсів. Використання елементів точного землеробства дозволяє підприємству зменшити витрати на добрива та засоби захисту рослин, а також підвищити ефективність використання земельних ресурсів. Проте реалізація цього напряму потребує значних фінансових вкладень у сучасне обладнання, спеціалізоване програмне забезпечення та навчання персоналу, що створює додаткове навантаження на інвестиційний бюджет підприємства.

Важливим елементом інноваційного розвитку підприємства є цифровий облік виробничих процесів**,** який передбачає використання електронних систем для фіксації та аналізу виробничих операцій. З позиції управління інвестиціями впровадження таких систем дозволяє підвищити ефективність управління підприємством, забезпечити оперативний доступ до інформації та покращити контроль за використанням виробничих ресурсів. Інвестиції у цифровізацію управлінських процесів мають довгостроковий ефект, оскільки сприяють підвищенню прозорості діяльності підприємства та покращенню процесу прийняття управлінських рішень. Водночас на підприємстві поки що спостерігається недостатній рівень інтеграції цифрових технологій у всі структурні підрозділи, що обмежує ефективність використання інвестицій у цьому напрямі.

Окрему увагу слід приділити впровадженню сучасних сортів і гібридів сільськогосподарських культур**,** що є важливим фактором підвищення продуктивності рослинництва. Інвестиції у якісний насіннєвий матеріал дозволяють підприємству підвищити врожайність, покращити якість продукції та підвищити конкурентоспроможність на аграрному ринку. Проте використання високопродуктивних сортів і гібридів пов’язане з необхідністю значних витрат на придбання насіння та проведення додаткових агротехнологічних заходів, що збільшує фінансове навантаження на підприємство. Крім того, важливим аспектом є адаптація нових сортів до

природно-кліматичних умов регіону, що потребує проведення дослідницьких випробувань та додаткових інвестицій у агротехнології.

Таким чином, аналіз таблиці свідчить, що інноваційний розвиток ТОВ «Одеська аграрна компанія» безпосередньо пов’язаний з ефективністю управління інвестиційними ресурсами підприємства**.** Незважаючи на впровадження окремих інноваційних рішень, система інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності потребує подальшого вдосконалення. Основними стримуючими факторами залишаються обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень інвестицій у цифрові технології та відсутність спеціалізованого підрозділу, відповідального за управління інноваційними проектами.

Таблиця 2.8

Основні проблеми управління інноваційною діяльністю ТОВ «Одеська аграрна компанія»

Проблема	Сутність проблеми	Наслідки для діяльності підприємства
Недостатній рівень інвестицій у інновації	Обмежені фінансові ресурси для придбання сучасного обладнання та технологій	Повільні темпи модернізації виробництва
Відсутність підрозділу інноваційного розвитку	На підприємстві немає спеціалізованої структури, відповідальної за впровадження інновацій	Несистемність інноваційної діяльності
Обмежена інтеграція цифрових технологій	Часткове використання цифрових систем управління та обліку	Низька ефективність управлінських процесів

Разом з тим система управління інноваціями поки що не є повністю сформованою. Основними проблемами залишаються:

- недостатній рівень інвестицій у інновації;

- відсутність окремого підрозділу інноваційного розвитку;
- обмежена інтеграція цифрових технологій.

У зв’язку з цим для підвищення ефективності інноваційного розвитку підприємству доцільно вдосконалити систему стратегічного планування інвестицій**,** активніше залучати зовнішні джерела фінансування, а також впроваджувати комплексний підхід до управління інноваційними процесами. Це дозволить підвищити результативність інвестицій у нові технології, забезпечити модернізацію виробництва та зміцнити конкурентні позиції підприємства на аграрному ринку.

Отже**,** проведений аналіз діяльності ТОВ «Одеська аграрна компанія» показав, що підприємство має потенціал для подальшого розвитку та підвищення ефективності виробництва. Разом з тим існує необхідність удосконалення системи управління інноваційними процесами, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його сталий розвиток.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ТОВ «ОДЕСЬКА АГРАРНА КОМПАНІЯ»

Сучасні умови функціонування аграрного сектору України вимагають від підприємств активного впровадження інноваційних технологій, що забезпечують підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції та стабільності розвитку. Для ТОВ «Одеська аграрна компанія» вдосконалення системи управління інноваційними процесами є одним із ключових факторів подальшого економічного зростання.

Аналіз діяльності підприємства, проведений у другому розділі роботи, показав, що інноваційна діяльність підприємства має певні позитивні результати, зокрема впровадження елементів точного землеробства, GPS-моніторингу техніки та використання сучасних сортів сільськогосподарських культур. Проте існують певні проблеми, пов’язані з недостатнім рівнем інвестицій, обмеженим використанням цифрових технологій та відсутністю комплексного підходу до управління інноваційними процесами.

Для обґрунтування доцільності впровадження інноваційних технологій у діяльність ТОВ «Одеська аграрна компанія» доцільно провести SWOT-аналіз інноваційних проєктів підприємства. Такий аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони інноваційного розвитку, а також оцінити можливості та загрози зовнішнього середовища, що впливають на ефективність реалізації інноваційної стратегії підприємства.

SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє сформувати обґрунтовані управлінські рішення щодо впровадження нових технологій, підвищення інноваційної активності підприємства та ефективного використання інвестиційних ресурсів.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз інноваційних проєктів ТОВ «Одеська аграрна компанія»

Складові SWOT-аналізу	Характеристика факторів	Оцінка впливу на реалізацію інноваційних проєктів
Сильні сторони (Strengths)	Наявність достатніх земельних ресурсів для впровадження сучасних агротехнологій; досвід ведення сільськогосподарського виробництва; наявність кваліфікованих фахівців; поступове впровадження цифрових технологій (GPS-контроль техніки, електронний облік)	Створюють сприятливі передумови для впровадження технологій точного землеробства та цифрових систем управління
Слабкі сторони (Weaknesses)	Недостатній рівень інвестицій у інновації; відсутність спеціалізованого підрозділу інноваційного розвитку; обмежена цифровізація управлінських процесів; частково застарілий машинно-тракторний парк	Можуть уповільнювати впровадження інноваційних технологій та знижувати ефективність їх використання
Можливості (Opportunities)	Державні програми підтримки аграрного сектору; доступ до міжнародних грантових програм; розвиток технологій точного землеробства; можливість співпраці з науковими установами та аграрними технологічними компаніями	Дозволяють залучити додаткові інвестиції та впровадити сучасні технології управління виробництвом
Загрози (Threats)	Економічна нестабільність; зростання цін на матеріальні ресурси (паливо, добрива); ризики кліматичних змін; нестабільність ринків збуту сільськогосподарської продукції	Можуть негативно впливати на окупність інноваційних проєктів та фінансові результати підприємства

Проведений SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Одеська аграрна компанія» має достатній потенціал для впровадження інноваційних технологій у

виробничу діяльність. Сильними сторонами підприємства є наявність значних земельних ресурсів, накопичений досвід ведення аграрного виробництва та наявність кваліфікованого кадрового потенціалу. Це створює сприятливі умови для впровадження сучасних технологій точного землеробства, цифрових систем управління виробництвом та автоматизованих систем контролю використання техніки.

Водночас у діяльності підприємства існує ряд слабких сторін, які стримують інноваційний розвиток. До них належать недостатній рівень фінансування інноваційних проєктів, відсутність спеціалізованого підрозділу інноваційного розвитку, а також обмежене використання цифрових технологій у системі управління. Частина технічного обладнання підприємства потребує модернізації, що також впливає на ефективність впровадження інновацій.

Разом з тим зовнішнє середовище відкриває для підприємства значні можливості для розвитку інноваційної діяльності. Зокрема, важливу роль відіграють державні програми підтримки аграрного сектору, міжнародні грантові програми та розвиток сучасних аграрних технологій. Співпраця з науковими установами та аграрними технологічними компаніями може сприяти впровадженню нових технологій та підвищенню ефективності виробництва.

Серед основних загроз для реалізації інноваційних проєктів слід відзначити економічну нестабільність, коливання цін на матеріальні ресурси, кліматичні ризики та нестабільність ринків збуту аграрної продукції. Ці фактори можуть впливати на рівень прибутковості підприємства та ускладнювати реалізацію інвестиційних програм.

Отже, результати SWOT-аналізу свідчать про те, що впровадження інноваційних технологій є стратегічно доцільним напрямом розвитку ТОВ «Одеська аграрна компанія», однак для підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємству необхідно вдосконалити систему управління інноваційними процесами, активізувати інвестиційну діяльність та розширити використання сучасних цифрових технологій у виробничій та управлінській діяльності.

Для формування ефективної стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Одеська аграрна компанія» доцільно використати матрицю стратегій SWOT, яка дозволяє поєднати внутрішні фактори розвитку підприємства (сильні та слабкі сторони) із зовнішніми умовами середовища (можливості та загрози). Такий підхід дає змогу сформувати конкретні стратегічні напрями розвитку інноваційних проєктів підприємства та визначити управлінські рішення щодо їх реалізації.

Матриця SWOT-стратегій передбачає формування чотирьох груп стратегій:

SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей),
ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз),
WO-стратегії (подолання слабких сторін за рахунок використання можливостей),
WT-стратегії (мінімізація слабких сторін та уникнення загроз).

Проведений аналіз показує, що найбільш перспективним напрямом розвитку підприємства є реалізація SO-стратегії, яка передбачає активне використання наявних ресурсів підприємства для впровадження сучасних інноваційних технологій. До таких технологій належать системи точного землеробства, цифрові платформи управління аграрним виробництвом, використання безпілотних літальних апаратів для моніторингу посівів та застосування сучасних високопродуктивних сортів і гібридів культур.

Важливе значення для підприємства має також ST-стратегія, спрямована на підвищення стійкості виробництва до зовнішніх ризиків. Використання інноваційних технологій моніторингу стану посівів, систем контролю витрат ресурсів та оптимізація структури посівних площ дозволяє знизити негативний вплив кліматичних ризиків і нестабільності ринку сільськогосподарської продукції.

Реалізація WO-стратегії спрямована на подолання внутрішніх обмежень підприємства, зокрема недостатнього рівня фінансування інноваційної діяльності та обмеженої цифровізації управління. Залучення інвестицій, участь

у державних програмах підтримки аграрного сектору та міжнародних грантових програмах дозволить суттєво активізувати інноваційну діяльність підприємства.

Таблиця 3.2

Матриця стратегій SWOT для реалізації інноваційних проєктів ТОВ «Одеська аграрна компанія»

Тип стратегії	Зміст стратегічних рішень щодо інноваційних проєктів	Практична реалізація на підприємстві	Очікуваний результат до 2028 р.
SO-стратегія (Strengths–Opportunities)	Використання наявних ресурсів та виробничого потенціалу підприємства для активного впровадження інноваційних технологій	Впровадження технологій точного землеробства, цифрових систем управління виробництвом, використання сучасних сортів культур	Зростання врожайності основних культур на 15–20%, підвищення рентабельності виробництва на 12–15%
ST-стратегія (Strengths–Threats)	Використання сильних сторін підприємства для мінімізації ризиків зовнішнього середовища	Оптимізація структури посівів, використання інноваційних технологій моніторингу посівів (дрони), впровадження систем контролю витрат ресурсів	Зниження виробничих витрат на 10–12%, підвищення стійкості підприємства до ринкових коливань
WO-стратегія (Weaknesses–Opportunities)	Подолання внутрішніх слабких сторін підприємства за рахунок використання зовнішніх можливостей	Залучення інвестицій, участь у державних та міжнародних програмах підтримки інновацій, створення підрозділу інноваційного розвитку	Підвищення рівня інвестицій у інновації на 30–40%, прискорення технологічної модернізації
WT-стратегія (Weaknesses–Threats)	Мінімізація внутрішніх проблем підприємства та зниження впливу зовнішніх ризиків	Модернізація технічної бази, диверсифікація каналів збуту, підвищення ефективності управління	Підвищення фінансової стійкості підприємства, зменшення ризиків інноваційних проєктів

		інноваційними процесами	

У свою чергу WT-стратегія спрямована на мінімізацію внутрішніх слабких сторін підприємства та зниження впливу зовнішніх ризиків. До основних заходів цієї стратегії належать модернізація матеріально-технічної бази підприємства, диверсифікація каналів збуту продукції та вдосконалення системи управління інноваційними процесами.

Отже, використання матриці SWOT-стратегій дозволяє сформувати комплексну стратегію інноваційного розвитку ТОВ «Одеська аграрна компанія», яка забезпечить підвищення ефективності використання виробничих ресурсів, активізацію інноваційної діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

З метою підвищення інноваційної активності підприємства доцільно реалізувати наступні напрями вдосконалення управління інноваційною діяльністю:

- створення системи стратегічного управління інноваціями;
- формування окремого підрозділу інноваційного розвитку;
- підвищення рівня цифровізації виробничих та управлінських процесів;
- розширення інвестиційної діяльності у сфері технологічної модернізації;
- розвиток співпраці з науковими установами та аграрними технологічними компаніями.

Для підвищення ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Одеська аграрна компанія» необхідно вдосконалити систему управління інноваційними процесами та створити сприятливі організаційно-економічні умови для впровадження сучасних технологій у виробництво. Аналіз діяльності підприємства показав, що інноваційні процеси мають фрагментарний характер і потребують більш системного підходу до їх планування, фінансування та реалізації. У зв’язку з цим доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення інноваційної активності підприємства.

Першим важливим напрямом є створення системи стратегічного управління інноваціями. Така система повинна передбачати розробку

довгострокової інноваційної стратегії підприємства, яка визначатиме основні напрями модернізації виробництва, впровадження нових технологій та підвищення конкурентоспроможності продукції. Стратегічне управління інноваціями дозволить підприємству більш ефективно планувати використання інвестиційних ресурсів, визначати пріоритетні інноваційні проєкти та оцінювати економічну ефективність їх реалізації.

Другим важливим напрямом є формування окремого підрозділу інноваційного розвитку або призначення відповідальних осіб, які координуватимуть впровадження інноваційних проєктів. Такий підрозділ може виконувати функції аналізу сучасних технологічних тенденцій у аграрному секторі, підготовки інвестиційних проєктів, пошуку партнерів та інвесторів, а також контролю за реалізацією інноваційних програм підприємства. Наявність спеціалізованого підрозділу сприятиме систематизації інноваційної діяльності та підвищенню її результативності.

Третім напрямом є підвищення рівня цифровізації виробничих та управлінських процесів. Цифрові технології дозволяють оптимізувати планування польових робіт, здійснювати моніторинг стану посівів, контролювати використання техніки та матеріальних ресурсів, а також підвищити оперативність прийняття управлінських рішень. Використання сучасних інформаційних систем управління аграрним виробництвом сприятиме підвищенню ефективності виробничих процесів та зниженню витрат підприємства.

Наступним важливим напрямом є розширення інвестиційної діяльності у сфері технологічної модернізації виробництва. Це передбачає оновлення машинно-тракторного парку, придбання сучасної сільськогосподарської техніки, впровадження елементів точного землеробства та використання новітніх агротехнологій. Залучення додаткових інвестицій дозволить підприємству підвищити продуктивність виробництва та забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

Важливим елементом інноваційного розвитку є також розвиток співпраці з науковими установами та аграрними технологічними компаніями.

Таблиця 3.3.

Основні напрями вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «Одеська аграрна компанія»

Напрям удосконалення	Сутність заходу	Очікуваний результат
Створення системи стратегічного управління інноваціями	Розробка довгострокової інноваційної стратегії, визначення пріоритетних напрямів модернізації виробництва	Підвищення ефективності планування інноваційних проєктів та використання інвестицій
Формування підрозділу інноваційного розвитку	Створення структурного підрозділу або призначення відповідальних осіб за координацію інноваційної діяльності	Систематизація інноваційних процесів та підвищення ефективності управління ними
Підвищення рівня цифровізації управління	Впровадження інформаційних систем управління виробництвом, цифрових платформ контролю ресурсів	Оптимізація виробничих процесів та підвищення оперативності управлінських рішень
Розширення інвестиційної діяльності	Залучення фінансових ресурсів для модернізації технічної бази та впровадження нових технологій	Підвищення продуктивності виробництва та зниження витрат
Розвиток співпраці з науковими установами	Спільні дослідження, впровадження нових агротехнологій, участь у	Підвищення технологічного рівня підприємства та

	наукових програмах	впровадження інновацій

Така співпраця може передбачати проведення спільних досліджень, випробування нових сортів сільськогосподарських культур, впровадження сучасних агротехнологій та участь у науково-практичних проєктах. Взаємодія з науковими установами дозволить підприємству швидше адаптувати інноваційні розробки до виробничих умов та підвищити ефективність виробництва.

Для узагальнення запропонованих напрямів удосконалення системи управління інноваційною діяльністю доцільно представити їх у вигляді таблиці.

Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити ефективність управління інноваційними процесами та забезпечити стабільний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Для підвищення ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Одеська аграрна компанія» доцільно сформувати комплексну систему управління інноваційними процесами, яка передбачає чіткий розподіл функцій та відповідальності між керівниками і фахівцями підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити координацію інноваційних проєктів, підвищити ефективність управлінських рішень та оптимізувати використання інвестиційних ресурсів.

З метою систематизації управління інноваційною діяльністю підприємства доцільно розподілити функції між основними керівниками та спеціалістами підприємства.

Запропонований розподіл функцій дозволяє сформувати цілісну систему управління інноваційними процесами підприємства, у якій кожен керівник або спеціаліст виконує чітко визначені завдання. Ключова роль у формуванні інноваційної стратегії належить директору підприємства, який визначає загальні напрями розвитку та координує діяльність усіх структурних підрозділів.

Важливе значення у реалізації інноваційних проєктів мають заступник директора з виробництва, головний агроном та головний інженер, які забезпечують впровадження нових технологій у виробничі процеси. Фінансове

планування та економічна оцінка ефективності інновацій покладається на економіста та бухгалтерію підприємства.

Таблиця 3.4.

Розподіл функцій управління інноваційними процесами між фахівцями ТОВ «Одеська аграрна компанія»

Напрям управління інноваційними процесами	Зміст функцій	Відповідальні фахівці
Стратегічне планування інноваційної діяльності	Розробка інноваційної стратегії підприємства, визначення пріоритетних напрямів технологічного розвитку	Директор підприємства, економіст
Планування інноваційних проєктів	Формування програм модернізації виробництва, підготовка інвестиційних проєктів	Заступник директора з виробництва, економіст
Технологічне забезпечення інновацій	Впровадження сучасних агротехнологій, використання нових сортів та гібридів культур	Головний агроном
Технічна модернізація виробництва	Оновлення машинно-тракторного парку, впровадження GPS-контролю техніки, автоматизація виробничих процесів	Головний інженер
Цифровізація виробничих процесів	Впровадження систем цифрового обліку, використання інформаційних систем управління виробництвом	Головний інженер, економіст
Фінансове забезпечення інноваційної діяльності	Планування інвестиційних витрат, залучення фінансових ресурсів, контроль використання інвестицій	Економіст, бухгалтер
Аналіз ефективності інноваційних проєктів	Оцінка економічної ефективності впроваджених інновацій, аналіз результатів діяльності	Економіст
Організація реалізації інноваційної продукції	Пошук нових ринків збуту, укладання контрактів, аналіз попиту на інноваційну продукцію	Менеджер із збуту
Контроль виконання інноваційних заходів	Моніторинг реалізації інноваційних проєктів, координація діяльності підрозділів	Директор підприємства, заступник директора

Для підвищення ефективності інноваційної діяльності доцільно сформувати комплексну систему управління інноваційними процесами, яка включатиме такі основні елементи:

1. Планування інноваційної діяльності. Передбачає розробку довгострокової інноваційної стратегії підприємства, визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку та формування інвестиційних програм модернізації виробництва.

2. Організація інноваційних процесів. Передбачає створення відповідного структурного підрозділу або призначення відповідальних осіб, які координуватимуть реалізацію інноваційних проектів.

3. Фінансування інноваційної діяльності. Включає формування інвестиційного фонду підприємства, залучення кредитних ресурсів, використання державних програм підтримки аграрного сектору та співпрацю з інвесторами.

4. Контроль та оцінка ефективності інновацій. Передбачає проведення систематичного аналізу результатів впровадження нових технологій та оцінку їх економічної ефективності.

Впровадження такої системи управління дозволить забезпечити послідовність і результативність інноваційної діяльності підприємства.

Одним із ключових напрямів підвищення інноваційної активності підприємства є активне впровадження сучасних агротехнологій, що дозволяють підвищити продуктивність сільськогосподарського виробництва.

Для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Одеська аграрна компанія» важливим напрямом розвитку є впровадження сучасних інноваційних технологій у виробничі та управлінські процеси. Використання новітніх аграрних технологій дозволяє підвищити продуктивність сільськогосподарського виробництва, оптимізувати використання матеріальних ресурсів та зменшити виробничі витрати.

Прогнозується, що впровадження комплексу інноваційних рішень до 2028 року сприятиме зростанню врожайності основних сільськогосподарських культур, зниженню витрат на виробництво та підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 3.5

Прогноз результатів впровадження інноваційних технологій у ТОВ «Одеська аграрна компанія» до 2028 року

Інноваційна технологія	Основні підходи до впровадження	Поточний стан (2025 р.)	Прогнозований результат до 2028 р.	Очікуваний економічний ефект
Системи точного землеробства	Використання GPS-навігації, карт врожайності, диференційованого внесення добрив та засобів захисту рослин	Часткове використання GPS-навігації на окремій техніці	Збільшення врожайності на 10–15%, зниження витрат добрив на 12–18%	Додаткове зростання прибутку на 12–15%
Автоматизовані системи управління технікою	Встановлення систем автопілоту на трактори та комбайни, контроль витрат пального, автоматизація польових робіт	GPS-контроль використовується на 30% техніки	Оснащення 80% техніки автоматизованими системами управління	Зниження витрат пального на 15–20%, підвищення продуктивності праці на 10%
Використання безпілотних літальних апаратів (дронів)	Моніторинг стану посівів, виявлення хвороб рослин, оцінка стану ґрунтів, контроль якості польових робіт	Використання дронів відсутнє	Регулярний моніторинг 100% посівних площ підприємства	Зниження втрат врожаю на 5–8%, оперативне реагування на проблеми
Цифрові платформи управління аграрним виробництвом	Впровадження інформаційних систем управління виробництвом (Farm Management System), цифровий облік витрат, планування польових робіт	Часткове ведення електронного обліку	Повна цифровізація управління виробничими процесами	Зниження адміністративних витрат на 10–12%, підвищення оперативності управління
Використання біотехнологій та сучасних сортів культур	Використання високопродуктивних гібридів зернових та олійних культур, застосування біопрепаратів для			

	підвищення родючості ґрунтів			

До основних інноваційних технологій, які доцільно впровадити на підприємстві, належать:

- системи точного землеробства;
- автоматизовані системи управління технікою;
- використання безпілотних літальних апаратів для моніторингу посівів;
- застосування цифрових платформ управління аграрним виробництвом;
- використання біотехнологій та сучасних високопродуктивних сортів культур.

Наведені у таблиці дані свідчать про те, що впровадження сучасних інноваційних технологій може суттєво підвищити ефективність діяльності ТОВ «Одеська аграрна компанія». Найбільший економічний ефект очікується від впровадження систем точного землеробства та використання сучасних сортів і гібридів сільськогосподарських культур, що дозволить підвищити врожайність основних культур у середньому на 10–20%.

Водночас цифровізація управлінських процесів та використання автоматизованих систем управління технікою сприятиме зниженню витрат на виробництво та підвищенню продуктивності праці. Використання безпілотних літальних апаратів дозволить підвищити ефективність моніторингу стану посівів і оперативно реагувати на можливі проблеми у виробничому процесі.

Таким чином, реалізація зазначених інноваційних заходів до 2028 року дозволить підприємству забезпечити підвищення економічної ефективності виробництва, зміцнити конкурентні позиції на аграрному ринку та створити передумови для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Впровадження зазначених технологій дозволить підвищити врожайність сільськогосподарських культур, оптимізувати використання ресурсів та знизити виробничі витрати.

Ефективне впровадження інновацій потребує достатнього рівня фінансового забезпечення. У зв’язку з цим важливим напрямом розвитку підприємства є формування ефективної системи управління інвестиціями**.**

Основними джерелами фінансування інноваційної діяльності можуть бути:

- власні фінансові ресурси підприємства;
- банківські кредити;
- державні програми підтримки аграрного сектору;
- інвестиції приватних партнерів;
- міжнародні грантові програми.

Фінансове забезпечення інноваційної діяльності є одним із ключових факторів успішної модернізації виробництва та впровадження нових технологій у діяльність ТОВ «Одеська аграрна компанія». Для реалізації інноваційних проєктів до 2028 року підприємству доцільно використовувати диверсифіковану систему фінансування, що передбачає поєднання власних коштів підприємства, залучених інвестицій та державної підтримки. Такий підхід дозволить зменшити фінансові ризики та забезпечити стабільність реалізації інноваційних програм.

Основними джерелами фінансування інноваційної діяльності можуть бути власні фінансові ресурси підприємства, банківські кредити, державні програми підтримки аграрного сектору, інвестиції приватних партнерів та міжнародні грантові програми. Доцільно систематизувати ці джерела фінансування у вигляді таблиці.

Наведені у таблиці дані свідчать про те, що для реалізації інноваційних проєктів до 2028 року підприємству доцільно сформувати змішану модель фінансування, що передбачає використання як власних, так і залучених фінансових ресурсів. Загальний прогнозований обсяг інвестицій у інноваційний розвиток підприємства може становити приблизно 33–44 млн грн.

Найбільшу частку фінансування можуть становити банківські кредити та власні кошти підприємства, що забезпечить оперативність реалізації інноваційних проєктів. Водночас залучення державних програм підтримки та міжнародних грантів дозволить зменшити фінансове навантаження на підприємство та підвищити ефективність інвестиційної діяльності.

Таким чином, формування ефективної системи фінансування інноваційної діяльності сприятиме прискоренню технологічної модернізації підприємства,

підвищенню конкурентоспроможності продукції та забезпеченню сталого розвитку ТОВ «Одеська аграрна компанія» у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.6

Джерела фінансування інноваційної діяльності ТОВ «Одеська аграрна компанія» до 2028 року

Джерело фінансування	Основні підходи до залучення коштів	Орієнтовний обсяг фінансування до 2028 р., млн грн	Основні напрями використання коштів
Власні фінансові ресурси підприємства	Реінвестування частини прибутку, формування інноваційного фонду підприємства	8–10	Модернізація техніки, придбання сучасного насіння, впровадження елементів точного землеробства
Банківські кредити	Отримання середньострокових кредитів на оновлення матеріально-технічної бази, участь у програмах пільгового кредитування	12–15	Придбання сучасної сільськогосподарської техніки, впровадження автоматизованих систем управління
Державні програми підтримки аграрного сектору	Участь у державних програмах компенсації вартості техніки, підтримки фермерських господарств та інноваційних проєктів	4–6	Часткова компенсація витрат на придбання техніки та обладнання
Інвестиції приватних партнерів	Залучення стратегічних партнерів, створення спільних інноваційних проєктів, аграрні інвестиційні програми	6–8	Реалізація інноваційних технологічних проєктів, впровадження цифрових платформ управління
Міжнародні грантові програми	Участь у міжнародних програмах підтримки аграрного розвитку,	3–5	Впровадження екологічних технологій, цифровізація виробництва, навчання

	екологічних та інноваційних проєктах		персоналу

Залучення додаткових інвестицій дозволить підприємству модернізувати технічну базу, впроваджувати сучасні технології та підвищити ефективність виробничих процесів.

З урахуванням запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління інноваційними процесами можна сформувати прогноз основних показників діяльності ТОВ «Одеська аграрна компанія» до 2028 року.

Таблиця 3.7

Прогноз основних економічних показників діяльності підприємства до 2028 року

Показник	2025	2026	2027	2028
Площа сільськогосподарських угідь, га	2800	2900	3000	3100
Валовий збір зернових культур, т	11250	12000	12800	13600
Дохід від реалізації продукції, млн грн	108	120	134	150
Собівартість виробництва, млн грн	83	90	98	105
Чистий прибуток, млн грн	15	20	25	31
Рівень рентабельності, %	18	22	26	29

Наведені у таблиці 3.7 дані відображають прогноз основних економічних показників діяльності ТОВ «Одеська аграрна компанія» до 2028 року з урахуванням впровадження інноваційних технологій, модернізації матеріально-технічної бази та вдосконалення системи управління виробничими процесами. Аналіз показників дозволяє оцінити очікувану динаміку розвитку підприємства та ефективність запропонованих інноваційних заходів.

Перш за все варто відзначити поступове зростання площі сільськогосподарських угідь, яка збільшується з 2800 га у 2025 році до 3100 га у 2028 році. Таким чином, загальне розширення земельного банку становитиме 300 га або близько 10,7 %. Це може бути пов’язано із залученням додаткових орендованих земельних ділянок, оптимізацією структури землекористування та

підвищенням ефективності використання земельних ресурсів. Розширення площ обробітку створює передумови для зростання обсягів виробництва сільськогосподарської продукції.

Важливим показником ефективності діяльності підприємства є валовий збір зернових культур, який демонструє стійку тенденцію до зростання. Якщо у 2025 році обсяг виробництва становить 11 250 т, то у 2028 році він прогнозується на рівні 13 600 т. Загальне зростання за досліджуваний період становитиме 2350 т або приблизно 20,9 %. Таке зростання пояснюється не лише розширенням посівних площ, але й впровадженням сучасних технологій точного землеробства, використанням високопродуктивних сортів і гібридів культур, а також покращенням системи управління виробничими процесами.

Аналіз показників доходу від реалізації продукції свідчить про позитивну тенденцію зростання фінансових результатів підприємства. Очікується, що дохід зросте з 108 млн грн у 2025 році до 150 млн грн у 2028 році, тобто на 42 млн грн або близько 38,9 %. Така динаміка зумовлена збільшенням обсягів виробництва, підвищенням якості продукції та розширенням каналів її реалізації, у тому числі через експортні контракти.

Разом із зростанням доходів відбувається і підвищення собівартості виробництва, що є характерним для сучасних умов функціонування аграрного сектору. Зокрема, собівартість зростає з 83 млн грн у 2025 році до 105 млн грн у 2028 році, тобто на 22 млн грн або приблизно 26,5 %. Основними причинами такого зростання є підвищення вартості матеріальних ресурсів, зокрема пального, мінеральних добрив, засобів захисту рослин та насіннєвого матеріалу. Водночас впровадження інноваційних технологій дозволяє частково компенсувати зростання витрат за рахунок більш ефективного використання ресурсів.

Позитивною тенденцією є зростання чистого прибутку підприємства, який збільшується з 15 млн грн у 2025 році до 31 млн грн у 2028 році. Таким чином, приріст прибутку становить 16 млн грн або понад 106 %, що свідчить про суттєве підвищення ефективності діяльності підприємства. Основними чинниками такого зростання є збільшення обсягів виробництва, впровадження

інноваційних технологій та підвищення ефективності управління виробничими процесами.

Важливим узагальнюючим показником ефективності діяльності підприємства є рівень рентабельності виробництва, який протягом аналізованого періоду демонструє стабільне зростання. Якщо у 2025 році він становить 18 %, то у 2028 році прогнозується на рівні 29 %. Таким чином, загальне зростання рентабельності становить 11 відсоткових пунктів, що свідчить про підвищення ефективності використання виробничих ресурсів та покращення фінансового стану підприємства.

Загалом результати прогнозного аналізу показують, що впровадження інноваційних технологій та вдосконалення системи управління інноваційними процесами дозволить підприємству забезпечити стабільне економічне зростання до 2028 року. Очікується збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, підвищення доходів від її реалізації, зростання прибутковості та покращення фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Отже, реалізація запропонованих інноваційних заходів створює передумови для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Одеська аграрна компанія», зміцнення його позицій на аграрному ринку та забезпечення сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Зокрема, прогнозується збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, зростання доходів від реалізації продукції та підвищення рівня рентабельності підприємства. Це буде досягнуто за рахунок підвищення продуктивності виробництва, оптимізації витрат та розширення ринків збуту продукції.

Отже, удосконалення системи управління інноваційними процесами ТОВ «Одеська аграрна компанія» є важливою умовою підвищення ефективності діяльності підприємства. Запропоновані заходи, спрямовані на розвиток інноваційної діяльності, цифровізацію виробничих процесів, розширення інвестиційної діяльності та впровадження сучасних аграрних технологій,

дозволять підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його сталий розвиток.

Прогнозні розрахунки свідчать, що реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню обсягів виробництва, підвищенню прибутковості та зміцненню позицій підприємства на аграрному ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження було розглянуто теоретичні, методичні та практичні аспекти управління інноваційними процесами на аграрних підприємствах, а також здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Одеська аграрна компанія» Білгород-Дністровського району Одеської області. Отримані результати дозволили сформулювати відповідні висновки та обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства.

У першому розділі роботи було досліджено теоретичні основи управління інноваційними процесами в аграрному секторі економіки. Встановлено, що інноваційна діяльність є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств, ефективності виробництва та забезпечення їх довгострокового розвитку. В умовах сучасної економіки інновації виступають одним із ключових інструментів підвищення продуктивності праці, оптимізації використання ресурсів та впровадження сучасних технологій виробництва. Особливого значення набувають інновації у сфері точного землеробства, цифровізації аграрного виробництва, автоматизації управлінських процесів та використання сучасних біотехнологій.

Аналіз наукових підходів до управління інноваційною діяльністю показав, що ефективність інноваційного розвитку підприємства значною мірою залежить від наявності чіткої інноваційної стратегії, належного фінансового забезпечення інноваційних проєктів, кваліфікованого кадрового потенціалу та ефективної організаційної структури управління.

У другому розділі роботи було здійснено аналіз сучасного стану та особливостей управління інноваційними процесами на ТОВ «Одеська аграрна компанія». Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю та здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України. Основними видами діяльності підприємства є вирощування зернових та олійних культур, реалізація сільськогосподарської продукції, а також впровадження сучасних технологій у виробничі процеси.

Проведений аналіз показав, що підприємство має достатній виробничий потенціал, зокрема значний земельний фонд, розвинену матеріально-технічну базу та кваліфікований кадровий склад. Основними напрямами спеціалізації підприємства є вирощування зернових культур (пшениця, ячмінь, кукурудза) та олійних культур (соняшник, ріпак).

Водночас було встановлено, що діяльність підприємства у 2022–2025 роках відбувалася в умовах складного економічного середовища, що характеризувалося нестабільністю ринків збуту, зростанням вартості матеріальних ресурсів та логістичними труднощами. Ці фактори негативно вплинули на ефективність виробничої діяльності підприємства та зумовили необхідність активізації інноваційної діяльності.

Аналіз організаційної структури управління підприємством показав, що управління здійснюється за лінійно-функціональним принципом, який забезпечує розподіл функцій між керівниками та спеціалістами підприємства. Водночас у структурі управління відсутній окремий підрозділ, відповідальний за розвиток інноваційної діяльності, що певною мірою обмежує можливості системного впровадження інновацій.

Проведений SWOT-аналіз інноваційних проєктів підприємства показав, що основними сильними сторонами є наявність значних земельних ресурсів, досвід ведення аграрного виробництва та наявність кваліфікованих фахівців. Водночас серед слабких сторін було визначено недостатній рівень фінансування інноваційної діяльності, обмежену цифровізацію управлінських процесів та потребу модернізації частини матеріально-технічної бази підприємства.

Третій розділ роботи присвячено обґрунтуванню напрямів вдосконалення системи управління інноваційними процесами на підприємстві. У роботі запропоновано комплекс заходів, спрямованих на активізацію інноваційної діяльності підприємства, зокрема створення системи стратегічного управління інноваціями, формування підрозділу інноваційного розвитку, підвищення рівня цифровізації виробничих процесів, залучення інвестицій для модернізації технічної бази та розвиток співпраці з науковими установами.

Особливу увагу приділено впровадженню сучасних інноваційних технологій, зокрема систем точного землеробства, автоматизованих систем управління технікою, використанню безпілотних літальних апаратів для моніторингу посівів, цифрових платформ управління аграрним виробництвом та застосуванню сучасних високопродуктивних сортів і гібридів культур.

Прогнозні розрахунки показали, що впровадження зазначених інноваційних технологій дозволить підприємству до 2028 року збільшити площу сільськогосподарських угідь до 3100 га, підвищити валовий збір зернових культур до 13,6 тис. т, збільшити дохід від реалізації продукції до 150 млн грн та підвищити рівень рентабельності виробництва до 29 %.

Отже, результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати такі основні пропозиції щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю ТОВ «Одеська аграрна компанія»:

1. Розробити та впровадити довгострокову стратегію інноваційного розвитку підприємства, яка визначатиме пріоритетні напрями модернізації виробництва та впровадження сучасних технологій.

2. Створити у структурі управління підприємством спеціалізований підрозділ інноваційного розвитку або призначити відповідальних осіб за координацію інноваційної діяльності.

3. Активізувати процес цифровізації управління виробничими процесами шляхом впровадження сучасних інформаційних систем управління аграрним виробництвом.

4. Забезпечити залучення інвестиційних ресурсів для модернізації матеріально-технічної бази підприємства, зокрема шляхом використання банківських кредитів, державних програм підтримки аграрного сектору та міжнародних грантових програм.

5. Розширити використання сучасних технологій точного землеробства, систем GPS-контролю техніки, безпілотних літальних апаратів та сучасних агротехнологій.

6. Посилити співпрацю підприємства з науковими установами, аграрними університетами та технологічними компаніями з метою впровадження інноваційних розробок у виробничу діяльність.

7. Удосконалити систему економічного аналізу та оцінки ефективності інноваційних проєктів, що дозволить підвищити результативність управлінських рішень у сфері інноваційного розвитку.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, забезпечить зростання продуктивності виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції та створить передумови для сталого розвитку ТОВ «Одеська аграрна компанія» у довгостроковій перспективі.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 624 с.

2. Бутенко Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 312 с.

3. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2022. 440 с.

4. Верба В.А. Управління інноваційним розвитком підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 356 с.

5. Гриньова В.М. Інноваційний розвиток підприємств: теорія та практика. Харків: ІНЖЕК, 2020. 304 с.

6. Державна служба статистики України. Інноваційна діяльність підприємств України у 2023 році. Київ, 2024.

7. Державна служба статистики України. Сільське господарство України у 2022 році: статистичний збірник. Київ, 2023.

8. Державна служба статистики України. Основні показники діяльності підприємств України у 2023 році. Київ, 2024.

9. Жарінова А.Г. Управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств. Економіка АПК, 2022, №4, с. 45–52.

10. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2021. 334 с.

11. Коваленко О.Г. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємств аграрного сектору. Аграрна економіка, 2023, Т. 16, №2, с. 33–40.

12. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Управління інноваційними процесами: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2020. 368 с.

13. Клименко Л.В. Інноваційні стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах трансформації економіки. Вісник економічної науки України, 2023, №3, с. 55–61.

14. Лисенко Н.Г. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств. Економічний простір, 2022, №8, с. 21–27.

15. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2030 року. Київ, 2021.

16. Міністерство економіки України. Стратегія інноваційного розвитку України на період до 2030 року. Київ, 2020.

17. Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки». Інноваційний розвиток аграрного сектору України: аналітичний звіт. Київ, 2023.

18. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.

19. Сидоренко Л.П. Інноваційні технології в аграрному виробництві: економічний аспект. Вісник аграрної науки, 2023, №6, с. 12–19.

20. Соколюк С.Ю. Управління інноваційним розвитком підприємств аграрного сектору: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2021. 412 с.

21. Сухецька К.В. Проектний підхід в управлінні інноваційними процесами аграрних підприємств. Менеджмент та підприємництво в Україні, 2022, №5, с. 48–54.

22. Халахур Ю.Л. Цифровізація як чинник інноваційного розвитку аграрних підприємств. Економіка та держава, 2023, №9, с. 37–43.

23. Чухрай Н.І. Управління інноваціями: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2021. 352 с.

24. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Київ: Основи, 2019. 242 с.

25. OECD. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. Paris: OECD Publishing, 2018.

26. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper Business, 2019. 288 p.

27. Freeman C. The Economics of Industrial Innovation. London: Routledge, 2020. 470 p.

28. Tidd J., Bessant J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. Wiley, 2021. 640 p.

29. Закон України «Про інноваційну діяльність» №40-IV від 04.07.2002 р. (зі змінами).

30. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» №3715-VI від 08.09.2011 р.

31. Кабінет Міністрів України. Постанова №447 від 14.05.2021 р. «Про затвердження Державної програми стимулювання розвитку інноваційної діяльності».

32. Кабінет Міністрів України. Постанова №1437 від 23.12.2021 р. «Про затвердження Державної стратегії розвитку сільського господарства на період до 2030 року».

33. Кустріч Л.О. Управління змінами в аграрних підприємствах: теоретичні та практичні аспекти. Економіка розвитку, 2022, №5, с. 29–36.

34. Мельник Л.Г. Інноваційна економіка: теорія і практика. Суми: Університетська книга, 2020. 512 с.

35. Пітель Н.Я. Сучасні методи оцінки ефективності інноваційних проектів. Актуальні проблеми економіки, 2022, №6, с. 61–68.

36. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2021. 654 с.

37. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. Київ, 2020.

38. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: підручник. Київ: Либідь, 2021. 480 с.

39. Чорна М.В. Формування інноваційного потенціалу підприємства. Бізнес Інформ, 2023, №10, с. 52–58.

40. Яцків І.Б. Оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства. Економіка та управління підприємствами, 2023, №7, с. 73–79.