

21
09.06.2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

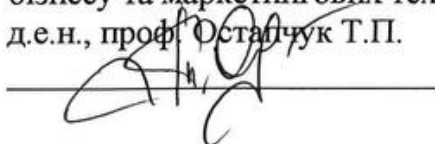


БОНДАРЧУК Максим Юрійович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО–21–1)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

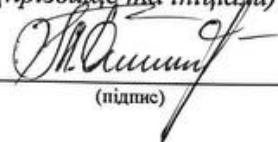
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

ст. викл. Біляк Т.О.

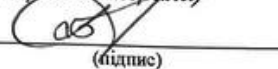
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.

(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Бондарчук М.Ю. Управління інноваційною діяльністю підприємства. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі проаналізовано систему управління інноваційною діяльністю підприємства та визначено основні напрями її удосконалення.

Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, управління інноваційною діяльністю, ефективність інновацій, інноваційний проєкт.

Annotation

Bondarchuk M.Yu. Management of innovative activities of the enterprise. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock exchange activity". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work analyzes the system of management of innovative activities of the enterprise and identifies the main areas of its improvement.

Keywords: innovations, innovative activities, management of innovative activities, innovation efficiency, innovation project.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління інноваційною діяльністю підприємства</i>	7
1.1. Поняття та значення інноваційної діяльності підприємства	7
1.2. Система управління інноваційною діяльністю підприємства	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління інноваційною діяльністю підприємств	31
Висновки до розділу 1	38
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю ТОВ «А.Т.К.»</i>	40
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	40
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	46
2.3. Оцінка стану управління інноваційною діяльністю підприємства	54
2.4. Напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства	63
Висновки до розділу 2	73
<i>Висновки</i>	75
<i>Список використаних джерел</i>	78
<i>Додатки</i>	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації інноваційна діяльність стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств. В умовах нестабільного економічного середовища саме інновації забезпечують адаптивність, стійкість та динамічний розвиток компаній. Управління інноваційною діяльністю передбачає системний підхід до створення, впровадження та комерціалізації нових продуктів, технологій і методів організації виробництва. Зростаюча роль науково-технічного прогресу, розвиток інформаційних технологій та автоматизації обумовлюють потребу в ефективному управлінні інноваціями.

Важливо не лише розробити інновацію, а й забезпечити її результативне впровадження в господарську практику підприємства. Ефективне управління інноваційною діяльністю сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності, оптимізації ресурсів та якості продукції. Водночас інноваційні процеси є складними, ризикованими та потребують значних фінансових і людських ресурсів. Тому особливого значення набуває грамотне стратегічне планування інноваційного розвитку.

Сучасні підприємства дедалі частіше орієнтуються на використання світового досвіду у сфері інноваційного менеджменту. В Україні ці питання набувають особливої актуальності в умовах економічної нестабільності та військової агресії, коли інновації стають засобом виживання та зростання. Для аграрного сектору, зокрема, це означає впровадження передових технологій, таких як агродрони, системи точного землеробства, біотехнології та автоматизовані комплекси зберігання.

Розвиток інноваційної діяльності вимагає відповідної організаційної структури, кадрового потенціалу, інвестиційних ресурсів і партнерства з науковими установами. Управління інноваціями має бути інтегрованим у загальну стратегію підприємства та базуватися на постійному аналізі ринку, внутрішнього середовища та технологічних трендів.

Джерелом розвитку інновацій є активне й ефективне їх використання, а також створення відповідного середовища для їх впровадження в діяльність. Тому особливого значення набуває управління інноваційною діяльністю підприємств, яке орієнтує діяльність промислових підприємств на запити споживачів, дозволяє більш адаптивно реагувати, впливати і здійснювати кардинальні зміни, досягти конкурентних переваг у майбутньому.

Дослідженням проблем інноваційної діяльності присвячено роботи таких науковців, як Безус А.М., Дубасенюк О.А., Сас Н.М., Федулова Л.І., Шафранова К.В.. Роботи таких науковців, як Криховецької І.З., Куніної Д.М., Луцької І.Н., Яшкіної Н.В. направлені на визначення проблем управління інноваційною діяльністю підприємств за різними видами діяльності.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління інноваційною діяльністю підприємства, а також визначення основних напрямів його удосконалення на підприємстві ТОВ «А.Т.К.».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття та значення інноваційної діяльності підприємства;
- дослідити систему управління інноваційною діяльністю підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління інноваційною діяльністю підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку стану управління інноваційною діяльністю підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління інноваційною

діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління інноваційною діяльністю підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення управління інноваційною діяльністю.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань було використано такі методи дослідження: аналізу; порівняння й узагальнення; діалектичний метод пізнання; абстрактно-логічний підхід; економіко-статистичний метод; графоаналітичний метод тощо. Застосування сучасних методів досліджень забезпечують достовірність та обґрунтованість отриманих результатів з точки зору розвитку наукових знань.

Інформаційна база дослідження представлена матеріалами навчальних посібників та підручників, наукових статей, інтернет-джерел, даними бухгалтерської звітності досліджуваного підприємства та внутрішньою корпоративною інформацією.

Практичне значення одержаних результатів Реалізація наведених в даній роботі пропозицій сприятиме підвищенню ефективності інноваційної діяльності, а також раціональному використанню залучених інвестицій для модернізації та оновлення техніко-технологічної бази підприємства. Результати дослідження можуть бути використані в процесі подальшого реформування економіки України в сфері інноваційної політики.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 85 сторінках друкованого тексту. Робота містить 27 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 83 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та значення інноваційної діяльності підприємства

Інноваційна діяльність є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку сучасного підприємства. В умовах жорсткої конкуренції та стрімких змін на ринку здатність до впровадження нових технологій, продуктів та управлінських рішень визначає конкурентоспроможність компанії. Інновації дозволяють підвищити ефективність виробничих процесів, зменшити витрати та покращити якість продукції або послуг. Вони сприяють адаптації підприємства до зовнішнього середовища та нових вимог споживачів. Завдяки інноваціям компанії можуть створювати унікальні торговельні пропозиції та завойовувати нові ринки. Інноваційна активність є також основою для залучення інвестицій та партнерів [75].

Підприємства, що постійно впроваджують новації, демонструють більшу гнучкість і стабільність у кризових умовах. Важливу роль відіграє і розвиток кадрового потенціалу, адже інновації вимагають високого рівня знань та кваліфікації. Успішна інноваційна діяльність підвищує імідж компанії та її соціальну відповідальність. Отже, інновації - це не лише інструмент зростання, а й необхідна умова виживання підприємства в сучасній економіці.

Інновації - це процес створення, впровадження та використання нових ідей, технологій, продуктів або методів з метою підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та адаптації до змін середовища. Вони можуть охоплювати як технічні удосконалення, так і організаційні, управлінські чи маркетингові новації. Інновації стають рушієм економічного зростання, розвитку підприємств та модернізації суспільства загалом [62].

Інновацію (новацію, нововведення) можна визначити як впровадження нових ідей у різні сфери діяльності підприємства, спрямовані на його

економічний розвиток [38]. Відповідно до цієї інтерпретації можна виділити такі види інновацій, кожна з яких впливає на конкурентоспроможність організації (рис. 1.1).

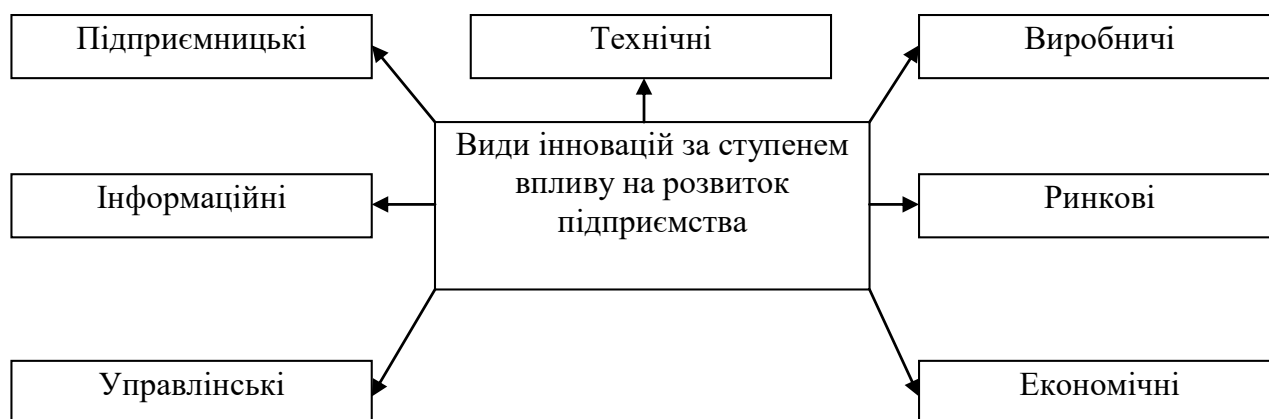


Рис. 1.1. Види інновацій за ступенем впливу на розвиток підприємства

Джерело: складено автором на основі [12; 23]

Розглянемо види інновацій за ступенем впливу на розвиток підприємства більш детально [12; 23]:

1. Підприємницькі - за допомогою них, компанія може диверсифікуватися на суміжні та непов'язані галузі, що посилить загальну конкурентоспроможність організації за рахунок розподілу різних ризиків на різних ринках і географічних областях.

2. Технічні - за рахунок них фірма може покращити технічні характеристики створюваних товарів (послуг), що підвищить їх конкурентоспроможність у порівнянні з аналогами.

3. Виробничі (технологічні) - дозволяють організації перейти на нову, енергозберігаючу технологію, що дає більшу ефективність. Завдяки цій інновації виникають цінові та нецінові конкурентні переваги товарів (послуг), а підприємство може отримати конкурентну перевагу (вразливість) у співпраці з контрагентами в ланцюгах створення вартості, за рахунок зміни потреби у виробничих послугах.

4. Ринкові - дають можливість обслуговувати нових клієнтів на нових ринках, тим самим збільшуючи збут організації, що дозволяє їй ширше

застосовувати методи ціноутворення на основі конкуренції. Також, є можливість конкурувати з постачальниками за рахунок збільшення пропозиції подібних послуг на нових ринках.

5. Інформаційні - спрямовані на зміну внутрішнього середовища організації, з метою підвищення ефективності внутрішніх процесів, що дозволяє швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища порівняно з конкурентами.

6. Управлінські - дозволяють приймати більш швидкі та точні управлінські рішення порівняно з конкурентами.

7. Економічні (фінансові) дозволяють ефективніше використовувати фінансові ресурси підприємства, що підвищує його конкурентоспроможність за рахунок більшої фінансової незалежності, а також можливості фінансування діяльності для створення та зміцнення конкурентних позицій.

В сучасних умовах визначальними характеристиками інновацій є [17; 47]:

- новизна – наявність суттєвих відмінностей від існуючих рішень, технологій, продуктів або процесів;
- практична реалізація – інновація не обмежується ідеєю, а впроваджується у виробництво або використання;
- цінність для споживача – інновація має забезпечувати покращення якості, зручності або економічності для кінцевого користувача;
- економічна ефективність – очікується, що інновація принесе підприємству економічну вигоду: прибуток, зростання продуктивності, зниження витрат;
- ризикованість – реалізація інновацій пов'язана з невизначеністю та можливими труднощами;
- цілеспрямованість – інновації здійснюються з певною метою: задоволення попиту, підвищення конкурентоспроможності, вихід на нові ринки тощо;
- динамічність – інновації швидко змінюються, потребують постійного вдосконалення та оновлення;
- міждисциплінарність – для створення інновацій часто потрібна взаємодія знань із різних галузей;

- соціальна значущість – сучасні інновації враховують екологічні, етичні й соціальні аспекти;

- цифровізація – багато сучасних інновацій пов'язані з використанням інформаційно-комунікаційних технологій.

Завдяки цим інноваціям підприємство може створювати конкурентоспроможні товари (послуги), а також підвищувати власну конкурентоспроможність за допомогою інновацій. Маючи арсенал можливих нововведень, керівництво підприємства повинно визначити можливість його застосування, виходячи зі ступеня новизни, масштабу нововведення, взаємодії цієї зміни у виробничо-господарській структурі підприємства [47].

Вивчення історичного розвитку теорії інноваційного менеджменту має важливе значення для формування глибокого розуміння сутності, закономірностей та етапів еволюції інноваційної діяльності. У середовищі науковців це дослідження дає змогу виявити, як змінювалися підходи до управління інноваціями під впливом економічних, технологічних та соціальних трансформацій. Історичний аналіз дозволяє простежити виникнення ключових концепцій, моделей і стратегій, що стали основою сучасного інноваційного менеджменту. Оцінка внеску провідних учених і шкіл думок сприяє кращому розумінню теоретичних основ і практичних механізмів управління інноваційними процесами. Крім того, вивчення минулого дає змогу критично оцінити актуальність існуючих підходів в умовах швидкоплинних змін сучасного ринку. Таке дослідження є корисним і для виявлення прогалин у знаннях та формування нових напрямів наукових пошуків. Історичний розвиток теорії інноваційного менеджменту також відображає тісний зв'язок між наукою, економікою та суспільством. Отже, аналіз еволюції цієї теорії є не лише науково значущим, а й практично орієнтованим завданням.

Характеристика основних історичних етапів розвитку теорії інноваційного менеджменту представлена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика основних історичних етапів розвитку
теорії інноваційного менеджменту

Етап	Період	Характеристика	Ключові представники / ідеї
1. Початковий (емпіричний)	Кінець XIX – 1930-ті рр.	Інновації розглядалися як наслідок індивідуальних зусиль винахідників; відсутність системного підходу.	Томас Едісон (приклад практичного винахідництва)
2. Теоретико-економічний	1930–1950-ті рр.	Інновації почали розглядатися як рушійна сила економічного розвитку.	Йозеф Шумпетер – концепція «творчого руйнування», інноватор-підприємець
3. Технологічний (раціоналістичний)	1950–1970-ті рр.	Переважання технократичного підходу: інновації як результат науково-технічного прогресу.	Моделі лінійного інноваційного процесу («від науки до ринку»)
4. Стратегічний	1970–1990-ті рр.	Усвідомлення важливості управління інноваціями на рівні підприємств; поява інноваційних стратегій.	Ігор Ансофф, Майкл Портер – стратегічне планування інновацій
5. Системний	1990-ті – 2000-ні рр.	Інновації як елемент складної взаємодії між підприємствами, державою, наукою та суспільством.	Теорія національних інноваційних систем (К. Фріман, Б. Лундвалл)
6. Цифрово-мережевий	2010-ті – дотепер	Поширення відкритих інновацій, цифровізації, стартап-культури, глобальних інноваційних мереж.	Генрі Чесбро (open innovation), концепції agile, lean startup

Джерело: складено автором на основі [12; 69]

Отже, історичний розвиток теорії інноваційного менеджменту пройшов кілька етапів – від емпіричного підходу до цифрово-мережевої моделі. Спочатку інновації ототожнювалися з індивідуальним винахідництвом, без системного управління. У середині XX століття з'явилися економічні та технологічні підходи, що підкреслювали роль науки та підприємництва у створенні нововведень. У подальшому акцент змістився на стратегічне та системне управління інноваціями в контексті взаємодії різних інституцій. Сучасний етап характеризується відкритістю, цифровізацією, гнучкістю та глобальністю

інноваційних процесів [69].

Поняття «інноваційна діяльність» підприємства є одним із ключових у сучасній економічній науці, проте його трактування серед учених залишається доволі неоднозначним. Це пов'язано з багатовимірністю самого явища, яке охоплює як технологічні, так і організаційні, управлінські та маркетингові аспекти. Деякі дослідники розглядають інноваційну діяльність як процес створення і впровадження нових продуктів або технологій, інші ж акцентують увагу на її стратегічному характері та зв'язку з конкурентоспроможністю підприємства [3; 36]. Існують також підходи, що визначають інноваційну діяльність крізь призму підприємницької ініціативи, ризику або змін у корпоративній культурі [39; 75].

Така різноплановість у трактуваннях зумовлює необхідність критичного аналізу наукових підходів до визначення змісту інноваційної діяльності. Водночас це відкриває можливість для глибшого осмислення ролі інновацій у розвитку підприємств. Узагальнення існуючих наукових позицій дозволяє не лише систематизувати знання в цій сфері, а й сформувати комплексне уявлення про інноваційні процеси. Саме тому дослідження теоретичних основ інноваційної діяльності є актуальним і має практичне значення для вдосконалення управління на підприємствах.

За результатами проведених досліджень та аналізу літературних джерел [15; 24; 31; 46; 68] вважаємо за доцільне запропонувати наступне визначення: інноваційна діяльність підприємства - це цілеспрямований, системний і безперервний процес створення, освоєння, впровадження та комерціалізації нових або значно вдосконалених продуктів, послуг, технологій, організаційних структур чи методів управління, який здійснюється з метою підвищення конкурентоспроможності, ефективності функціонування та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Змістовні характеристики інноваційної діяльності підприємства можна розглядати через різні аспекти, що визначають її сутність та особливості, що узагальнено на рис. 1.2.

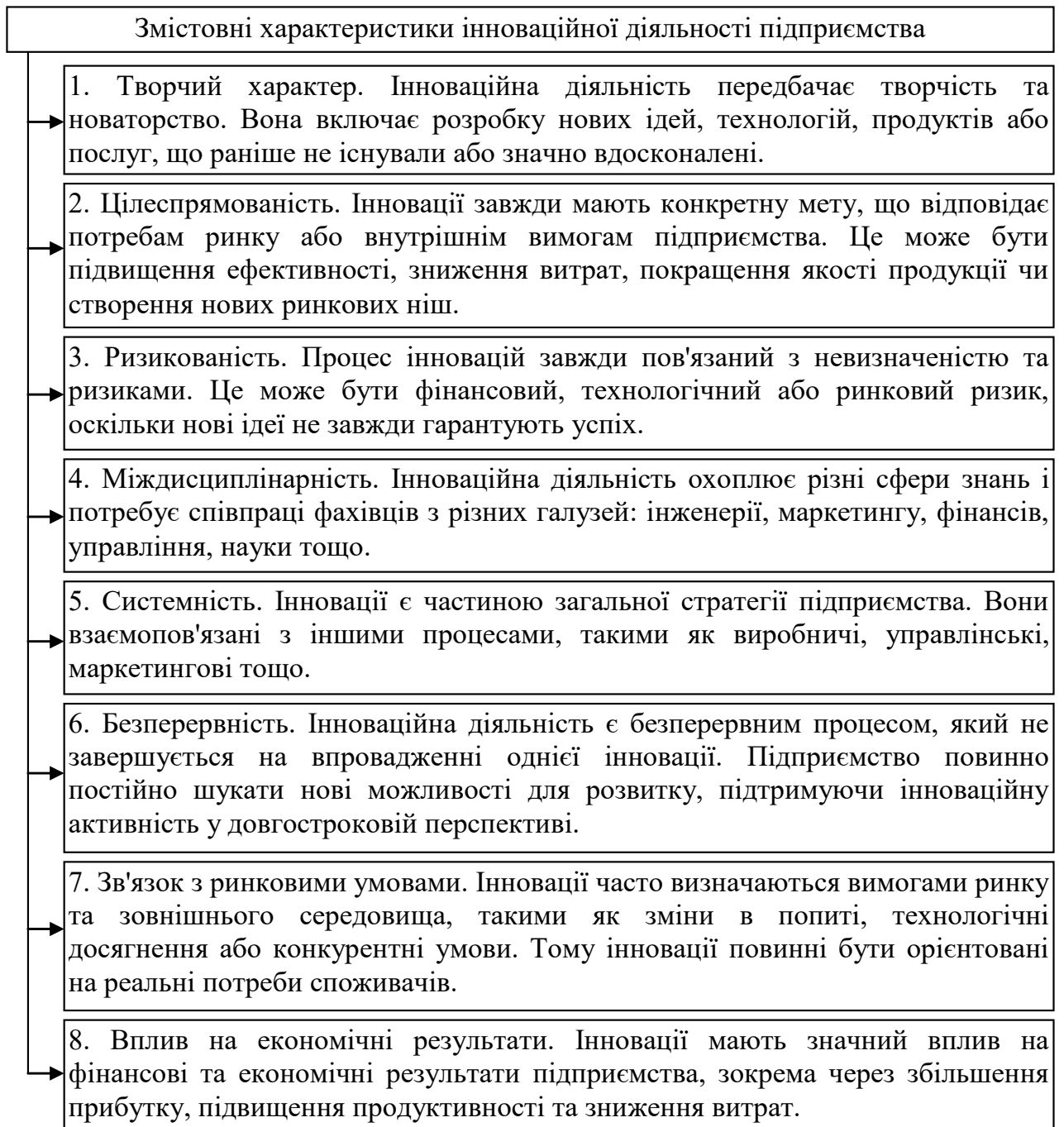


Рис. 1.2. Змістовні характеристики інноваційної діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [61; 78]

Визначені характеристики формують основний зміст інноваційної діяльності, що дозволяє підприємствам бути гнучкими та конкурентоспроможними в умовах швидких змін і високої непередбачуваності.

Інноваційна діяльність, що поєднує творчість, підприємницьку ініціативу, інвестиції, управлінські рішення та взаємодію з науково-дослідною та

виробничою базою, спрямована як на внутрішнє оновлення підприємства, так і на формування нової ринкової цінності [79].

Значення інноваційної діяльності для розвитку підприємства наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Значення інноваційної діяльності для розвитку підприємства

Напрямок впливу	Зміст	Очікувані результати
Підвищення конкурентоспроможності	Розробка унікальних продуктів, послуг, технологій	Зміцнення позицій на ринку, розширення частки ринку
Зростання економічної ефективності	Раціоналізація процесів, зниження витрат, підвищення продуктивності	Збільшення прибутку, зменшення собівартості продукції
Освоєння нових ринків	Виведення інноваційної продукції або моделей бізнесу на нові сегменти споживачів	Географічне або галузеве розширення діяльності підприємства
Адаптація до змін зовнішнього середовища	Гнучке реагування на технічні, економічні, екологічні та соціальні виклики	Підвищення стійкості підприємства до криз і змін у законодавстві
Підвищення іміджу та привабливості для інвесторів	Використання сучасних технологій, екологічність, соціальна відповідальність	Залучення інвестицій, партнерів, кваліфікованих кадрів
Формування внутрішньої культури змін	Стимулювання креативності, навчання персоналу, підтримка ініціатив	Підвищення мотивації працівників, розвиток корпоративної культури
Довгострокове стратегічне зростання	Інтеграція інновацій у стратегію розвитку підприємства	Забезпечення сталого розвитку та здатності до саморозвитку в перспективі

Джерело: складено автором на основі [40; 66]

Таким чином, інноваційна діяльність відіграє ключову роль у розвитку підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність, економічну ефективність і адаптивність до змін ринку. Завдяки впровадженню нововведень підприємство може знижувати витрати, покращувати якість продукції, освоювати нові ринки та залучати інвестиції. Вона також сприяє формуванню позитивного іміджу, розвитку персоналу та створенню внутрішнього середовища, орієнтованого на зміни. Інновації є основою для довгострокового стратегічного зростання й стійкості підприємства в умовах глобальної конкуренції. Отже, інноваційна діяльність - це не лише засіб технічного оновлення, а й важливий інструмент загального розвитку бізнесу.

1.2. Система управління інноваційною діяльністю підприємства

В умовах стрімкого науково-технічного прогресу та глобальної конкуренції інновації стають ключовим фактором успішного розвитку підприємств. Однак самі по собі інновації не гарантують результату без чітко організованої системи управління. Формування ефективної системи управління інноваційною діяльністю дозволяє підприємству не лише створювати нові продукти, а й грамотно управляти всіма етапами інноваційного процесу - від генерації ідеї до її комерціалізації. Така система сприяє злагодженій роботі між підрозділами, підвищує продуктивність і мінімізує ризики, пов'язані з впровадженням нововведень. Вона також дає змогу стратегічно планувати інноваційний розвиток, враховуючи внутрішні можливості та зовнішні виклики [34].

У сучасних умовах гнучке управління інноваціями стає невід'ємною складовою конкурентоспроможності підприємства. Система управління інноваційною діяльністю дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, впроваджувати нові технології та задовольняти зростаючі потреби споживачів. Її формування вимагає професійного підходу, належного ресурсного забезпечення та підтримки на всіх рівнях менеджменту. Тому дослідження питань побудови та вдосконалення такої системи є надзвичайно актуальним для забезпечення сталого розвитку підприємств.

Система управління інноваційною діяльністю підприємства - це цілісна сукупність взаємопов'язаних організаційних структур, процесів, методів, ресурсів і управлінських рішень, спрямованих на ефективне планування, організацію, координацію, мотивацію, контроль та оцінювання інноваційної діяльності на всіх її етапах - від зародження ідеї до впровадження результатів у практичну діяльність підприємства [12].

Ця система забезпечує [46]:

- інтеграцію інновацій у загальну стратегію підприємства;
- мобілізацію внутрішніх і зовнішніх ресурсів для реалізації інновацій;
- мінімізацію ризиків і невизначеності під час впровадження нововведень;

- підвищення адаптивності та гнучкості підприємства до змін середовища;
- забезпечення зворотного зв'язку для постійного вдосконалення процесів інноваційного розвитку.

Принципи управління інноваційною діяльністю - це основоположні правила, що визначають підходи до організації, координації та реалізації інноваційного процесу на підприємстві. Вони забезпечують цілісність, ефективність і узгодженість усіх управлінських дій у сфері інновацій. Основні принципи включають ті, що представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Принципи управління інноваційною діяльністю

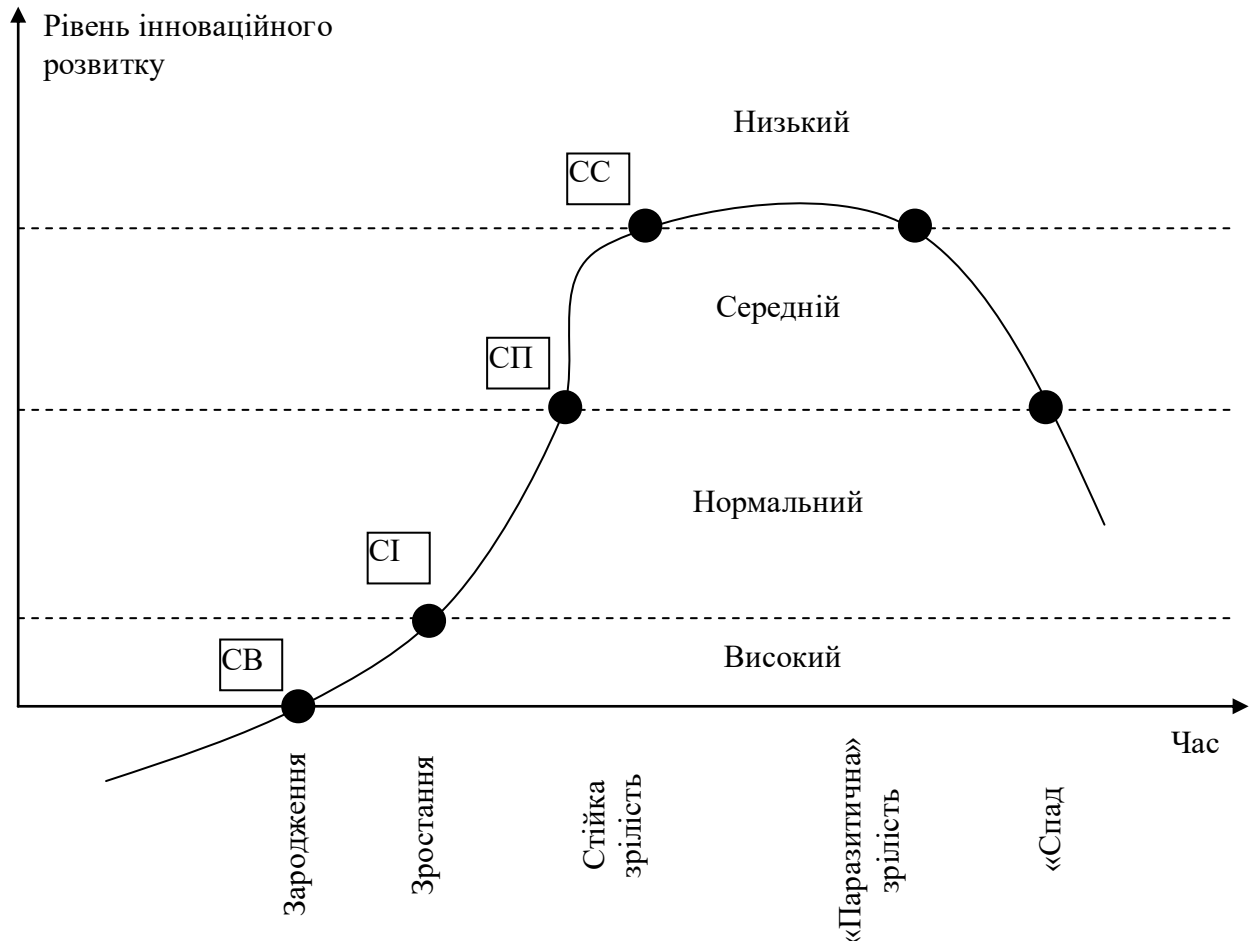
Принцип	Зміст
Цілеспрямованість	Інноваційна діяльність має відповідати стратегічним цілям і пріоритетам розвитку підприємства.
Системність	Усі елементи управління інноваціями (ресурси, процеси, структура) повинні діяти узгоджено.
Науковість	Управлінські рішення повинні базуватись на сучасних наукових методах і аналітичних дослідженнях.
Гнучкість і адаптивність	Система управління має оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.
Інноваційність мислення	Заохочення креативності та новаторства серед працівників на всіх рівнях управління.
Раціональність ресурсів	Забезпечення ефективного і доцільного використання наявних ресурсів у процесі інновацій.
Економічна доцільність	Інновації повинні забезпечувати економічну вигоду або стратегічну перевагу для підприємства.
Безперервність	Інноваційна діяльність має здійснюватись постійно, як складова довгострокового розвитку.
Контроль і зворотний зв'язок	Необхідно постійно відстежувати результати і коригувати дії для досягнення цілей.

Джерело: складено автором на основі [9; 25]

У сучасних умовах динамічного ринку інноваційний розвиток стає ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Вибір системи інноваційного розвитку не може бути універсальним, адже він залежить від внутрішнього стану компанії. Одним із найважливіших критеріїв для формування такої системи є фаза життєвого циклу організації. На кожному етапі - становлення, зростання, зрілості чи спаду - підприємство має різні потреби, ресурси та можливості щодо впровадження інновацій. Тому адаптація

інноваційної стратегії до етапу розвитку компанії забезпечує її ефективність та стійкість [3].

Зв'язок між системою інноваційного розвитку та стадією життєвого циклу підприємства представлено на рис. 1.3.



де ● - точка прийняття рішень щодо стратегії інноваційного розвитку підприємства; СВ - стратегія вживання та оновлення; СІ - стратегія інтенсифікації зусиль; СП - стратегія попередження дії негативних факторів впливу; СС - стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій.

Рис. 1.3. Зв'язок між системою інноваційного розвитку та стадією життєвого циклу підприємства

Джерело: складено автором на основі [9]

Отже, процес управління інноваційною діяльністю підприємства дійсно залежить від стадії життєвого циклу організації, оскільки на кожному етапі підприємство має різні потреби, можливості, ризики та стратегічні пріоритети. Це можна охарактеризувати у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Особливості управління інноваційною діяльністю
на різних стадіях життєвого циклу підприємства

Стадія життєвого циклу	Характеристики інноваційної діяльності	Особливості управління
Становлення	Пошук нових ідей, активний розвиток продуктів, нестача ресурсів	Акцент на креативності, залученні інвесторів, швидкому тестуванні та впровадженні
Зростання	Розширення ринку, масштабування виробництва, формування структури	Управління масштабуванням інновацій, формалізація процесів, стратегічне планування
Зрілість	Висока конкуренція, стабільність, потреба в оновленні продуктів	Рационалізація інновацій, інвестування в НДДКР, модернізація процесів
Спад	Зниження прибутковості, застарілі технології, втрата конкурентних переваг	Радикальні інновації, реструктуризація, пошук нових напрямів діяльності
Відродження/трансформація	Спроба оновлення, вихід на нові ринки, змінення бізнес-моделі	Інноваційна переорієнтація, впровадження цифрових рішень, оновлення корпоративної культури

Джерело: складено автором на основі [19; 45]

Отже, ефективне управління інноваціями вимагає гнучкого підходу, який враховує специфіку розвитку підприємства. На ранніх стадіях важливо заохочення креативності, а на пізніших - системність, стратегічність та реінжиніринг.

Підприємство, яке орієнтується на інновації, змушене постійно модернізувати своє виробництво, покращувати матеріально-технічне забезпечення, вдосконалювати структуру збуту та логістику відповідно до ринкових змін. Паралельно з цим змінюється система управління, працівники, спеціалісти та керівники набувають нового досвіду, налагоджуються зв'язки з партнерами, формується позитивна ділова репутація, що в цілому підвищує інноваційний потенціал компанії. Це, у свою чергу, розширює її здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Завдяки цьому підприємство отримує можливість освоювати нові ринки та напрями діяльності, які раніше були недосяжними. Кожне успішне впровадження інновацій відкриває перед компанією нові перспективи розвитку, хоча зростання все ж має

свої межі, зокрема у масштабах діяльності [45].

Побудована відповідно до викладеного схема інноваційного розвитку підприємства представлена на рис. 1.4.

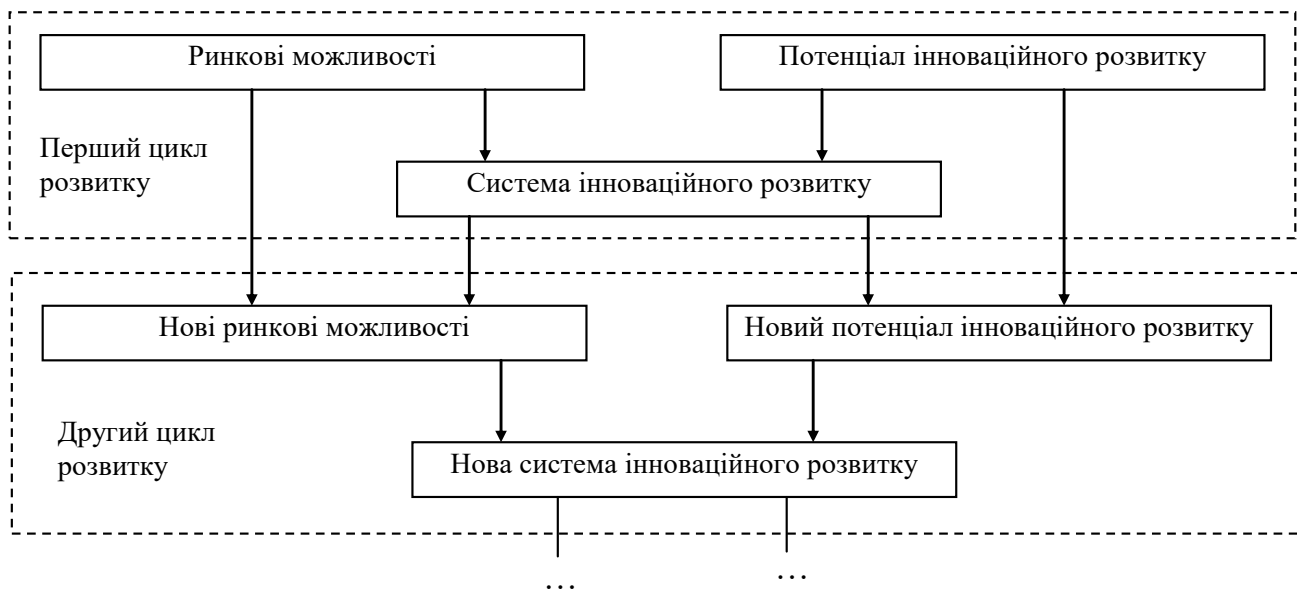


Рис. 1.4. Схема довгострокового зростання ринкових можливостей підприємства, яке розвивається інноваційним шляхом

Джерело: складено автором на основі [25; 42]

Принципова схема формування ринково-орієнтованої системи управління інноваційною діяльністю підприємства подана на рис. 1.5.

Формування або вибір системи управління інноваційною діяльністю підприємства базується на детальному аналізі та оцінці відповідності його внутрішніх можливостей (інноваційного потенціалу) тим можливостям і загрозам, які створює зовнішнє ринкове середовище. При цьому обов'язково враховуються темпи розвитку науково-технічного прогресу, а також ті зміни, які він спричиняє як у внутрішньому середовищі компанії, так і в зовнішньому - як на макро-, так і на мікрорівні. Такий підхід дозволяє побудувати ефективну систему інноваційного управління, здатну гнучко реагувати на виклики ринку та використовувати його нові можливості. Завдяки такому підходу, компанія здатна своєчасно адаптувати інноваційні процеси, мінімізуючи ризики та підвищуючи ефективність впровадження ринкових нововведень [42].

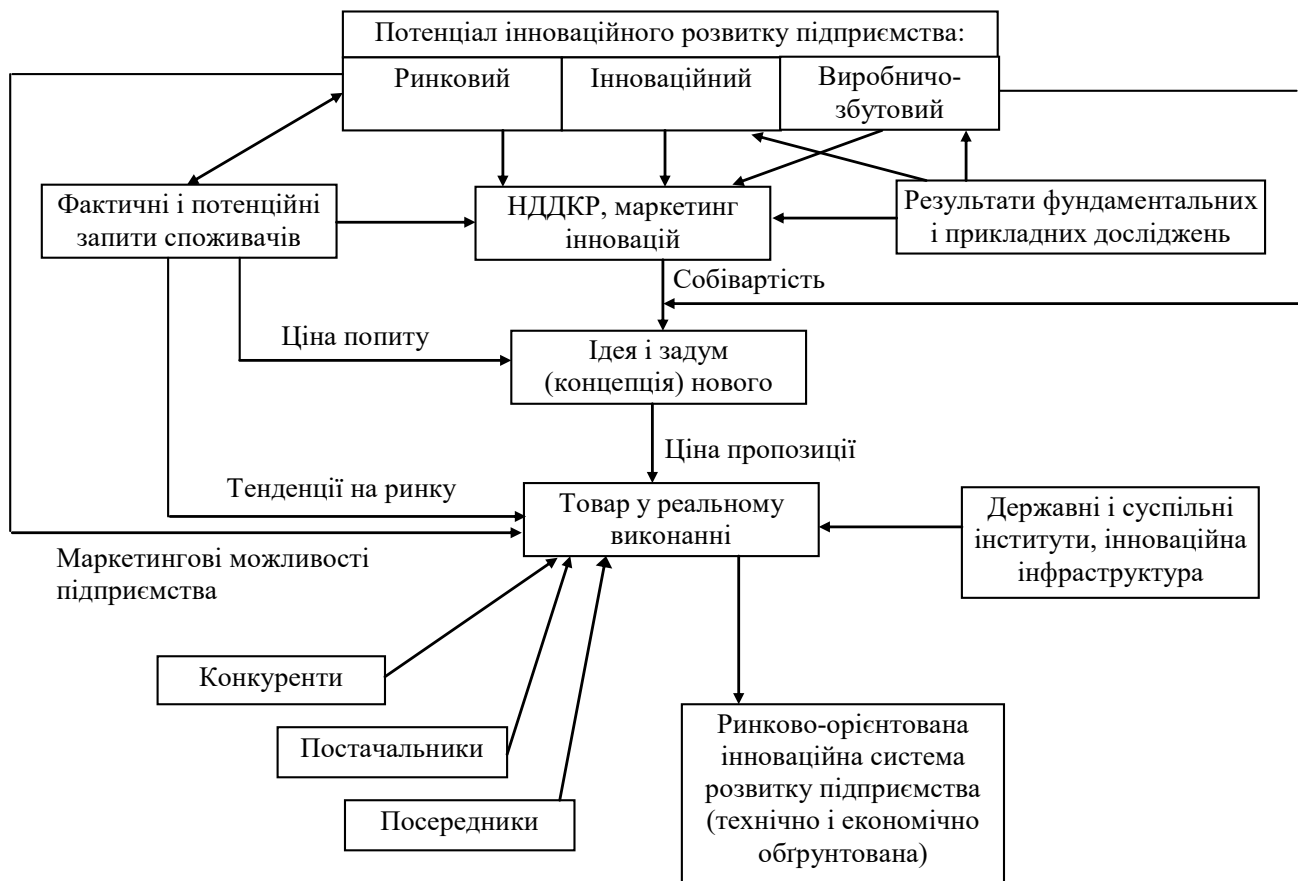


Рис. 1.5. Схема формування ринково-орієнтованої системи управління інноваційною діяльністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [57]

В основі формування системи управління інноваційною діяльністю підприємства лежить чітко визначена інноваційна стратегія. Ця стратегія визначає основні напрями розвитку інновацій, цілі та завдання, які підприємство прагне досягти шляхом впровадження новітніх технологій, продуктів або послуг. Інноваційна стратегія враховує не лише внутрішні ресурси та можливості підприємства, але й зміни в ринковому середовищі, темпи науково-технічного прогресу та конкурентні тенденції. Вона слугує орієнтиром для розробки та реалізації конкретних інноваційних проектів, оптимізуючи їхні процеси і забезпечуючи стратегічний розвиток компанії. Інноваційна стратегія є основою для побудови ефективної системи управління інноваціями, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та підтримувати свою конкурентоспроможність.

Інноваційну стратегію, вважаємо за можливе, визначати як систему довгострокових напрямків і рішень, спрямованих на досягнення конкурентних переваг через розробку, впровадження та комерціалізацію нововведень. Вона охоплює визначення пріоритетних інноваційних сфер, вибір оптимальних технологій і методів для розвитку продуктів чи послуг, а також формування механізмів для інтеграції інновацій у діяльність підприємства. Інноваційна стратегія враховує як внутрішні потенціали організації, так і зовнішні можливості ринку [68].

Структурно-логічна схема стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства представлена на рис. 1.6.

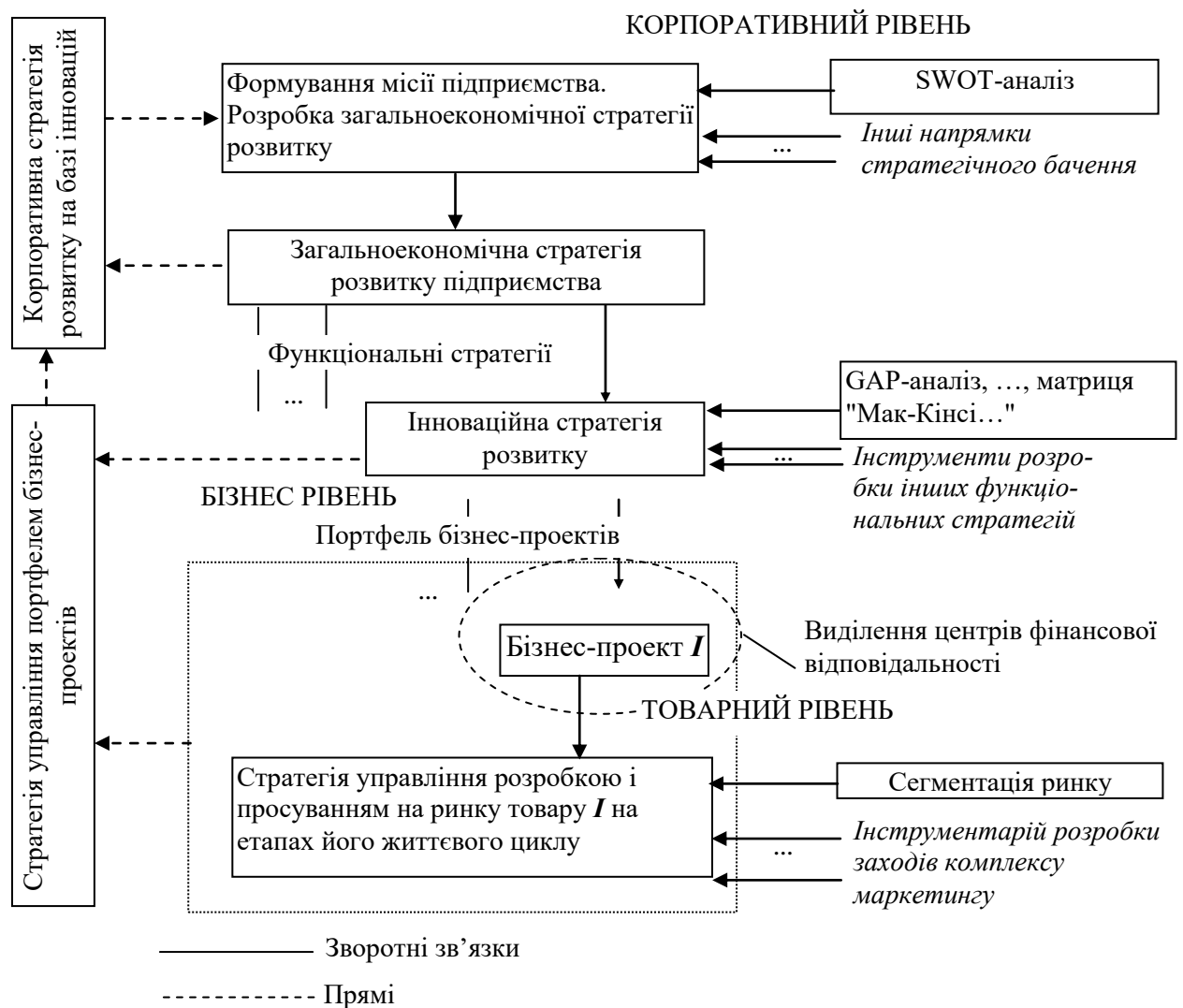


Рис. 1.6. Структурно-логічна схема стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [62]

Існує низка підходів до управління інноваціями, кожен з яких має свої особливості, переваги та недоліки. Вибір конкретної стратегії залежить від специфіки підприємства, його стратегічних цілей, а також зовнішнього середовища, у якому воно функціонує.

У табл. 1.5 наведено основні сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства, що дозволяють організаціям ефективно реагувати на виклики ринку та реалізувати свої інноваційні можливості.

Таблиця 1.5

Сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства

Підхід	Характеристика
Інноваційний менеджмент за методом відкритих інновацій	Використання зовнішніх і внутрішніх ідей та шляхів для розвитку нових продуктів і послуг.
Інновації на основі технологічних платформ	Фокус на створенні універсальних технологічних платформ, що можуть бути адаптовані для різних продуктів.
Інкrementальні інновації	Постійне вдосконалення існуючих продуктів і послуг, поступові зміни.
Радикальні інновації	Впровадження нових технологій або продуктів, що змінюють ринок або галузь.
Інноваційна культура та креативність	Сприяння розвитку інноваційної культури всередині організації, залучення співробітників до процесу інновацій.
Інноваційні екосистеми	Співпраця з іншими компаніями, установами та партнерами для створення нових рішень і технологій.
Цифрові інновації	Використання цифрових технологій для вдосконалення продуктів, процесів і бізнес-моделей.

Джерело: складено автором на основі [37; 69]

Таким чином, система управління інноваційною діяльністю підприємства є важливим інструментом для забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Вона дозволяє ефективно організувати процеси впровадження нововведень, адаптуючи підприємство до змін на ринку та в технологічному середовищі. Вибір стратегії та підходів до інновацій залежить від внутрішніх можливостей підприємства і зовнішніх умов, таких як ринкові тенденції та науково-технічний прогрес. Успішне управління інноваціями сприяє не лише підвищенню ефективності бізнесу, але й забезпечує йому довгостроковий розвиток.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства

Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства є критично важливою для забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах динамічного ринку. Інновації стають основою для адаптації до змін на ринку та технологічних зрушень, тому правильна оцінка процесів інноваційного управління дозволяє підприємству коригувати свою стратегію в реальному часі. Важливим аспектом є визначення того, наскільки інноваційні проекти сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства, зокрема, в аспектах зростання доходів, зниження витрат, покращення якості продукції та послуг. Оцінка ефективності дає змогу визначити, чи використовуються внутрішні ресурси та можливості оптимально, а також виявити слабкі місця в управлінських процесах. Вона також дозволяє виявити потенційні ризики та перешкоди, що можуть завадити успішній реалізації інновацій [15].

Без адекватної оцінки результатів інноваційної діяльності підприємство може втратити можливість своєчасно коригувати свої стратегії та ресурси, що негативно вплине на його конкурентні позиції. Крім того, ефективність інноваційного управління тісно пов'язана з підвищенням мотивації працівників, оскільки чітке розуміння результатів їх роботи сприяє розвитку корпоративної культури інновацій. Оцінка результатів інноваційної діяльності дозволяє підвищити прозорість управлінських рішень та забезпечити зворотний зв'язок для покращення існуючих процесів. Успішна оцінка також є основою для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку підприємства. Таким чином, оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю є необхідним інструментом для забезпечення сталого розвитку та досягнення високих результатів у конкурентному середовищі [45].

Процес оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства - це систематичний аналіз та вимірювання результатів інноваційних проектів і заходів з метою визначення їх впливу на досягнення

стратегічних цілей компанії. Цей процес включає в себе збір, обробку та інтерпретацію даних про фінансові та нефінансові результати інноваційної діяльності, такі як рівень доходів від нових продуктів, скорочення витрат, підвищення конкурентоспроможності та ефективності внутрішніх процесів. Оцінка також враховує рівень ризиків, що виникають при реалізації інновацій, а також здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку та в технологіях. Важливим елементом є аналіз ефективності використання ресурсів, зокрема людського потенціалу, фінансів та технологій, що сприяють реалізації інновацій. Результати оцінки допомагають визначити сильні та слабкі сторони управління інноваціями, коригувати стратегії та приймати обґрунтовані рішення для подальшого розвитку підприємства [62].

Основні цілі оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства представлено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Основні цілі оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю
підприємства

Ціль оцінки	Характеристика
1	2
Оцінка досягнення стратегічних цілей	Визначення, наскільки інноваційна діяльність сприяє реалізації стратегічних завдань підприємства, таких як зростання доходів, розширення ринків та покращення конкурентоспроможності.
Виявлення ефективності ресурсів	Оцінка того, наскільки ефективно використовуються внутрішні ресурси (людські, фінансові, матеріальні) для реалізації інноваційних проектів.
Аналіз впливу на фінансові показники	Визначення впливу інновацій на фінансові результати підприємства, зокрема на доходи, витрати, рентабельність та економічну ефективність.
Моніторинг ризиків та невизначеності	Оцінка рівня ризиків та невизначеності, пов'язаних з інноваційною діяльністю, і здатність підприємства з ними справлятися.
Оцінка здатності до адаптації	Визначення, наскільки підприємство здатне адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як нові технології, ринкові тенденції чи зміни в регуляціях.
Підвищення інноваційної культури	Оцінка розвитку інноваційної культури в організації, що включає підтримку креативності, мотивації та залучення працівників до інноваційних процесів.

Продовження таблиці 1.6

1	2
---	---

Поліпшення управлінських процесів	Визначення слабких місць в управлінні інноваціями та розробка заходів для поліпшення процесів управління інноваційною діяльністю.
Покращення взаємодії з партнерами	Оцінка ефективності взаємодії підприємства з партнерами, постачальниками та іншими контрагентами для реалізації інноваційних проектів.
Оцінка результативності інноваційних проектів	Визначення того, чи досягнуті очікувані результати від впроваджених інновацій, і чи було досягнуто запланованих цілей у рамках кожного інноваційного проекту.
Забезпечення конкурентних переваг	Оцінка того, як інновації сприяють досягненню конкурентних переваг на ринку та забезпечують довгострокову вигоду для підприємства.

Джерело: складено автором на основі [3; 9]

Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства дозволяє визначити, наскільки інновації сприяють досягненню стратегічних цілей і підвищенню конкурентоспроможності. Вона також допомагає виявити ефективність використання ресурсів, моніторити фінансові результати та оцінити ризики. Крім того, оцінка дозволяє вдосконалити управлінські процеси, підвищити інноваційну культуру та забезпечити адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Завдяки цій оцінці компанія може коригувати стратегії та приймати обґрунтовані рішення для сталого розвитку.

Дослідження ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства є складним і багатогранним процесом, що потребує використання різноманітних методичних підходів. Існування таких підходів пояснюється різноманітністю факторів, що впливають на результативність інноваційних процесів, таких як внутрішні можливості підприємства, ринкові умови, технологічні зміни та інші зовнішні чинники. Кожен з методичних підходів має свої переваги та обмеження, що дозволяє компаніям вибрати найбільш підходящий інструмент для оцінки ефективності в залежності від специфіки діяльності та стратегічних цілей. Оцінка може включати як кількісні методи, що базуються на фінансових показниках, так і якісні, що враховують нематеріальні аспекти, такі як інноваційна культура чи адаптивність підприємства до змін. Урахування різноманітних підходів дозволяє отримати комплексну картину результативності інноваційної діяльності та розробити ефективні стратегії для її

покращення [15; 25].

Узагальнення методичних підходів до оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства представлено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Узагальнення методичних підходів до оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства

Методичний підхід	Опис	Переваги	Обмеження
Кількісні методи (фінансові)	Оцінка ефективності інновацій через фінансові показники, такі як рентабельність, дохідність, витрати.	Легко вимірюється, чіткі результати, дозволяє визначити економічну вигоду.	Може не враховувати нематеріальні чинники (наприклад, культурні або інноваційні).
Якісні методи (нефінансові)	Оцінка на основі якісних змін, таких як підвищення інноваційної культури, покращення іміджу компанії.	Враховує нематеріальні фактори, що мають довгостроковий вплив.	Складно виміряти і оцінити кількісно.
Аналіз витрат та вигод (CBA)	Порівняння витрат на інноваційні проекти з їх вигодами для визначення їх ефективності.	Чітка фінансова оцінка вигоди порівняно з витратами.	Ігнорує нематеріальні вигоди, складність в оцінці довгострокових ефектів.
Метод SWOT-аналізу	Аналіз сильних і слабких сторін інноваційної діяльності, можливостей і загроз для підприємства.	Допомагає виявити внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на інновації.	Суб'єктивність в оцінці та складність у визначенні конкретних числових показників.
Метод моніторингу та контролю	Постійний моніторинг результатів інновацій та їх порівняння з поставленими цілями.	Дає можливість коригувати інноваційну діяльність у реальному часі.	Може потребувати значних ресурсів для реалізації і стеження за всіма параметрами.
Метод бенчмаркінг	Порівняння результатів інноваційної діяльності з кращими практиками галузі або конкурентами.	Дає можливість виявити кращі практики і підвищити конкурентоспроможність.	Складно застосувати, якщо немає доступу до відповідних даних конкурентів.
Метод балансу показників (BSC)	Використання набору ключових показників для комплексної оцінки ефективності інноваційної діяльності (фінансові, клієнтські, внутрішні процеси, навчання та розвиток).	Враховує різні аспекти діяльності, забезпечує комплексну оцінку.	Вимагає високої точності в виборі показників та їх регулярного оновлення.

Джерело: складено автором на основі [9; 23; 38]

Отже, можна стверджувати, що оцінка ефективності управління

інноваційною діяльністю підприємства здійснюється через різні методичні підходи, що дозволяють врахувати як кількісні, так і якісні аспекти. Кількісні методи, такі як фінансові показники або аналіз витрат і вигод, забезпечують чіткі та вимірювані результати, але можуть не враховувати нематеріальні фактори. Якісні підходи, як-от аналіз інноваційної культури або використання методів SWOT та бенчмаркінг, допомагають оцінити довгострокові впливи, але їх складно виміряти кількісно. Метод балансу показників дозволяє комплексно оцінити ефективність, враховуючи різні аспекти, проте потребує точного вибору і регулярного оновлення показників. Кожен з цих методів має свої переваги і обмеження, тому вибір підходу залежить від специфіки підприємства та його стратегічних цілей [23; 38].

Враховуючи багатогранність інноваційних процесів, доцільно проводити оцінювання не лише на загальному рівні, а й розглядати окремі складові інноваційної діяльності, такі як науково-дослідна робота, розробка нових продуктів, технологічні впровадження, маркетингова інновація та інші. Такий підхід дозволяє точніше визначити, які саме аспекти інноваційного процесу потребують удосконалення або коригування. Окрім того, оцінка ефективності в розрізі складових дає змогу виявити сильні та слабкі сторони кожного етапу інноваційної діяльності, що в свою чергу допомагає підвищити загальну конкурентоспроможність підприємства. Застосування цього методу дозволяє підприємствам не лише досягати високих результатів, а й оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі та технологічному розвитку.

Система показників оцінювання ефективності в розрізі окремих складових інноваційної діяльності підприємства представлена у табл. 1.8.

Оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства в розрізі її окремих складових дозволяє комплексно визначити сильні та слабкі сторони інноваційного розвитку. Такий підхід сприяє більш точному управлінню ресурсами та розстановці пріоритетів у процесі впровадження нововведень на підприємстві [61].

Система показників оцінювання ефективності в розрізі окремих складових
інноваційної діяльності підприємства

Складова інноваційної діяльності	Показники оцінки ефективності	Опис показника
Науково-дослідна робота	- частка витрат на дослідження і розробки від загальних витрат	Визначає рівень інвестицій у розвиток нових ідей та технологій.
	- кількість нових технологій та патентів	Оцінює кількість нових розробок, що були успішно запатентовані або впроваджені.
	- час досягнення комерціалізації нових технологій	Вимірює швидкість переходу від ідеї до комерційного застосування.
Розробка нових продуктів	- частка нових продуктів у загальному асортименті	Визначає, яку частину продукції складають інноваційні продукти.
	- обсяг продажів інноваційних продуктів	Оцінює ефективність продажів нових продуктів на ринку.
	- витрати на розробку продукту на одиницю продукції	Вимірює ефективність використання ресурсів при розробці нових продуктів.
Технологічні впровадження	- час, необхідний для впровадження нових технологій	Оцінює швидкість, з якою підприємство адаптує нові технології у виробничий процес.
	- зниження собівартості продукції через впровадження нових технологій	Визначає економічний ефект від впровадження технологій в процес виробництва.
	- збільшення продуктивності праці після впровадження нових технологій	Оцінює ефективність технологічних змін у вигляді підвищення продуктивності праці.
Маркетингова інновація	- частка інноваційних маркетингових стратегій у загальних стратегіях	Визначає, як багато інноваційних підходів у маркетингових кампаніях компанії.
	- вплив на збільшення ринкової частки	Оцінює, як маркетингові інновації впливають на позиції компанії на ринку.
	- зростання популярності бренду через інноваційні маркетингові кампанії	Оцінює ефективність маркетингових інновацій у підвищенні впізнаваності бренду.
Інноваційна культура та управління	- рівень залученості персоналу до інноваційних процесів	Визначає, наскільки працівники залучені в інноваційний процес на всіх рівнях.
	- кількість ідей, запропонованих співробітниками	Оцінює активність і ініціативу працівників у розробці нових ідей і рішень.
	- ступінь підтримки інноваційних проектів в організації	Оцінює підтримку інновацій з боку керівництва та організаційної структури.

Джерело: складено автором на основі [61; 75]

Кожна складова - від досліджень і розробок до маркетингових

інновацій - потребує специфічних індикаторів, які відображають реальний стан справ. Це забезпечує керівництву підприємства підґрунтя для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. У результаті підвищується ефективність всієї системи управління інноваційною діяльністю та конкурентоспроможність підприємства на ринку [75].

Оцінювання ефективності інвестиційно-інноваційних проєктів є важливою складовою стратегічного управління підприємством в умовах динамічного ринкового середовища. Воно дозволяє обґрунтовано приймати рішення щодо доцільності вкладення ресурсів у ті чи інші інновації, мінімізуючи ризики та підвищуючи шанси на успіх. У сучасних умовах нестабільної економіки ефективне інвестування в інновації стає вирішальним фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Проведення комплексної оцінки допомагає виявити як потенційні вигоди, так і можливі загрози, що супроводжують реалізацію інноваційних проєктів. Такий аналіз дає змогу зосередити зусилля на найперспективніших напрямках розвитку, зменшуючи ймовірність неефективного використання фінансових та людських ресурсів [83].

Характеристика методики розрахунку основних показників оцінювання ефективності реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів представлена у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Основні показники оцінювання ефективності реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів

Показник	Сутність	Формула розрахунку	Інтерпретація результату
1	2	3	4
Чиста приведена вартість (NPV)	Поточна вартість грошових потоків за проєктом за вирахуванням інвестицій	$NPV = \sum (Pt / (1 + r)^t) - I$	$NPV > 0$ - проєкт доцільний, < 0 - недоцільний
Індекс рентабельності (PI)	Відношення суми дисконтованих доходів до початкових інвестицій	$PI = \sum (Pt / (1 + r)^t) / I$	$PI > 1$ - проєкт ефективний

Продовження таблиці 1.9

1	2	3	4
---	---	---	---

Внутрішня норма прибутковості (IRR)	Дисконтна ставка, при якій $NPV = 0$	IRR: знаходиться шляхом ітерацій, коли $NPV = 0$	$IRR > r$ - проєкт прийнятний
Період окупності (PP)	Час, необхідний для повернення вкладених коштів	$PP = \text{час, за який } \sum(P_t) \geq I$	Чим менший PP - тим краще
Дисконтований період окупності (DPP)	Час, за який дисконтовані грошові потоки покривають інвестиції	$DPP = \text{час, за який } \sum(P_t / (1 + r)^t) \geq I$	Ураховує зміну вартості грошей у часі
Рентабельність інвестицій (ROI)	Відношення прибутку до суми інвестицій	$ROI = (\text{Сумарний прибуток} - \text{Інвестиції}) / \text{Інвестиції} \times 100\%$	Показує ефективність вкладень

Джерело: складено автором на основі [60; 78]

Визначені показники допомагають об'єктивно оцінити економічну доцільність інвестиційно-інноваційного проєкту та ухвалити обґрунтоване управлінське рішення. Особливу увагу слід приділяти дисконтованим методам, які враховують фактор часу та зміну вартості грошей. Узагальнене використання цих інструментів дозволяє підприємству ефективно планувати, реалізовувати та контролювати інноваційні проєкти.

Таким чином, розроблені методичні засади оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства є ключовим інструментом для визначення результативності впроваджених інновацій. Вони дають змогу комплексно аналізувати стан інноваційної системи підприємства, визначати сильні та слабкі сторони управління, а також оцінювати вплив окремих рішень на загальну ефективність. Існує низка методичних підходів – від фінансово-економічного до стратегічного та процесного, кожен із яких має свою специфіку та сферу застосування. Вибір конкретного підходу залежить від цілей аналізу, особливостей підприємства та доступності інформації. Комплексне використання різних методик дозволяє отримати об'єктивну картину ефективності інноваційного менеджменту. Це, своєю чергою, сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого інноваційного розвитку.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління інноваційною діяльністю підприємств

У сучасних умовах посилення конкуренції та глобалізації економіки інноваційна діяльність підприємств стає вирішальним чинником їхнього сталого розвитку. Одним із ключових елементів ефективного управління інноваціями є належне нормативно-правове забезпечення. Саме законодавча база формує правові рамки, у межах яких здійснюється розробка, впровадження та комерціалізація інновацій. Вона визначає права та обов'язки суб'єктів інноваційної діяльності, умови державної підтримки, порядок реєстрації об'єктів інтелектуальної власності. Наявність зрозумілих та стабільних нормативних документів знижує ризики інвестування в інноваційні проєкти. До того ж, законодавче регулювання сприяє підвищенню довіри бізнесу, наукової спільноти та інвесторів до інноваційного середовища [9].

Успішне функціонування системи управління інноваційною діяльністю значною мірою залежить від узгодженості та дієвості нормативно-правової бази. Особливої уваги потребують питання гармонізації національного законодавства з європейськими та міжнародними стандартами. Це відкриває нові можливості для інтеграції українських підприємств у глобальні інноваційні ланцюги. Таким чином, нормативно-правове забезпечення є основою для формування сприятливого інноваційного клімату та стимулювання прогресивних змін в економіці.

Основні аспекти нормативно-правового забезпечення відносин у сфері управління інноваційною діяльністю підприємств включають такі ключові елементи [3; 25]:

1. Законодавче регулювання інноваційної діяльності. Визначає загальні засади інноваційної політики держави, правовий статус суб'єктів інноваційної діяльності, форми державної підтримки та механізми стимулювання.

2. Правове регулювання інтелектуальної власності. Охоплює захист прав на об'єкти інтелектуальної власності (патенти, авторські права, ноу-хау тощо),

порядок їх реєстрації та використання в комерційній діяльності.

3. Фінансово-економічне регулювання. Містить положення щодо податкових пільг, кредитування, інвестицій, державного замовлення та субсидій для інноваційно активних підприємств.

4. Державна інноваційна політика та стратегія розвитку. Визначає пріоритети національного інноваційного розвитку, механізми координації зусиль держави, науки і бізнесу.

5. Механізми міжнародного співробітництва. Включають норми, що регулюють участь підприємств у міжнародних інноваційних проєктах, трансфер технологій, дотримання міжнародних стандартів і вимог.

6. Організаційно-правові аспекти управління. Встановлюють вимоги до структури інноваційної діяльності на підприємстві, процедур прийняття управлінських рішень, звітності, контролю та відповідальності.

Представлені аспекти взаємодіють між собою, формуючи комплексну систему нормативно-правового забезпечення, що сприяє розвитку інноваційної активності на рівні підприємства.

Нормативно-правова база у сфері управління інноваційною діяльністю підприємств України визначається комплексом законів, підзаконних актів, стратегій і нормативних документів, які регулюють правові відносини між учасниками інноваційного процесу. Основним документом, що регламентує інноваційну діяльність, є Закон України "Про інноваційну діяльність", який визначає правові, економічні та організаційні засади її здійснення. Важливу роль відіграє також Закон України "Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні", який встановлює ключові сфери розвитку інновацій на державному рівні.

Крім того, нормативно-правову базу формують Закон України "Про наукову і науково-технічну діяльність", Податковий кодекс України, Господарський кодекс України, Закон України "Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій" та інші акти. Особливе значення має Закон України "Про інвестиційну діяльність", що регулює інвестиційне забезпечення інноваційних

проектів. В межах міжнародної інтеграції Україна враховує вимоги ЄС у сфері інновацій, що зумовлює імплементацію європейських норм і стандартів.

Управління інноваціями також пов'язане з охороною інтелектуальної власності, що регулюється відповідним законодавством, зокрема Законом України "Про охорону прав на винаходи і корисні моделі" та "Про авторське право і суміжні права". До нормативного забезпечення належать також урядові постанови, концепції, державні програми, що стосуються інноваційного розвитку. Важливим документом є Національна економічна стратегія України до 2030 року, яка приділяє значну увагу інноваційності економіки.

Організаційне та методичне забезпечення управління інноваціями здійснюють центральні органи виконавчої влади, зокрема Міністерство освіти і науки України, Міністерство економіки України, Національний фонд досліджень України. Відповідна правова база сприяє формуванню сприятливого інноваційного клімату. Вона створює підґрунтя для державної підтримки інноваційної діяльності, стимулює розвиток науково-дослідної бази, підвищує конкурентоспроможність вітчизняних підприємств.

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління інноваційною діяльністю підприємств України представлено у табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління інноваційною діяльністю підприємств України

Назва НПА	Основні положення
1	2
ЗУ «Про інноваційну діяльність» [51]	Визначає правові, економічні та організаційні засади інноваційної діяльності в Україні. Регламентує форми і види інновацій, суб'єктів та об'єкти інноваційної діяльності, а також державну підтримку інноваційних проєктів.
ЗУ «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [56]	Встановлює стратегічні напрями розвитку інноваційної сфери в Україні на середньо- та довгострокову перспективу. Спрямований на концентрацію ресурсів у ключових галузях науки і техніки.
ЗУ «Про наукову і науково-технічну діяльність» [54]	Визначає основи державної політики у сфері науки та науково-технічного прогресу. Закріплює статус наукових установ, правові засади фінансування та механізми державної підтримки досліджень.

Продовження таблиці 1.10

1	2
ЗУ «Про Державні цільові програми» [49]	Регулює порядок розробки, фінансування, реалізації та моніторингу державних цільових програм, зокрема інноваційного спрямування. Надає можливість системного вирішення стратегічно важливих проблем.
ЗУ «Про особливий режим інноваційної діяльності технологічних парків» [55]	Встановлює правові та організаційні умови функціонування технологічних парків. Передбачає податкові та митні пільги для стимулювання розвитку високотехнологічних виробництв.
ЗУ «Про інвестиційну діяльність» [50]	Регламентує умови та принципи інвестування, форми та джерела інвестицій. Забезпечує правовий захист інвесторів, у тому числі в інноваційній сфері.
ЗУ «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» [48]	Визначає порядок передачі технологій, права та обов'язки суб'єктів трансферу. Регулює оцінку об'єктів інтелектуальної власності, ліцензування, укладення договорів.

Джерело: складено автором

Законодавство у сфері інновацій поступово оновлюється відповідно до викликів часу, що дозволяє адаптуватися до змін у глобальному інноваційному середовищі. Водночас існує потреба у вдосконаленні чинних нормативів, зокрема щодо стимулювання приватних інвестицій у науку та інновації. Тільки на основі цілісної, сучасної та ефективної нормативно-правової бази можливе створення стійкої системи управління інноваційною діяльністю підприємств України.

Інформаційне забезпечення є критично важливою складовою системи управління інноваційною діяльністю підприємств. В умовах стрімкого розвитку науково-технічного прогресу та високої динаміки ринкового середовища ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить від якості, повноти та оперативності інформації. Саме інформація дозволяє підприємствам вчасно виявляти інноваційні можливості, оцінювати ризики, адаптувати стратегії розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Вона забезпечує зв'язок між усіма етапами інноваційного процесу - від ідеї до впровадження та комерціалізації. Інформаційні ресурси формують базу знань для аналізу ринку, технологічних тенденцій, конкурентного середовища та потенційних партнерств [38].

У сучасних умовах підприємства мають використовувати цифрові платформи, бази даних, системи аналітики та прогнозування для підтримки інноваційної активності. Високий рівень інформаційної інтеграції дозволяє значно підвищити адаптивність і гнучкість управлінських систем. Також інформаційне забезпечення сприяє комунікації між внутрішніми підрозділами підприємства, партнерами, споживачами та інвесторами. Отже, без належної інформаційної підтримки забезпечити сталий інноваційний розвиток підприємства стає неможливим [19].

Інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств - це цілісна система збору, обробки, зберігання, аналізу та передачі достовірної та актуальної інформації, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень на всіх етапах інноваційного процесу [44].

Воно охоплює як внутрішню інформацію (про ресурси, персонал, фінанси, технології), так і зовнішню (ринкові тенденції, конкуренція, нормативно-правове середовище, науково-технічні новації). Така система є основою для розробки інноваційної стратегії, планування, оцінювання ризиків, моніторингу результатів та комунікації з усіма зацікавленими сторонами.

Системи інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств являють собою сукупність взаємопов'язаних елементів (технічних, програмних, організаційних, методичних), які забезпечують безперервний процес збору, обробки, аналізу, зберігання та розповсюдження інформації, необхідної для ефективного управління інноваціями.

Вони охоплюють [38; 68]:

- інформаційні ресурси (бази даних, аналітичні звіти, нормативні документи);
- технологічну інфраструктуру (програмне забезпечення, комп'ютерні мережі, хмарні сервіси);
- інформаційні потоки (внутрішні та зовнішні);
- суб'єктів (керівників, аналітиків, ІТ-фахівців), що формують і використовують інформацію для прийняття рішень.

Такі системи сприяють підвищенню прозорості управлінських процесів, скороченню часу на прийняття рішень, точнішому прогнозуванню та ефективному контролю реалізації інноваційних проєктів.

Характеристика компонентів систем інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств представлена у табл. 1.11.

Таблиця 1.11

Характеристика компонентів систем інформаційного забезпечення
управління інноваційною діяльністю підприємств

Компонент	Змістова характеристика
Інформаційні ресурси	Дані про ринок, конкурентів, внутрішні показники підприємства, інноваційні проєкти, НДР.
Програмно-технічне забезпечення	Комп'ютерні мережі, сервери, системи управління базами даних (СУБД), CRM, ERP, BI-системи.
Методичне забезпечення	Методи аналізу, прогнозування, моделювання інноваційних процесів, регламенти обробки даних.
Організаційне забезпечення	Структура підрозділів, що працюють з інформацією, їх функції та взаємодія.
Кадрове забезпечення	Персонал, що забезпечує функціонування інформаційної системи: аналітики, IT-спеціалісти тощо.
Інформаційні потоки	Внутрішні (між підрозділами) та зовнішні (з ринку, від партнерів, державних органів тощо).
Захист інформації	Системи безпеки даних, антивірусні програми, контроль доступу, резервне копіювання.
Аналітичні інструменти	Dashboards, індикатори ефективності, інструменти SWOT, PEST, GAP-аналізу тощо.

Джерело: складено автором на основі [38; 68]

Отже, інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств є ключовим чинником успішного впровадження інноваційних рішень. Його основою є комплекс систем, що включає інформаційні ресурси, технічні засоби, аналітичні інструменти та кваліфікований персонал. Ефективна інформаційна система дозволяє вчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення, мінімізувати ризики та адаптуватися до змін ринкового середовища. Вона також сприяє прозорості інноваційних процесів і забезпечує інтеграцію між різними структурними підрозділами підприємства. Використання сучасних IT-рішень, таких як ERP- та CRM-системи, дозволяє автоматизувати та оптимізувати інформаційні потоки. Крім того, важливим аспектом є захист

інформації, оскільки інноваційна діяльність часто пов'язана з конфіденційними розробками. Загалом, потужне інформаційне забезпечення формує основу для стратегічного розвитку підприємства в умовах інноваційної економіки [68].

Таким чином, можна зробити висновок, що нормативно-правове та інформаційне забезпечення є невід'ємними складовими ефективного управління інноваційною діяльністю підприємств. Законодавча база формує правове середовище, яке регламентує основні принципи, механізми та пріоритети інноваційного розвитку, а також гарантує державну підтримку і захист суб'єктів інноваційної діяльності. Водночас інформаційне забезпечення створює умови для своєчасного прийняття обґрунтованих рішень, моніторингу результатів інноваційної діяльності та ефективного використання ресурсів. Поєднання обох компонентів дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, впроваджувати технологічні новації та забезпечувати конкурентоспроможність. У перспективі посилення правового регулювання та цифровізації інформаційних систем сприятиме підвищенню інноваційної активності та сталому розвитку підприємств у сучасних умовах.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління інноваційною діяльністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що інноваційна діяльність підприємства - це цілеспрямований, системний і безперервний процес створення, освоєння, впровадження та комерціалізації нових або значно вдосконалених продуктів, послуг, технологій, організаційних структур чи методів управління, який здійснюється з метою підвищення конкурентоспроможності, ефективності функціонування та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Інноваційна діяльність, що поєднує творчість, підприємницьку ініціативу, інвестиції, управлінські рішення та взаємодію з науково-дослідною та виробничою базою, спрямована як на внутрішнє оновлення підприємства, так і на формування нової ринкової цінності.

2. Встановлено, що інноваційна діяльність відіграє ключову роль у розвитку підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність, економічну ефективність і адаптивність до змін ринку. Завдяки впровадженню нововведень підприємство може знижувати витрати, покращувати якість продукції, освоювати нові ринки та залучати інвестиції. Вона також сприяє формуванню позитивного іміджу, розвитку персоналу та створенню внутрішнього середовища, орієнтованого на зміни.

3. Узагальнено, що система управління інноваційною діяльністю підприємства - це цілісна сукупність взаємопов'язаних організаційних структур, процесів, методів, ресурсів і управлінських рішень, спрямованих на ефективне планування, організацію, координацію, мотивацію, контроль та оцінювання інноваційної діяльності на всіх її етапах - від зародження ідеї до впровадження результатів у практичну діяльність підприємства. Вибір системи інноваційного розвитку не може бути універсальним, адже він залежить від внутрішнього стану компанії. Одним із найважливіших критеріїв для формування такої системи є фаза життєвого циклу організації.

4. Обґрунтовано, що система управління інноваційною діяльністю підприємства є важливим інструментом для забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Вона дозволяє ефективно організувати процеси впровадження нововведень, адаптуючи підприємство до змін на ринку та в технологічному середовищі. Вибір стратегії та підходів до інновацій залежить від внутрішніх можливостей підприємства і зовнішніх умов, таких як ринкові тенденції та науково-технічний прогрес. Успішне управління інноваціями сприяє не лише підвищенню ефективності бізнесу, але й забезпечує йому довгостроковий розвиток.

5. Узагальнено, що процес оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства - це систематичний аналіз та вимірювання результатів інноваційних проектів і заходів з метою визначення їх впливу на досягнення стратегічних цілей компанії. Цей процес включає в себе збір, обробку та інтерпретацію даних про фінансові та нефінансові результати інноваційної діяльності, такі як рівень доходів від нових продуктів, скорочення витрат, підвищення конкурентоспроможності та ефективності внутрішніх процесів.

6. Визначено, що розроблені методичні засади оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства є ключовим інструментом для визначення результативності впроваджених інновацій. Вони дають змогу комплексно аналізувати стан інноваційної системи підприємства, визначати сильні та слабкі сторони управління, а також оцінювати вплив окремих рішень на загальну ефективність.

7. Доведено, що нормативно-правове та інформаційне забезпечення є невід'ємними складовими ефективного управління інноваційною діяльністю підприємств. Поєднання обох компонентів дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, впроваджувати технологічні новації та забезпечувати конкурентоспроможність. У перспективі посилення правового регулювання та цифровізації інформаційних систем сприятиме підвищенню інноваційної активності та сталому розвитку підприємств у сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «А.Т.К.»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом дослідження актуальних питань формування системи управління інноваційною діяльністю обрано міжнародну аграрну компанію у формі товариства з обмеженою відповідальністю «Аграрна технологічна компанія» (скорочено – ТОВ «А.Т.К.»).

Загальна організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «А.Т.К.» представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «А.Т.К.»

Параметр діяльності	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «А.Т.К.»
Скорочена назва	ТОВ «А.Т.К.»
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	32826820
Дата реєстрації	06.02.2004 р.
Уповноважені особи	Андрієвський Станіслав Костянтинович
Розмір статутного капіталу	20 500,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур Інші: 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. 49.20 Вантажний залізничний транспорт 52.24 Транспортне оброблення вантажів
Місцезнаходження юридичної особи	01001, Україна, місто Київ, вулиця Десятинна, будинок, 4/6, кабінет, 34-А

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, юридична особа ТОВ «А.Т.К.», код ЄДРПОУ 32826820, було зареєстровано 06.02.2004 р. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 20 500,00 грн. На час останнього оновлення даних 29.10.2024 р. статус

юридичної особи - зареєстровано. Основний вид діяльності (КВЕД) – 01.11 «Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур» [27].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аграрна технологічна компанія» (ТОВ «А.Т.К.») було засноване у 2004 році з метою впровадження сучасних агротехнологій у вирощуванні сільськогосподарських культур в Україні. Ініціаторами створення підприємства стали група українських аграріїв і міжнародні інвестори, які мали намір модернізувати агросектор шляхом використання інноваційних рішень. Першим напрямом діяльності компанії стало вирощування зернових культур на території Житомирської області [43].

З перших років ТОВ «А.Т.К.» зробило ставку на якість насіннєвого матеріалу, агротехнічні експерименти та використання новітньої техніки. У 2008 році підприємство вийшло на рівень регіонального аграрного лідера, обробляючи понад 30 тисяч гектарів землі. В цьому ж році було започатковано напрям картоплярства, який став одним із стратегічних. У 2009 році компанія відкрила власний насіннєвий завод у селі Печанівка, що дозволило забезпечити себе та партнерів якісним посівним матеріалом.

Період 2010–2013 років ознаменувався активним інвестуванням у логістичну інфраструктуру. У 2013 році були побудовані два зернові елеватори - «Панда» в Одеській області та «Ланівці-Інвест» у Тернопільській області. Ці об'єкти значно покращили зберігання та транспортування продукції. Згодом компанія розширила свою присутність в інших регіонах України, укладаючи договори з фермерськими господарствами на вирощування продукції за контрактною моделлю. У 2016 році було розпочато будівництво маслоекстракційного заводу, який став однією з найбільших інвестицій в історії компанії. Його запуск у 2018 році під назвою «Адампольсоя» дозволив ТОВ «А.Т.К.» зайняти провідні позиції на ринку виробництва соєвої олії [43].

У 2019 році підприємство започаткувало Grain Power school – освітню ініціативу для аграріїв, де передавались сучасні знання з агроменеджменту та технологій вирощування. У 2020 році ТОВ «А.Т.К.» придбало два елеваторні

комплекси у компанії ADM, що дозволило суттєво зміцнити позиції на ринку зберігання зернових. Таким чином, компанія з невеликого господарства трансформувалась у вертикально інтегрований агрохолдинг. Основу господарської діяльності підприємства становлять вирощування зернових, олійних культур, картоплі, а також виробництво насіння сої та кукурудзи. Компанія володіє повним циклом: від насінництва до зберігання, логістики, переробки та реалізації продукції.

Історичні етапи розвитку компанії ТОВ «А.Т.К.» узагальнено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Історичні етапи розвитку компанії ТОВ «А.Т.К.»

Етап	Характеристика
2004 р.	Заснована компанія ТОВ «А.Т.К.», яка зайнялася вирощуванням зернових культур в Житомирській області.
2008 р.	«АТК» є провідним агропромисловим холдингом Житомирської області. Компанія обробляє понад 31 тис. га землі, збір зернових досяг 200 тис. т, картоплі - 28 тис. т.
2009 р.	Введення в експлуатацію насінневого заводу в с. Печанівка Романівського району Житомирської області.
2013 р.	Будівництво зернового елеватора «Панда» в Одеській області. Запуск елеватора «Ланівці-Інвест» в Тернопільській області. У будівництво елеватора агрохолдинг вклав 80 млн грн.
2016 р.	«АТК» почала будівництво великого МЕЗ на базі компанії «Елеватор Буд Інвест» і ще одного елеватора в Житомирській області.
2018 р.	Введення в експлуатацію маслоекстракційного заводу «Адампольсоя». Інвестиції в об'єкт склали 1,5 млрд грн.
2019 р.	Під егідою журналу «Зерно» та агрохолдингу «АТК» заснована Grain Power school - дворічна школа агротехнологій/агроменеджерів. Введено в експлуатацію елеватор «Полісся Зернопродукт» в Житомирському районі Житомирської області.
2020 р.	Придбання двох елеваторних комплексів у компанії ADM в Вінницькій і Кіровоградській областях.

Джерело: складено за даними підприємства

ТОВ «А.Т.К.» активно впроваджує точне землеробство, використовує цифрові карти полів, дрони для моніторингу посівів і системи супутникової навігації. Сільськогосподарські машини підприємства є одними з найсучасніших в Україні, а працівники щороку проходять курси підвищення кваліфікації. Підприємство веде активну співпрацю з вітчизняними та іноземними науковими установами [1].

Особливу увагу компанія приділяє питанням сталого розвитку, впроваджуючи заходи для збереження родючості ґрунтів і зниження викидів CO₂. У структурі господарства функціонують підрозділи з агрономії, логістики, переробки, інжинірингу та фінансового планування. Компанія має власний автопарк зерновозів, що дозволяє ефективно реалізовувати продукцію на експорт [1].

На сьогодні ТОВ «А.Т.К.» щорічно експортує понад мільйон тонн зернових та олійних культур до країн Європи, Азії та Північної Африки. Господарська діяльність ТОВ «А.Т.К.» спрямована на отримання прибутку, але водночас вона має соціально відповідальний характер: підприємство підтримує освітні ініціативи, розвиває сільські території, надає допомогу громадам. Компанія підтримує фермерів через надання техніки, насіння та консультацій, а також кредитує їх на вирощування продукції під контракт. Зміст господарської діяльності ТОВ «А.Т.К.» охоплює усі стадії агровиробничого циклу, що дозволяє їй контролювати якість продукції та оперативно реагувати на ринкові виклики. Високий рівень автоматизації процесів, сучасна матеріально-технічна база та інноваційна стратегія розвитку забезпечують компанії стійкі конкурентні переваги.

Завдяки вдалому поєднанню традицій аграрного виробництва з новітніми технологіями, ТОВ «А.Т.К.» перетворилось на одного з флагманів вітчизняного аграрного ринку. У перспективі компанія планує подальше розширення експортних ринків, інвестиції в біотехнології та розробку нових сортів культур. Стратегічним завданням ТОВ «А.Т.К.» залишається підвищення ефективності використання ресурсів та формування сталої моделі агробізнесу. Усі ці аспекти формують унікальну бізнес-модель підприємства, яка поєднує інновації, ефективність та відповідальність перед суспільством і природою [43].

Формування місії, стратегічних пріоритетів, цілей та напрямів розвитку є одними з головних орієнтирів для забезпечення сталого зростання на ринку компанії ТОВ «А.Т.К.» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Формування місії, стратегічних пріоритетів, цілей та напрямів
розвитку ТОВ «А.Т.К.»

Категорія	Опис
Місія	ТОВ «А.Т.К.» має на меті забезпечити сталий розвиток аграрного сектору через впровадження інноваційних технологій у сільському господарстві, підвищення ефективності виробництва та сталий розвиток екологічних практик, сприяючи розвитку сільських територій та покращенню якості життя аграріїв.
Стратегічні пріоритети	1. Інновації в агропромисловому комплексі – постійне впровадження новітніх технологій у вирощуванні, зберіганні та переробці сільськогосподарської продукції. 2. Розвиток сталих і екологічних практик – впровадження енергоефективних і ресурсозберігаючих технологій, збереження родючості ґрунтів та мінімізація екологічного сліду. 3. Розширення експортних можливостей – збільшення частки експорту зернових та олійних культур на міжнародні ринки, особливо в Європу та Азію.
Стратегічні цілі	1. Досягнення лідерських позицій на внутрішньому та міжнародному аграрному ринку в сегменті зернових і олійних культур до 2028 року. 2. Інвестування в технології точного землеробства, автоматизації виробничих процесів і агрономії для збільшення врожайності та зниження витрат до 2025 року. 3. Розвиток соціально-відповідального бізнесу через підтримку місцевих громад та фермерів, а також підтримку освітніх і культурних ініціатив.
Стратегічні напрями розвитку	1. Інтернаціоналізація бізнесу – вихід на нові міжнародні ринки, зокрема в країни Південної Азії та Африки, розширення експорту продукції. 2. Розширення асортименту – диверсифікація діяльності через виробництво нових видів сільськогосподарських культур, таких як спеції та бобові. 3. Вдосконалення логістики та інфраструктури – будівництво нових елеваторів та переробних заводів для зберігання і обробки продукції. 4. Розвиток технологій в агропромисловості – інвестиції у новітні технології для поліпшення екологічності та ефективності агровиробництва, зокрема у точне землеробство та біотехнології.

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, ТОВ «А.Т.К.» є вертикально інтегрованим аграрним підприємством, яке активно впроваджує інноваційні технології у свою діяльність та має на меті покращення ефективності сільськогосподарського виробництва. Місія компанії полягає в оптимізації агровиробництва через інновації, сталий розвиток та підвищення якості життя аграріїв. Стратегічні пріоритети підприємства орієнтовані на розвиток технологій точного землеробства, екологічних практик, а також на розширення експортних можливостей. Для досягнення лідерських

позицій на аграрному ринку компанія ставить перед собою цілі розвитку високотехнологічних процесів, покращення інфраструктури, а також підвищення соціальної відповідальності в рамках агропідприємства. Стратегічні напрями розвитку включають інтернаціоналізацію бізнесу, розширення асортименту продукції та вдосконалення логістичних процесів. Враховуючи ці напрямки, ТОВ «А.Т.К.» спрямоване на сталий розвиток агропромислового комплексу з акцентом на інновації, екологічність та соціальну відповідальність.

Організаційна структура управління ТОВ «А.Т.К.» є вертикально інтегрованою та орієнтована на ефективне управління аграрним виробництвом, що включає вирощування культур, переробку продукції, транспортну логістику та експорт. Структура дозволяє організувати чіткий контроль за всіма процесами, забезпечуючи як стратегічне, так і оперативне управління на різних рівнях.

Загальні риси організаційної структури ТОВ «А.Т.К.» наступні:

- верхній рівень - керівництво компанії, яке складається з генерального директора та його заступників, які відповідають за загальний контроль над діяльністю підприємства, прийняття стратегічних рішень та забезпечення виконання місії і стратегії компанії;

- функціональні підрозділи - на рівні керівників функціональних напрямків, таких як виробництво, фінанси, маркетинг, продажі, логістика, людські ресурси тощо, кожен з яких має свої обов'язки та завдання.

Таким чином, ТОВ «А.Т.К.» є яскравим прикладом успішної вертикально інтегрованої аграрної компанії, яка активно впроваджує інновації та сучасні агротехнології в своєму виробництві. Протягом свого розвитку підприємство значно розширило свої можливості, зокрема через введення в експлуатацію численних об'єктів інфраструктури, таких як насіннєвий завод, елеватори та маслоекстракційні заводи, що дозволяє компанії мати повний цикл виробництва від вирощування до переробки продукції.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є важливою складовою ефективного управління бізнесом, яка дозволяє оцінити поточний стан та перспективи розвитку організації. Вона охоплює аналіз фінансових показників, які характеризують здатність підприємства забезпечувати свою діяльність, ефективно використовувати ресурси та досягати поставлених цілей. Це необхідно для того, щоб приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку, оптимізації витрат та підвищення рентабельності.

Завдяки діагностиці фінансово-економічного стану підприємство може вчасно виявити проблеми, такі як низька ліквідність, високий рівень заборгованості або не вигідні фінансові стосунки з постачальниками та споживачами. Виявлення таких проблем на ранніх етапах дозволяє розробити стратегії для їх усунення та забезпечення стабільності. Крім того, діагностика дозволяє підприємствам визначити свої сильні сторони, на яких можна зосередити зусилля для подальшого розвитку.

Зміст діагностики фінансово-економічного стану підприємства включає в себе комплексний аналіз фінансових звітів, таких як баланс, звіт про прибутки та збитки, а також показників ліквідності, рентабельності, платоспроможності та оборотності активів. Важливим елементом є також оцінка структури капіталу та ефективності його використання. Окрім цього, діагностика враховує вплив зовнішніх факторів, таких як ринкові умови, зміни в законодавстві та інші макроекономічні чинники. Цей процес має не тільки внутрішнє значення для підприємства, а й зовнішнє - для інвесторів, кредиторів та партнерів, яким необхідно оцінити фінансову стійкість компанії перед укладанням угод або наданням фінансування. Тому діагностика фінансово-економічного стану підприємства є ключовим елементом у стратегії управлінського контролю та забезпечення довгострокового успіху бізнесу.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «А.Т.К.» представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ТОВ «А.Т.К.»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	1643633	2127489	1419800	-223833	-13,62
Валовий прибуток, тис. грн.	397864	552247	337563	-60301	-15,16
Чистий прибуток, тис. грн.	984999	613399	91972	-893027	-90,66
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	4604712,5	5306077,5	5607941,5	1003229,0	21,79
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	2897484,5	3317646,0	3767072,5	869588,0	30,01
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1707228,0	1988431,5	1840869,0	133641,0	7,83
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	540	555	590	50	9,26
Фондовіддача, грн.	0,57	0,64	0,38	-0,19	-33,56
Фондомісткість	0,08	0,08	0,14	0,06	70,81
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	5365,71	5977,74	6384,87	1019,16	18,99
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	3043,76	3833,31	2406,44	-637,32	-20,94
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,96	1,07	0,77	-0,19	-19,89

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «А.Т.К.» демонструє значні зміни в показниках підприємства за три роки. Чистий дохід підприємства знизився на 13,62% у 2024 році порівняно з 2022 роком, що вказує на зменшення обсягів реалізації продукції або послуг. Валовий прибуток також скоротився на 15,16%, що свідчить про погіршення ефективності основної діяльності підприємства. Чистий прибуток у 2024 році зменшився на 90,66%, що є суттєвим падінням і вказує на наявність серйозних проблем у фінансовому результаті компанії, можливо, через високі витрати або зменшення доходів.

Водночас, середньорічна вартість активів збільшилась на 21,79%, що вказує на розширення ресурсної бази підприємства, але зниження прибутковості ставить під сумнів ефективність використання цих ресурсів. Вартість необоротних активів зросла на 30,01%, що може свідчити про збільшення інвестицій у довгострокові активи, однак це також не призвело до зростання прибутковості. Вартість оборотних активів збільшилась лише на 7,83%, що є

помітно меншим темпом зростання порівняно з необоротними активами. Щодо чисельності працівників, то її збільшення на 9,26% може свідчити про розширення діяльності або потребу в додаткових ресурсах для підтримки операційної діяльності. Продуктивність праці знизилась на 20,94%, що свідчить про зниження ефективності роботи працівників, незважаючи на зростання їх чисельності. Зниження фондівіддачі на 33,56% вказує на зменшення ефективності використання основних фондів, а зростання фондомісткості на 70,81% свідчить про більшу потребу в основних засобах для досягнення виробничих результатів. Зменшення коефіцієнта оборотності оборотних активів на 19,89% свідчить про зниження ефективності використання оборотних активів у 2024 році.

У загальному, підприємство ТОВ «А.Т.К.» зазнало значних труднощів у фінансово-економічній діяльності, що вимагає перегляду стратегії управління та оптимізації витрат для поліпшення результатів.

Діагностика майнового стану підприємства є важливим інструментом для оцінки його фінансової стабільності та здатності до подальшого розвитку. Вона дозволяє з'ясувати структуру майна, його ефективність та здатність підприємства генерувати прибуток за рахунок активів. Це включає аналіз таких показників, як вартість активів, їх структура, ліквідність і рівень заборгованості. Оцінка майнового стану дає можливість зрозуміти, чи здатне підприємство забезпечити свою фінансову стійкість, відшкодувати борги та покривати поточні зобов'язання.

Особливу увагу при діагностиці майнового стану варто звертати на співвідношення оборотних і необоротних активів, оскільки це безпосередньо впливає на здатність підприємства швидко адаптуватися до змін на ринку. Підприємства, що мають низький рівень ліквідності або надмірну заборгованість, можуть зіткнутися з серйозними проблемами в управлінні своїми фінансами. Діагностика майнового стану також дозволяє виявити неефективно використовувані активи, що знижують загальний потенціал підприємства.

В результаті, правильна діагностика майнового стану є необхідною умовою

для розробки стратегій розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Вона є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечення стабільності бізнесу.

Характеристика майна підприємства ТОВ «А.Т.К.» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика майна підприємства ТОВ «А.Т.К.»
та джерел його формування за балансом

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	2845596	58,57	3789696	65,86	3744449	68,55	898853	31,59	9,99
в т.ч. основні засоби	1100017	22,64	1797832	31,25	1667447	30,53	567430	51,58	7,89
2. Оборотні активи	2012649	41,42	1964214	34,14	1717524	31,45	-295125	-14,66	-9,98
в т.ч. запаси	1547465	31,85	947383	16,47	1260774	23,08	-286691	-18,53	-8,77
дебіторська заборговність	458257	9,43	688960	11,97	340498	6,23	-117759	-25,70	-3,20
грошові кошти	331	0,01	1519	0,03	10894	0,20	10563	У 31,91 р.б.	0,19
Пасиви									
1. Власний капітал	3655970	75,25	4694436	81,59	4207819	77,04	551849	15,09	1,79
в т.ч. зареєстрований капітал	21	0,00	21	0,00	21	0,00	0	0,00	0,00
нерозподілений прибуток	3313178	68,19	3844566	66,82	3375971	61,81	62793	1,90	-6,38
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0,00	558464	9,71	523406	9,58	523406	100,00	9,58
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	1202632	24,75	501010	8,71	730748	13,38	-471884	-39,24	-11,37
Баланс	4858602	100,00	5753910	100,00	5461973	100,00	603371	12,42	х

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз майна ТОВ «А.Т.К.» на основі даних таблиці показує, що структура активів і пасивів підприємства за 2022–2024 роки зазнала суттєвих змін. Зокрема, необоротні активи збільшилися на 898853 тис. грн, що є позитивним показником

для підприємства, оскільки це свідчить про значні інвестиції в основні засоби, які забезпечують стабільність і довгострокове зростання. Частка необоротних активів у загальній вартості активів також зросла з 58,57% у 2022 році до 68,55% у 2024 році, що підкреслює їх важливість для формування бази підприємства. З іншого боку, оборотні активи зменшилися на 295 125 тис. грн, а їх частка в загальній структурі активів скоротилася з 41,42% до 31,45%. Це свідчить про зниження ліквідності підприємства, зокрема через зменшення запасів на 286691 тис. грн і скорочення дебіторської заборгованості на 117759 тис. грн. Тобто підприємство стало менш залежним від оборотних активів, що може свідчити про певну оптимізацію ресурсів.

У пасивах підприємства також спостерігаються значні зміни. Власний капітал збільшився на 551849 тис. грн, однак його частка в загальній структурі пасивів зменшилася з 81,59% у 2023 році до 77,04% у 2024 році. Це вказує на зростання інших джерел фінансування, зокрема довгострокових зобов'язань, які з'явилися у 2023 році (523406 тис. грн), що може бути сигналом про залучення додаткових ресурсів для розвитку підприємства.

Загалом, позитивними аспектами є збільшення частки необоротних активів та власного капіталу ТОВ «А.Т.К.», в той час як зниження оборотних активів і зменшення частки власного капіталу можуть свідчити про певні ризики, зокрема пов'язані з ліквідністю та залежністю від зовнішнього фінансування.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є важливим елементом для оцінки його економічного стану та ефективності. Вона дає можливість виявити сильні та слабкі сторони в роботі компанії, а також визначити фактори, що впливають на її прибутковість. Фінансові результати, зокрема чистий прибуток або збиток, валовий прибуток та інші показники, відображають здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси та забезпечувати стабільність. Аналіз фінансових результатів дозволяє управляти витратами та доходами, що має прямий вплив на стратегічні рішення і планування.

Важливою частиною діагностики є визначення тенденцій змін у

прибутковості підприємства протягом певного періоду, що дає змогу оцінити ефективність впроваджених змін або нових бізнес-процесів. Окрім того, аналіз фінансових результатів дозволяє оцінити рентабельність і динаміку розвитку, а також виявити можливості для підвищення конкурентоспроможності на ринку. Вивчення доходів і витрат допомагає встановити, які чинники впливають на рівень прибутковості, чи є можливості для оптимізації витрат та збільшення доходів.

Крім того, аналіз фінансових результатів є важливим інструментом для прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення фінансової стабільності та розвитку підприємства. Своєчасна діагностика дає змогу виявити потенційні проблеми в роботі компанії і запобігти їх негативному впливу на її діяльність. Тому дослідження фінансових результатів є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «А.Т.К.» проаналізовано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «А.Т.К.», тис.грн.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1643633	2127489	1419800	-223833	-13,62
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1245769	1575242	1082237	-163532	-13,13
Валовий прибуток	397864	552247	337563	-60301	-15,16
Інші операційні доходи	969028	439884	55876	-913152	-94,23
Адміністративні витрати	52383	64040	92719	40336	77,00
Витрати на збут	116705	161567	123996	7291	6,25
Інші операційні витрати	93095	24751	43753	-49342	-53,00
Фінансовий результат від операційної діяльності	1104709	741773	322222	-782487	-70,83
Фінансові витрати	113819	127102	226894	113075	99,35
Інші витрати	5952	1436	3768	-2184	-36,69
Фінансовий результат до оподаткування	984999	613399	91972	-893027	-90,66
Чистий фінансовий результат	984999	613399	91972	-893027	-90,66

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «А.Т.К.» за 2022-2024 роки

показує значні зміни в його економічному стані. У 2024 році чистий дохід від реалізації продукції скоротився на 13,62% порівняно з 2022 роком, що свідчить про зниження обсягів продажу. Це призвело до зменшення валового прибутку на 15,16%, що також вказує на зменшення рентабельності. Собівартість реалізованої продукції знизилася на 13,13%, однак цей спад не зміг компенсувати втрати від зменшення доходу.

Зниження інших операційних доходів на 94,23% є суттєвим негативним фактором, що значно вплинуло на фінансовий результат підприємства. Адміністративні витрати зросли на 77%, що є ознакою можливого збільшення управлінських витрат без пропорційного збільшення доходів. Витрати на збут зросли лише на 6,25%, що є меншим темпом порівняно з іншими витратами, але все ж вказує на необхідність оптимізації витратної частини.

Інші операційні витрати зменшилися на 53%, що позитивно вплинуло на загальний фінансовий результат. Однак, незважаючи на зниження витрат, фінансовий результат від операційної діяльності впав на 70,83%, що є значним показником втрат в основній діяльності. Фінансові витрати зросли на 99,35%, що є ще одним чинником, що негативно вплинув на прибутковість підприємства. Як наслідок, чистий фінансовий результат зменшився на 90,66%, що вказує на критичний стан підприємства у 2024 році.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «А.Т.К.» представлена у табл. 2.7.

Аналіз вказує на суттєві зміни у фінансовій стабільності підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності у 2024 році зріс на 40,44%, досягнувши значення 2,35, що свідчить про покращення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Проте коефіцієнт абсолютної ліквідності залишився майже незмінним, що свідчить про низьку ліквідність підприємства в умовах негайних виплат. Чистий оборотний капітал зріс на 21,82%, що вказує на покращення фінансового стану підприємства та збільшення ресурсів, доступних для фінансування поточної діяльності.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «А.Т.К.»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,67	3,92	2,35	0,68	40,44
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	810017	1463204	986776	176759	21,82
Коефіцієнт автономії	0,75	0,82	0,77	0,02	2,38
Коефіцієнт фінансової залежності	1,33	1,23	1,30	-0,03	-2,32
Коефіцієнт фінансової стійкості	3,04	4,43	3,36	0,32	10,37
Коефіцієнт оборотності активів	0,36	0,40	0,25	-0,10	-29,07
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,52	0,51	0,32	-0,20	-38,46
Рентабельність господарської діяльності, %	65,32	33,60	6,85	-58,47	x
Рентабельність власного капіталу, %	31,06	14,69	2,07	-29,00	x
Рентабельність продукції, %	16,17	18,14	23,87	7,70	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт автономії зменшився лише на 2,38%, що говорить про стабільну частку власного капіталу в структурі фінансування підприємства. Коефіцієнт фінансової залежності, у свою чергу, трохи знизився, що свідчить про деяке зменшення залежності від зовнішніх зобов'язань. Коефіцієнт фінансової стійкості зріс на 10,37%, що вказує на покращення здатності підприємства зберігати свою фінансову стабільність. Проте коефіцієнт оборотності активів зменшився на 29,07%, що вказує на зниження ефективності використання активів у 2024 році. Коефіцієнт оборотності власного капіталу знизився на 38,46%, що також свідчить про погіршення ефективності використання власних коштів.

Таким чином, рентабельність господарської діяльності знизилася на 58,47%, що є серйозною ознакою погіршення прибутковості підприємства. Рентабельність власного капіталу також впала на 29%, вказуючи на значне зниження прибутковості інвестицій власників. Проте рентабельність продукції зросла на 7,70%, що може вказувати на певне покращення у виробничій ефективності, попри загальний спад фінансових показників ТОВ «А.Т.К.».

2.3. Оцінка стану управління інноваційною діяльністю підприємства

Система управління інноваційною діяльністю ТОВ «А.Т.К.» являє собою сукупність організаційних, економічних, інформаційних та управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення ефективного впровадження нових технологій, продуктів та рішень у виробничу та комерційну діяльність підприємства. Основою цієї системи є стратегічне планування інновацій, формування інноваційної політики та визначення пріоритетних напрямів розвитку. Управління здійснюється через координацію дій підрозділів підприємства, залучення внутрішніх і зовнішніх ресурсів, моніторинг ринкових тенденцій та використання сучасних методів управління проєктами [42].

Важливу роль відіграє також кадрове забезпечення інноваційного процесу – підбір і розвиток персоналу, здатного генерувати та реалізовувати інноваційні ідеї. Система включає оцінку ризиків і ефективності інновацій, управління знаннями та налагодження партнерських відносин з науково-дослідними установами й технологічними партнерами. Завдяки цій системі ТОВ «А.Т.К.» може адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати конкурентоспроможність продукції та зростання економічних результатів.

Елементи системи управління інноваційною діяльністю підприємства ТОВ «А.Т.К.» представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Елементи системи управління інноваційною діяльністю підприємства ТОВ «А.Т.К.»

Елемент	Характеристика
1	2
Стратегічне планування	Розробка та впровадження стратегії інноваційного розвитку, що включає інтеграцію новітніх технологій в усі аспекти діяльності.
Аналіз і вибір інновацій	Оцінка інноваційних технологій і методів, які можуть підвищити ефективність виробництва, включаючи впровадження генно-модифікованих організмів (ГМО) та традиційних селекційних методів.
Партнерство та співпраця	Співпраця з міжнародними партнерами (наприклад, компанії Cimbria Unigrain A/S, Van Dijk Technics Holland) для впровадження новітніх технологій і стандартів у виробництво та зберігання.

Продовження таблиці 2.8

1	2
Інвестування в інфраструктуру	Розвиток та модернізація інфраструктури для зберігання та обробки продукції, використання сучасних елеваторів і зерносушарок.
Впровадження сучасної техніки	Використання сучасних сільськогосподарських машин від світових виробників (CASE, John Deere, CLAAS, New Holland, KINZE) для покращення продуктивності польових робіт та оптимізації землеробства.
Точне землеробство	Використання технологій точного землеробства, включаючи GPS, метеорологічні дані та аналіз ґрунтів для оптимізації посівів і мінімізації витрат ресурсів.
Навчання та підвищення кваліфікації	Вкладення в навчання співробітників для підвищення кваліфікації в сфері інноваційного овочівництва та агротехнологій.
Моніторинг і аналіз результатів	Використання дронів для моніторингу посівів та виявлення проблем на ранніх етапах для підвищення продуктивності та зниження втрат.
Управління ризиками	Оцінка ризиків у процесах зберігання і транспортування продукції, а також заходи для зменшення втрат завдяки використанню сучасних систем зберігання та логістичних рішень.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Представлена система інтегрує різноманітні інноваційні елементи, що дозволяють ТОВ «А.Т.К.» ефективно управляти своєю діяльністю в умовах постійних змін на ринку та у технологічному середовищі.

Управління інноваційною діяльністю на підприємстві ТОВ «А.Т.К.» зосереджене на впровадженні сучасних аграрних технологій, метою яких є підвищення врожайності, оптимізація витрат і поліпшення якості ґрунтового покриву. Компанія використовує вертикально інтегровану модель організації виробництва, яка охоплює весь ланцюг – від селекції насіння до переробки та експорту готової продукції. Такий підхід забезпечує комплексне управління інноваціями та дозволяє контролювати кожен етап виробничого процесу, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства [37].

Основні види бізнес-процесів та відповідних інноваційних технологій міжнародної аграрної компанії ТОВ «А.Т.К.» наступні [1; 43]:

1. Насінництво.

ТОВ «А.Т.К.» активно впроваджує інноваційні технології в сфері насінництва, що дозволяє значно підвищити якості та ефективність виробництва насіння. Компанія застосовує сучасні агрономічні методи, зокрема,

використання генетично модифікованих організмів (ГМО) поряд із традиційними селекційними техніками. Це дозволяє створювати насіння, яке не тільки відповідає вимогам ринку, але й демонструє високу стійкість до захворювань та несприятливих погодних умов.

У 2009 році АТК ввела в експлуатацію власний сучасний насіннєвий завод виробництва CIMBRIA UNIGRAIN A/S, Данія. Завод оснащений найновішим інноваційним устаткуванням, а саме [1]:

- високотехнологічним обладнанням, включаючи автоматизовану лінію наповнення;
- укладанням і упаковкою мішків (голландське виробництво, PREMIER TECH CHRONOS);
- фотосепаратором ScanMaster (американське виробництво, Satake USA, Inc.);
- універсальним комплексом протруювання насіння (німецьке виробництво, Willy Niklas GmbH).

Однією з основних інновацій в насінництві є дотримання принципу, що високий урожай неможливий без здорового насіння. Компанія ТОВ «А.Т.К.» закуповує найкращі сорти сої з Канади та США, і їх ретельно тестують для визначення найбільш продуктивних варіантів для вирощування в українських умовах. Сорти, що демонструють найкращі результати, проходять процедуру державної реєстрації, що забезпечує їх використання на ринку.

2. Вирощування і зберігання овочів.

ТОВ «А.Т.К.» активно впроваджує інноваційні методи в процеси вирощування та зберігання овочів, що дозволяє значно покращити якість продукції та продовжити термін її зберігання в Україні. Для забезпечення оптимальних умов росту овочевих культур компанія використовує сучасні технології зрошення та точного землеробства, які враховують специфіку ґрунтів і кліматичних умов. Важливими елементами є автоматизовані системи поливу, які підтримують і контролюють вологість та живлення рослин, що сприяє рівномірному дозріванню та підвищеній врожайності.

Для зберігання овочів ТОВ «А.Т.К.» побудувало інноваційний склад, оснащений передовими європейськими системами управління температурою, вологістю та вентиляцією. Це дозволяє зберігати до 35 тисяч тонн овочів, підтримуючи їх свіжість та якість протягом тривалого періоду. Крім того, компанія використовує сучасні лінії для автоматичного миття, сортування та пакування продукції, що забезпечує ефективну підготовку овочів для продажу в роздрібних мережах, а також для фасування в зручну упаковку для кінцевого споживача.

ТОВ «А.Т.К.» активно займається дослідженням та адаптацією нових сортів овочевих культур, які відрізняються високою стійкістю до змін клімату та хвороб. Це дозволяє значно підвищити ефективність вирощування та забезпечити стабільний врожай навіть за умов несприятливих погодних факторів. Компанія також інвестує в освітні програми для своїх співробітників та партнерів, сприяючи передачі передових знань у галузі інноваційного овочівництва. Це не лише покращує якість продукції, але й має позитивний вплив на розвиток аграрного сектору в Україні, забезпечуючи сталий прогрес та підвищення рівня кваліфікації вітчизняних агрономів і фермерів.

3. Вирощування зернових та технічних культур.

ТОВ «А.Т.К.» вирощує традиційні культури, такі як соя, кукурудза та картопля, що становлять основний асортимент компанії. Щорічно урожай перевищує 250 тис. тонн різних зернових і олійних культур, зібраних з площі 32 тис. га.

Для здійснення польових робіт компанія використовує передову техніку від таких світових виробників, як CASE, John Deere, CLAAS, New Holland, KINZE та інших.

Інноваційний розвиток підприємства у сфері вирощування зернових та технічних культур ґрунтується на комплексному підході, який включає впровадження сучасних технологій і адаптацію міжнародного досвіду до українських умов. Одним із основних напрямків є точне землеробство, яке використовує GPS-технології, аналіз ґрунтів і метеорологічні дані для

оптимізації процесу посіву та зниження витрат на ресурси, що дозволяє підвищити ефективність та економічність виробництва [27].

ТОВ «А.Т.К.» активно впроваджує інноваційні технології в агровиробництво, зокрема, використовує генетично вдосконалене насіння, яке адаптоване до змін кліматичних умов, а також застосовує сучасні методи обробки культур для підвищення їх стійкості до хвороб і шкідників. Крім того, компанія активно використовує безпілотні літальні апарати (дрони) для моніторингу посівів, що дає змогу швидко оцінити стан рослин і вчасно виявити проблеми. Це дозволяє знизити витрати та підвищити загальну продуктивність.

Важливим аспектом інноваційної діяльності є інвестиції в інфраструктуру зберігання і переробки, включаючи побудову власних елеваторів і створення ефективних логістичних рішень, що сприяє покращенню якості продукції та зменшенню ризиків під час зберігання і транспортування. Крім того, компанія активно навчає своїх працівників і партнерів, надаючи їм доступ до найсучасніших агротехнологій, зокрема для вирощування сої та кукурудзи, що допомагає збільшити врожайність та сприяє розвитку експорту продукції.

4. Зберігання зернових і олійних культур на внутрішніх елеваторах.

ТОВ «А.Т.К.» активно впроваджує інноваційні технології для покращення процесів зберігання зернових і олійних культур на своїх елеваторах. Наприклад, елеваторний комплекс у Печанівці, Житомирської області, оснащений високотехнологічним обладнанням компанії GSI (Grain System International), що дозволяє забезпечити високий рівень ефективності зберігання та мінімізувати втрати продукції.

Сучасні зерносушарки, що використовуються на підприємстві, дозволяють обробляти різні види зернових і олійних культур, зберігаючи їх поживні властивості та підвищуючи загальну якість продукції. Крім того, інноваційний підхід виявляється й у розвитку залізничної інфраструктури, що дає можливість відвантажувати до 100 вагонів на добу, значно прискорюючи логістичні процеси та знижуючи витрати на транспортування.

Отже, узагальнення провідних напрямів інноваційного розвитку компанії в розрізі окремих видів діяльності ТОВ «А.Т.К.» представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Провідні напрями інноваційного розвитку в розрізі
окремих видів діяльності ТОВ «А.Т.К.»

Вид діяльності	Напрями інноваційного розвитку
1. Насінництво	1. Використання генно-модифікованих організмів (ГМО)
	2. Автоматизація процесів обробки насіння
	3. Розробка нових сортів з підвищеною стійкістю до хвороб
	4. Системи контролю якості насіння
	5. Співпраця з науковими установами для проведення досліджень
	6. Освітні програми для фермерів щодо нових технологій
2. Вирощування і зберігання овочів	1. Впровадження крапельного зрошення та автоматизованих систем
	2. Використання систем моніторингу стану рослин
	3. Застосування нових технологій зберігання
	4. Вдосконалення технологій обробки овочів
	5. Впровадження пакувальних технологій для продовження терміну зберігання
	6. Використання біопрепаратів для боротьби з шкідниками
3. Вирощування зернових та технічних культур	1. Системи точного землеробства
	2. Впровадження нових технологій обробітку ґрунту
	3. Застосування ресурсозберігаючих технологій
	4. Використання мульчування та покриттів для підвищення родючості
	5. Впровадження агрономічних технологій для підвищення врожайності культур
	6. Вивчення та адаптація нових сортів до місцевих умов
4. Зберігання зернових і олійних культур на внутрішніх елеваторах	1. Впровадження сучасних систем автоматизації
	2. Використання новітніх технологій для сушіння зерна
	3. Оптимізація логістичних процесів для зберігання та транспортування
	4. Вдосконалення систем моніторингу якості зернових
	5. Використання технологій для запобігання втрат при зберіганні
	6. Системи управління запасами та попитом

Джерело: складено автором за даними підприємства

У сучасному аграрному секторі важливість впровадження інноваційних методів стає все більш очевидною, особливо для компаній, що займаються виробництвом сільськогосподарської продукції. Врахування міжнародного досвіду в області інновацій та менеджменту створює нові можливості для підвищення ефективності виробництва та покращення якості продукції ТОВ «А.Т.К.». Тому для компаній, що працюють у сфері сільськогосподарської техніки, важливим є стратегічний аналіз міжнародних практик у галузі

управління інноваціями. Це дозволяє досягати високих результатів на конкурентних ринках, забезпечуючи сталий розвиток та інноваційну адаптацію до змінних умов [27].

Міжнародний аспект розвитку інноваційної діяльності діяльності ТОВ «А.Т.К.» узагальнено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Міжнародний аспект розвитку інноваційної діяльності діяльності ТОВ «А.Т.К.»

Інноваційна технологія	Напрямок міжнародного співробітництва
Власний сучасний насіннєвий завод	Співробітництво у будівництві з компанією Cimbria Unigrain A/S, Данія
Постачання високоякісного сортового насіннєвого матеріалу	Виробники насіння з Канади і США
Комплекс сховищ за сучасними європейськими технологіями	Співробітництво з компанією «Van Dijk Technics Holland» – це сучасна європейська компанія, заснована в Голландії.
Автоматизація польових робіт	Для польових робіт ТОВ «А.Т.К.» використовує сучасну техніку від світових виробників: CASE, John Deer, CLAAS, New Holland, KINZE
Сучасний елеваторний комплекс для зберігання зернових і олійних культур	Оснащений передовим обладнанням компанії GSI (Grain System International, США), що забезпечує високу ефективність зберігання і зниження втрат продукції.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Таким чином, партнерство з компанією Cimbria Unigrain A/S з Данії дозволяє ТОВ «А.Т.К.» впроваджувати передові технології у виробництво насіння, що забезпечує високу якість продукції та відповідність європейським стандартам. Співпраця з канадськими та американськими виробниками насіння надає компанії доступ до інноваційних сортів, які характеризуються високою продуктивністю та стійкістю до таких стресових факторів, як посуха або хвороби. Співпраця з компанією «Van Dijk Technics Holland» дає можливість ТОВ «А.Т.К.» будувати та впроваджувати комплекси для зберігання, що відповідають найсучаснішим європейським стандартам, що важливо для підтримки якості продукції та мінімізації втрат при зберіганні. Використання техніки від провідних світових виробників, таких як CASE, John Deere, CLAAS, New Holland та KINZE, дозволяє ТОВ «А.Т.К.» підвищити ефективність

польових робіт, зменшуючи трудозатрати та оптимізуючи процеси обробки землі. Завдяки оснащенню сучасним обладнанням від компанії GSI (Grain System International, США), ТОВ «А.Т.К.» забезпечує високу ефективність зберігання зернових, що не тільки зменшує ризик втрат, але й покращує процеси обробки та транспортування продукції [43].

В ході вивчення проблематики дослідження доцільно проаналізувати основні показники розвитку інноваційної діяльності підприємства ТОВ «А.Т.К.» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники розвитку інноваційної діяльності підприємства ТОВ «А.Т.К.»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Витрати на наукові дослідження та розробки, тис грн.	306919	388583	323600	16681	5,43
Кількість впроваджених інноваційних технологій, од.	4	2	3	-1	-25,00
Питома вага інноваційних продуктів, %	32,61	29,32	37,09	4,48	13,74
Зростання врожайності, ц/га	45,54	50,21	55,82	10,28	22,57
Кількість співробітників у сфері наукових досліджень та розробок	34	36	41	7	20,59
Участь у міжнародних інноваційних проектах, од.	6	4	7	1	16,67
Зростання обсягу експорту інноваційної продукції, тис.грн.	34673	30116	42584	7911	22,82
Кількість проведених навчальних семінарів, од.	34	30	38	4	11,76
Зниження витрат на виробництво продукції, %	8,54	8,23	10,16	1,62	18,97
Кількість патентів на нові технології, од.	3	2	4	1	33,33

Джерело: складено автором за даними підприємства

У 2024 році ТОВ «А.Т.К.» продовжує активно впроваджувати інноваційні технології, що позитивно позначається на результатах діяльності. Витрати на наукові дослідження та розробки зросли на 5,43%, що свідчить про стабільний фінансовий потік у сфері інновацій. Однак кількість впроваджених інноваційних технологій зменшилася на 25%, що вказує на певне зниження темпів реалізації нових рішень. Питома вага інноваційних продуктів у загальному обсязі виросла

на 13,74%, досягнувши 37,09%, що є важливим індикатором для компанії. Врожайність підвищилася на 22,57%, що свідчить про ефективне застосування нових технологій у землеробстві. Кількість співробітників у сфері наукових досліджень і розробок збільшилася на 20,59%, що показує збільшення інвестицій у людський капітал. Компанія активніше бере участь у міжнародних інноваційних проектах, що відображається в зростанні цієї участі на 16,67%. Обсяг експорту інноваційної продукції зріс на 22,82%, що підтверджує ефективність стратегії розширення зовнішніх ринків. Кількість проведених навчальних семінарів збільшилася на 11,76%, сприяючи розвитку кваліфікації персоналу. Зниження витрат на виробництво продукції на 18,97% свідчить про оптимізацію виробничих процесів. Кількість патентів на нові технології зросла на 33,33%, що підкреслює значний прогрес у захисті інтелектуальної власності компанії.

Таким чином, інноваційна діяльність ТОВ «А.Т.К.» демонструє позитивні результати, хоча й з певними коливаннями в окремих показниках. Зростання витрат на наукові дослідження та розробки вказує на стабільну орієнтацію компанії на інновації, що важливо для підтримки її конкурентоспроможності. Водночас зменшення кількості впроваджених інноваційних технологій може свідчити про тимчасове уповільнення процесу адаптації нових рішень. Проте зростання питомої ваги інноваційних продуктів і врожайності підтверджує ефективність поточних інновацій у виробничому процесі. Розширення участі в міжнародних проектах та зростання обсягу експорту вказує на успішну інтеграцію компанії в глобальні ринки. Зниження витрат на виробництво та збільшення кількості патентів підкреслюють намагання ТОВ «А.Т.К.» не лише вдосконалювати свою продукцію, а й активно захищати інтелектуальну власність. Перспективи розвитку компанії в сфері інновацій виглядають позитивно, зокрема завдяки росту кваліфікації персоналу через навчальні семінари. Однак для досягнення ще більших результатів важливо зберігати високі темпи впровадження нових технологій і скоротити розрив між інноваційними досягненнями та їх застосуванням у виробництві.

2.4. Напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства

Сучасний аграрний сектор стикається з низкою викликів, які вимагають впровадження інноваційних підходів для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності. Одним із основних проблемних аспектів є зміни клімату, що значно впливають на врожайність і стабільність сільськогосподарського виробництва. Для цього необхідно адаптувати технології до нових умов, таких як посуха, зниження родючості ґрунтів та зміна температурних режимів. Додатковим викликом є зростаючі вимоги до якості продукції та екологічності виробництва, що змушує аграріїв застосовувати більш сталий підхід. Інноваційні рішення, такі як точне землеробство, генетично модифіковані культури, автоматизовані системи поливу та новітні методи обробки, дозволяють оптимізувати витрати та підвищити ефективність.

Важливим елементом є також інвестування в розвиток інфраструктури для зберігання та транспортування продукції, що знижує втрати і підвищує якість на всіх етапах. Впровадження цифрових технологій, таких як дрони для моніторингу посівів або аналіз ґрунтів, стає обов'язковим для досягнення високих результатів. У цій ситуації необхідно активно залучати міжнародний досвід та інвестиції, що дозволяє агропідприємствам не лише відповідати сучасним вимогам ринку, а й передбачати зміни, що відбуваються в глобальному контексті. В цілому, адаптація до нових реалій через інновації є ключем до забезпечення довгострокової стійкості та успіху аграрних підприємств [16].

Війна в Україні, що триває вже кілька років, мала значний негативний вплив на інноваційну діяльність в агробізнесі. Конфлікт призвів до порушення логістичних ланцюгів, що ускладнило постачання сировини та необхідних матеріалів для впровадження нових технологій у сільському господарстві. Це спричинило зниження темпів розвитку інноваційних проектів та затримки у реалізації агропідприємствами новітніх рішень, таких як автоматизація виробництва, впровадження точного землеробства та розвиток екологічно

чистих технологій. Окрім того, війна призвела до зниження інвестиційної привабливості України, що обмежило доступ до міжнародного фінансування та технологій. Агropідприємства змушені адаптуватися до нових умов, зокрема, працювати в умовах дефіциту ресурсів і змінювати стратегії [13; 59].

Сучасні тенденції розвитку інновацій в аграрному бізнесі України в умовах війни можна охарактеризувати відповідними аспектами (рис. 2.1).

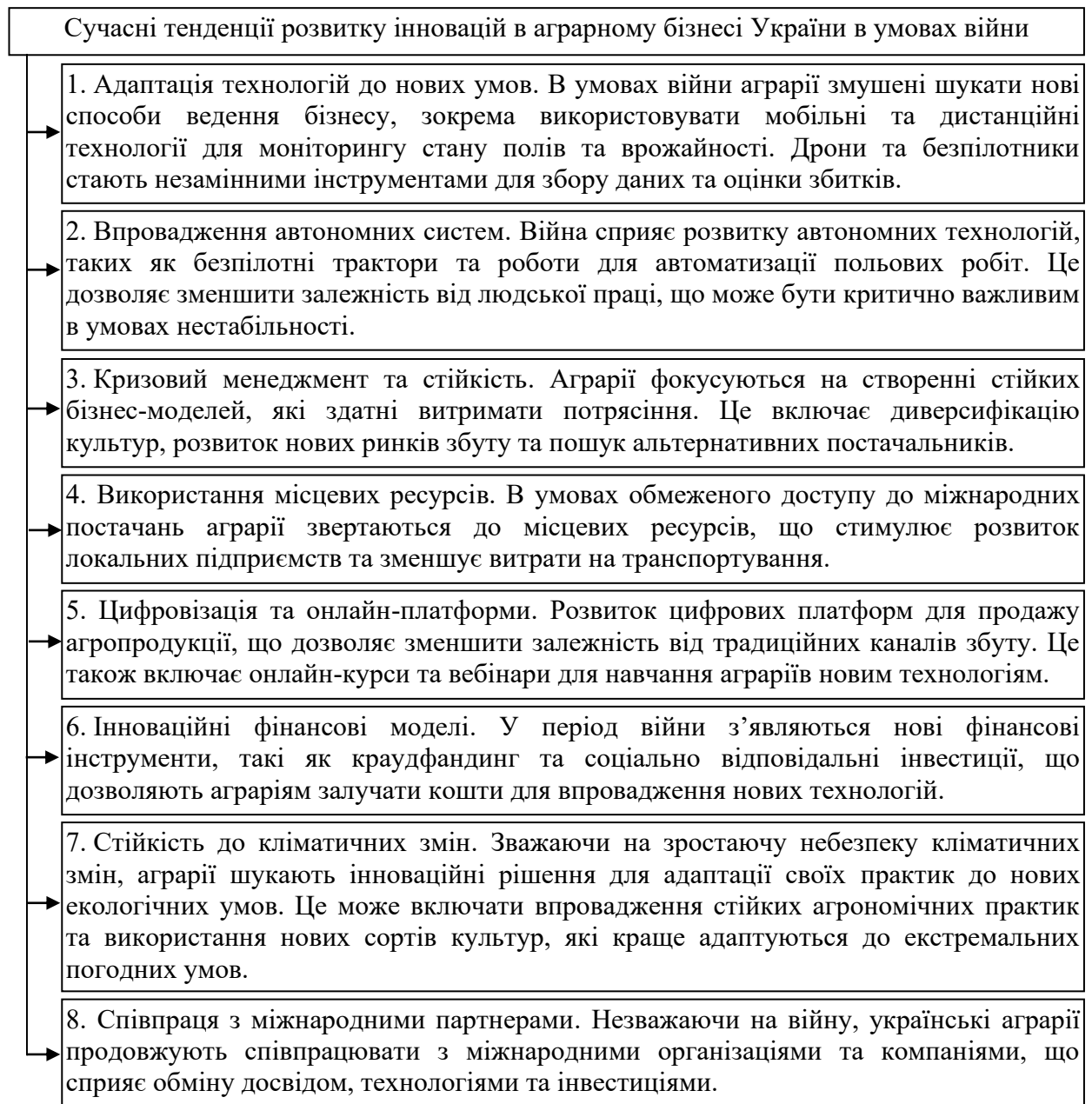


Рис. 2.1. Сучасні тенденції розвитку інновацій в аграрному бізнесі України в умовах війни

Джерело: побудовано автором за даними [2, 5, 14]

Отже, війна завдала значної шкоди українському аграрному сектору, і прямі та непрямі втрати вже перевищують десятки мільярдів доларів. Через бойові дії посівні площі скоротилися на 25%, а 2 мільйони гектарів стали замінованими. У таких умовах аграріям необхідно шукати нові інноваційні способи підвищення ефективності виробництва, щоб відшкодувати свої втрати.

Одним із можливих шляхів є впровадження новітніх агротехнологій, таких як точне землеробство, використання біологічних засобів захисту рослин та вдосконалення процесів зберігання та переробки продукції. Враховуючи ситуацію, важливими стануть і цифрові рішення для моніторингу стану посівів та оптимізації витрат на ресурси, що дозволить зменшити витрати і підвищити продуктивність на обмежених площах [14].

Крім того, розробка нових сортів рослин, стійких до кліматичних змін і стресових факторів, стане важливою складовою аграрної інноваційної стратегії. Потрібно також враховувати потребу в залученні міжнародних інвестицій для відновлення і модернізації інфраструктури, що дозволить прискорити відновлення сектору. Підтримка з боку держави у вигляді пільгових кредитів та грантів також може стати важливим стимулом для впровадження інновацій. Тому, попри складні обставини, аграрний сектор має можливість для відновлення та розвитку, якщо буде активно впроваджувати інноваційні технології та адаптуватися до нових реалій [59].

Основними напрямками використання провідних міжнародних технологій управління інноваційним розвитком ТОВ «А.Т.К.» є:

1. Супутники та дрони:

- 1.1. Агродрони. Використання безпілотних літальних апаратів для моніторингу посівів, аналізу стану рослин та виявлення проблем, що дозволяє підвищити ефективність обробки полів та зменшити втрати.

- 1.2. Супутникові знімки та GPS-моніторинг. Застосування супутникових знімків для точного визначення стану ґрунтів, оптимізації посівних площ та моніторингу кліматичних умов, що дозволяє здійснювати точне землеробство та підвищити врожайність.

2. Біотехнології. Використання генетично модифікованих організмів (ГМО) та біологічних препаратів для підвищення врожайності, стійкості до хвороб та стресових факторів, а також для поліпшення якості продукції.

3. Технології для збереження ґрунтів. Впровадження методів, спрямованих на збереження та покращення якості ґрунтів, таких як нульова обробка, застосування органічних добрив, мульчування та інші агротехнічні методи, що дозволяють зменшити ерозію і підвищити родючість.

4. Технології штучного інтелекту та робототехніки. Використання штучного інтелекту для автоматизації агрономічних процесів, прогнозування врожайності, а також роботизованих систем для збору та обробки врожаю, що дозволяє зменшити трудозатрати та підвищити продуктивність.

Ці інноваційні підходи дозволяють ТОВ «А.Т.К.» забезпечувати високу ефективність аграрного виробництва, знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Визначальні характеристики та переваги представлених вище інноваційних технологій в управлінні стратегічним розвитком ТОВ «А.Т.К.» узагальнено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Основні характеристики та переваги міжнародних інноваційних технологій управління розвитком ТОВ «А.Т.К.»

Технологія	Загальні характеристики	Переваги
1	2	3
Супутники та дрони	- використовуються для моніторингу полів та збору даних. - здатні надавати точну інформацію про стан рослин.	- підвищення ефективності вирощування. - швидка і точна інформація про стан ґрунту і рослин. - зменшення витрат на добрива та засоби захисту.
Біотехнології	- застосування біопрепаратів для підвищення врожайності. - використання мікробіологічних рішень.	- зниження витрат на добрива. - підвищення стійкості рослин до хвороб. - збереження екології.
Технології для збереження ґрунтів	- ґрунтозахисні технології (no-till, mini-till тощо). - спрямовані на збереження природного покриву ґрунту.	- підвищення родючості ґрунту. - зниження ризику ерозії. - збереження вологи в ґрунті.

Продовження таблиці 2.12

1	2	3
Технології штучного інтелекту та робототехніки	- використання AI для аналізу даних. - впровадження автоматизованих систем і роботів для виконання завдань.	- підвищення продуктивності та ефективності. - зменшення витрат на працю. - точність у виконанні сільськогосподарських операцій.

Джерело: розроблено автором.

Використання агродронів у аграрному секторі стає все більш поширеним, оскільки ці технології відкривають нові можливості для підвищення ефективності виробництва та оптимізації сільськогосподарських процесів. Для ТОВ «А.Т.К.» інтеграція безпілотних літальних апаратів у виробничий процес може стати важливим етапом у впровадженні інновацій, що дозволяє значно покращити управління агрономічними операціями.

Агродрони можуть бути використані для моніторингу стану посівів, точного визначення потреб у воді, добривах і пестицидах, а також для виявлення хвороб і шкідників на ранніх стадіях, що дає змогу оперативно реагувати та запобігати значним втратам. Крім того, агродрони здатні проводити аерофотозйомку, яка дозволяє точніше оцінювати стан ґрунтів, а також здійснювати обробку полів з мінімальними витратами ресурсів, що знижує витрати на виробництво та зменшує екологічний слід [14; 59].

Загальні можливості та переваги використання агродронів в діяльності ТОВ «А.Т.К.» представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Загальні можливості та переваги використання агродронів
в діяльності ТОВ «А.Т.К.»

Можливості агродронів	Переваги агродронів
1	2
1. Моніторинг стану посівів	1. Підвищення точності управління сільським господарством Дрони забезпечують точні дані про стан рослин, що допомагає аграріям краще планувати обробку та внесення добрив.
2. Аерофотозйомка полів	2. Зменшення витрат на добрива і ЗЗР Використання дронів для внесення добрив та пестицидів допомагає зменшити їх споживання, що, в свою чергу, знижує витрати.

Продовження таблиці 2.13

1	2
3. Аналіз здоров'я рослин	3. Економія часу на виконання завдань Агродрони можуть швидко обстежити великі площі, що значно економить час у порівнянні з традиційними методами.
4. Оцінка вологості ґрунту	4. Підвищення врожайності завдяки точному управлінню Завдяки аналізу вологості ґрунту дрони допомагають уникнути пересихання або перезволоження, що позитивно впливає на врожай.
5. Внесення добрив та пестицидів	5. Зниження трудозатрат та підвищення ефективності праці Автоматизоване внесення знижує потребу в ручній праці, що економить ресурси та час.
6. Збирання даних для агрономічного аналізу	6. Своєчасне виявлення проблем на полях Швидке виявлення хвороб, шкідників або нестачі живильних речовин дозволяє вжити заходів до поширення проблеми.
7. Планування сівозміни	7. Поліпшення якості продукції Завдяки точному плануванню та контролю, аграрії можуть досягати високих стандартів якості врожаю.
8. Створення карт урожайності	8. Зменшення ризиків та втрат через оперативне реагування Картографічні дані дозволяють аграріям швидко реагувати на зміни в умовах вирощування.
9. Інтеграція з іншими технологіями (AI, IoT)	9. Підвищення конкурентоспроможності компанії Впровадження новітніх технологій дозволяє компанії стати більш конкурентоспроможною на ринку.
10. Проведення навчання та демонстрацій	10. Сприяння сталому розвитку агросектору Використання дронів підтримує екологічні ініціативи та впроваджує практики, що зменшують негативний вплив на довкілля.

Джерело: складено автором

Для оцінки економічної доцільності використання агродронів-обприскувачів на підприємстві ТОВ «А.Т.К.» можна здійснити розрахунки за допомогою таких основних показників ефективності інноваційних інвестиційних проєктів: чистий дисконтований дохід (NPV), індекс прибутковості (PI), внутрішня норма рентабельності (IRR) та період окупності (PBP). Ці показники допоможуть визначити економічну вигідність впровадження агродронів в діяльність компанії та оцінити їх вплив на фінансові результати підприємства [9; 22].

Вихідні параметри для обчислення ефективності впровадження агродронів-обприскувачів на аграрному підприємстві ТОВ «А.Т.К.» представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Вихідні дані для розрахунку ефективності впровадження агродронів-
обприскувачів на аграрному підприємстві ТОВ «А.Т.К.»

Показник	Значення
1. Початкові інвестиції (придбання та налаштування двох агродронів)	1 200 000 грн.
2. Термін реалізації проєкту	5 років
3. Середня продуктивність дронів	15 гектарів на годину
4. Витрати на обслуговування дронів (обслуговування, паливо, ремонт, страхування)	50 000 грн на рік
5. Економія на витратах:	
5.1. Використання дронів дозволяє зменшити витрати на обприскування порівняно з традиційними методами (трактори, авіація)	Зниження на 30 %
5.2. Середньорічні витрати на традиційне обприскування становили б 500 000 грн, а з використанням дронів	350 000 грн
5.3. Приріст врожайності	Завдяки точності обприскування агродронів та зменшенню травматизму рослин на 10%, врожайність підвищується на 5%
5.4. Додатковий дохід від продажу врожаю за рік	250 000 грн.
5.5. Ставка дисконтування	15%

Джерело: складено автором.

Розрахунок ефективності впровадження агродронів-обприскувачів на аграрному підприємстві ТОВ «А.Т.К.» проведемо нижче:

1. Чистий грошовий потік від інвестиційного проєкту (NCF) - це різниця між усіма грошовими надходженнями, отриманими від реалізації проєкту, та усіма грошовими витратами, які пов'язані з його реалізацією.

Для кожного року розрахуємо чистий грошовий потік (NCF) від реалізації інноваційно-інвестиційного проєкту впровадження агродронів-обприскувачів на аграрному підприємстві ТОВ «А.Т.К.» (табл. 2.15).

2. Чистий дисконтований дохід (NPV). NPV обчислюється як сума дисконтованих доходів за весь період експлуатації дронів за винятком початкових інвестицій.

Для розрахунку NPV враховуємо дисконтовану вартість кожного річного грошового потоку за формулою:

Таблиця 2.15

Чистий грошовий потік (NCF) від реалізації проекту впровадження агродронів-обприскувачів на аграрному підприємстві ТОВ «А.Т.К.»

Рік	Доходи від зростання врожайності (грн)	Економія на обприскуванні (грн)	Грошовий потік (грн)
1	250 000	150 000	400 000
2	250 000	150 000	400 000
3	250 000	150 000	400 000
4	250 000	150 000	400 000
5	250 000	150 000	400 000

Джерело: складено автором.

$$NPV = \sum (NCF / (1+r)^t) - I \quad (2.1)$$

де NCF - чистий грошовий потік; r – ставка дисконтування (15%); t – рік; I – початкові інвестиції.

Розрахунок NPV за роками:

$$\text{Рік 1: } 400\,000 / (1+0,15)^1 = 347\,826,09 \text{ грн.}$$

$$\text{Рік 2: } 400\,000 / (1+0,15)^2 = 302\,114,60 \text{ грн.}$$

$$\text{Рік 3: } 400\,000 / (1+0,15)^3 = 262\,295,08 \text{ грн.}$$

$$\text{Рік 4: } 400\,000 / (1+0,15)^4 = 228\,322,39 \text{ грн.}$$

$$\text{Рік 5: } 400\,000 / (1+0,15)^5 = 198\,474,10 \text{ грн.}$$

Сума дисконтованих грошових потоків:

$$347826,09 + 302\,114,60 + 262\,295,08 + 228\,322,39 + 198\,474,10 = 1\,339\,032,26 \text{ грн.}$$

Тоді NPV:

$$NPV = 1\,339\,032,26 - 1\,200\,000 = 140\,862,26 \text{ грн.}$$

3. Індекс прибутковості (PI).

Індекс прибутковості визначається як відношення дисконтованих грошових потоків до початкових інвестицій:

$$PI = \text{Сума дисконтованих грошових потоків} / \text{Початкові інвестиції} \quad (2.2)$$

Тоді PI:

$$PI = 1\,339\,032,26 / 1\,200\,000 = 1,12$$

4. Внутрішня норма рентабельності (IRR). IRR – це ставка дисконту, за якої

NPV стає рівним нулю. IRR показує максимальну допустиму ставку для даного проєкту.

Використовуючи можливості електронних обчислень в програмі Excel ми наближено розраховали IRR і отримали 19,86%.

Це означає, що якщо ставка дисконтування буде 19,86%, то NPV проєкту дорівнюватиме нулю:

$$\sum (NCF / (1+0.1986)^t) - 1\,200\,000 \approx 0$$

5. Період окупності (PBP). Період окупності (PBP) – це кількість років, необхідних для повернення початкових інвестицій за рахунок грошових потоків.

Розрахунок накопиченого грошового потоку:

Рік 1: 400 000 грн.

Рік 2: 800 000 грн (400 000 + 400 000).

Рік 3: 1 200 000 грн (800 000 + 400 000).

Отже, початкові інвестиції окуповуються за 3 роки.

Значення показників оцінки ефективності інноваційно-інвестиційного проєкту впровадження агродронів-обприскувачів на аграрному підприємстві ТОВ «А.Т.К.» представлено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Показники ефективності інноваційно-інвестиційного проєкту впровадження агродронів-обприскувачів на аграрному підприємстві ТОВ «А.Т.К.»

Показник	Значення
Початкові інвестиції (I), грн.	1 200 000 грн.
Чистий грошовий потік (NCF), грн.	2 000 000 грн.
Чистий дисконтований дохід (NPV), грн.	140 862,26 грн.
Індекс прибутковості (PI)	1,12
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	19,86
Період окупності (PBP), роки	3,0

Джерело: складено автором.

За результатами розрахунків ефективності інноваційно-інвестиційного проєкту впровадження агродронів-обприскувачів на підприємстві ТОВ «А.Т.К.», можна зробити наступні висновки. Початкові інвестиції становлять 1 200 000 грн, що є початковою сумою витрат для реалізації проєкту. Чистий грошовий

потік (NCF) від проекту досягає 2 000 000 грн, що свідчить про значний економічний ефект. Чистий дисконтований дохід (NPV) складає 140 862,26 грн, що вказує на позитивну фінансову результативність проекту. Індекс прибутковості (PI) рівний 1,12, що означає, що на кожную вкладену гривню компанія отримає 1,12 грн прибутку. Внутрішня норма рентабельності (IRR) на рівні 19,86% підтверджує високу рентабельність інвестицій. Період окупності (PBP) проекту складає всього 3 роки, що є досить коротким терміном для таких інвестицій. Це підтверджує доцільність впровадження агродронів для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, для удосконалення управління інноваційною діяльністю ТОВ «А.Т.К.» необхідно зосередити увагу на стратегічному впровадженні новітніх технологій та інвестицій в аграрний сектор, зокрема через використання агродронів і біотехнологій. Важливо посилити міжнародну співпрацю з провідними технологічними партнерами для доступу до інноваційних рішень та удосконалення виробничих процесів. Інвестиції в навчання персоналу та розширення науково-дослідницької діяльності допоможуть покращити ефективність використання новітніх технологій на всіх етапах виробництва. Важливим кроком є також підвищення рівня автоматизації та застосування штучного інтелекту для оптимізації процесів. Враховуючи ці фактори, компанія зможе значно покращити свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку та забезпечити сталий розвиток.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки стану та напрямів удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ТОВ «А.Т.К.» було засноване у 2004 році з метою впровадження сучасних агротехнологій у вирощуванні сільськогосподарських культур в Україні. ТОВ «А.Т.К.» активно впроваджує точне землеробство, використовує цифрові карти полів, дрони для моніторингу посівів і системи супутникової навігації. Сільськогосподарські машини підприємства є одними з найсучасніших в Україні, а працівники щороку проходять курси підвищення кваліфікації. Підприємство веде активну співпрацю з вітчизняними та іноземними науковими установами.

2. Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «А.Т.К.» демонструє значні зміни в показниках підприємства за три роки. Чистий дохід підприємства знизився на 13,62% у 2024 році порівняно з 2022 роком, що вказує на зменшення обсягів реалізації продукції або послуг. Валовий прибуток також скоротився на 15,16%, що свідчить про погіршення ефективності основної діяльності підприємства. Чистий прибуток у 2024 році зменшився на 90,66%, що є суттєвим падінням і вказує на наявність серйозних проблем у фінансовому результаті компанії, можливо, через високі витрати або зменшення доходів.

3. Встановлено, що система управління інноваційною діяльністю ТОВ «А.Т.К.» являє собою сукупність організаційних, економічних, інформаційних та управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення ефективного впровадження нових технологій, продуктів та рішень у виробничу та комерційну діяльність підприємства. Основою цієї системи є стратегічне планування інновацій, формування інноваційної політики та визначення пріоритетних напрямів розвитку.

4. Обґрунтовано, що управління інноваційною діяльністю на підприємстві ТОВ «А.Т.К.» зосереджене на впровадженні сучасних аграрних технологій,

метою яких є підвищення врожайності, оптимізація витрат і поліпшення якості ґрунтового покриву. Компанія використовує вертикально інтегровану модель організації виробництва, яка охоплює весь ланцюг – від селекції насіння до переробки та експорту готової продукції. Такий підхід забезпечує комплексне управління інноваціями та дозволяє контролювати кожен етап виробничого процесу, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

5. Визначено, що у 2024 році ТОВ «А.Т.К.» продовжує активно впроваджувати інноваційні технології, що позитивно позначається на результатах діяльності. Витрати на наукові дослідження та розробки зросли на 5,43%, що свідчить про стабільний фінансовий потік у сфері інновацій. Однак кількість впроваджених інноваційних технологій зменшилася на 25%, що вказує на певне зниження темпів реалізації нових рішень. Питома вага інноваційних продуктів у загальному обсязі виросла на 13,74%, досягнувши 37,09%, що є важливим індикатором для компанії. Кількість патентів на нові технології зросла на 33,33%, що підкреслює значний прогрес у захисті інтелектуальної власності компанії.

6. Обґрунтовно, що використання агродронів у аграрному секторі стає все більш поширеним, оскільки ці технології відкривають нові можливості для підвищення ефективності виробництва та оптимізації сільськогосподарських процесів. Для ТОВ «А.Т.К.» інтеграція безпілотних літальних апаратів у виробничий процес може стати важливим етапом у впровадженні інновацій, що дозволяє значно покращити управління агрономічними операціями.

7. Доведено, що для удосконалення управління інноваційною діяльністю ТОВ «А.Т.К.» необхідно зосередити увагу на стратегічному впровадженні новітніх технологій та інвестицій в аграрний сектор, зокрема через використання агродронів і біотехнологій. Важливо посилити міжнародну співпрацю з провідними технологічними партнерами для доступу до інноваційних рішень та удосконалення виробничих процесів. Інвестиції в навчання персоналу та розширення науково-дослідницької діяльності допоможуть покращити ефективність використання новітніх технологій.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження системи управління інноваційною діяльністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що інноваційна діяльність відіграє ключову роль у розвитку підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність, економічну ефективність і адаптивність до змін ринку. Завдяки впровадженню нововведень підприємство може знижувати витрати, покращувати якість продукції, освоювати нові ринки та залучати інвестиції. Вона також сприяє формуванню позитивного іміджу, розвитку персоналу та створенню внутрішнього середовища, орієнтованого на зміни.

2. Узагальнено, що система управління інноваційною діяльністю підприємства - це цілісна сукупність взаємопов'язаних організаційних структур, процесів, методів, ресурсів і управлінських рішень, спрямованих на ефективне планування, організацію, координацію, мотивацію, контроль та оцінювання інноваційної діяльності на всіх її етапах - від зародження ідеї до впровадження результатів у практичну діяльність підприємства. Вибір системи інноваційного розвитку не може бути універсальним, адже він залежить від внутрішнього стану компанії. Одним із найважливіших критеріїв для формування такої системи є фаза життєвого циклу організації.

3. Обґрунтовано, що система управління інноваційною діяльністю підприємства є важливим інструментом для забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Вона дозволяє ефективно організувати процеси впровадження нововведень, адаптуючи підприємство до змін на ринку та в технологічному середовищі. Вибір стратегії та підходів до інновацій залежить від внутрішніх можливостей підприємства і зовнішніх умов, таких як ринкові тенденції та науково-технічний прогрес. Успішне управління інноваціями сприяє не лише підвищенню ефективності бізнесу, але й забезпечує йому довгостроковий розвиток.

4. Узагальнено, що процес оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства - це систематичний аналіз та вимірювання результатів інноваційних проектів і заходів з метою визначення їх впливу на досягнення стратегічних цілей компанії. Цей процес включає в себе збір, обробку та інтерпретацію даних про фінансові та нефінансові результати інноваційної діяльності, такі як рівень доходів від нових продуктів, скорочення витрат, підвищення конкурентоспроможності та ефективності внутрішніх процесів.

5. Визначено, що розроблені методичні засади оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства є ключовим інструментом для визначення результативності впроваджених інновацій. Вони дають змогу комплексно аналізувати стан інноваційної системи підприємства, визначати сильні та слабкі сторони управління, а також оцінювати вплив окремих рішень на загальну ефективність.

6. Визначено, що ТОВ «А.Т.К.» було засноване у 2004 році з метою впровадження сучасних агротехнологій у вирощуванні сільськогосподарських культур в Україні. ТОВ «А.Т.К.» активно впроваджує точне землеробство, використовує цифрові карти полів, дрони для моніторингу посівів і системи супутникової навігації. Сільськогосподарські машини підприємства є одними з найсучасніших в Україні, а працівники щороку проходять курси підвищення кваліфікації. Підприємство веде активну співпрацю з вітчизняними та іноземними науковими установами.

7. Встановлено, що система управління інноваційною діяльністю ТОВ «А.Т.К.» являє собою сукупність організаційних, економічних, інформаційних та управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення ефективного впровадження нових технологій, продуктів та рішень у виробничу та комерційну діяльність підприємства. Основою цієї системи є стратегічне планування інновацій, формування інноваційної політики та визначення пріоритетних напрямів розвитку.

8. Обґрунтовано, що управління інноваційною діяльністю на підприємстві ТОВ «А.Т.К.» зосереджене на впровадженні сучасних аграрних технологій,

метою яких є підвищення врожайності, оптимізація витрат і поліпшення якості ґрунтового покриття. Компанія використовує вертикально інтегровану модель організації виробництва, яка охоплює весь ланцюг – від селекції насіння до переробки та експорту готової продукції. Такий підхід забезпечує комплексне управління інноваціями та дозволяє контролювати кожен етап виробничого процесу, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

9. Визначено, що у 2024 році ТОВ «А.Т.К.» продовжує активно впроваджувати інноваційні технології, що позитивно позначається на результатах діяльності. Витрати на наукові дослідження та розробки зросли на 5,43%, що свідчить про стабільний фінансовий потік у сфері інновацій. Однак кількість впроваджених інноваційних технологій зменшилася на 25%, що вказує на певне зниження темпів реалізації нових рішень. Питома вага інноваційних продуктів у загальному обсязі виросла на 13,74%, досягнувши 37,09%, що є важливим індикатором для компанії. Кількість патентів на нові технології зросла на 33,33%, що підкреслює значний прогрес у захисті інтелектуальної власності компанії.

10. Обґрунтовно, що використання агродронів у аграрному секторі стає все більш поширеним, оскільки ці технології відкривають нові можливості для підвищення ефективності виробництва та оптимізації сільськогосподарських процесів. Для ТОВ «А.Т.К.» інтеграція безпілотних літальних апаратів у виробничий процес може стати важливим етапом у впровадженні інновацій, що дозволяє значно покращити управління агрономічними операціями.

11. Доведено, що для удосконалення управління інноваційною діяльністю ТОВ «А.Т.К.» необхідно зосередити увагу на стратегічному впровадженні новітніх технологій та інвестицій в аграрний сектор, зокрема через використання агродронів і біотехнологій. Важливо посилити міжнародну співпрацю з провідними технологічними партнерами для доступу до інноваційних рішень та удосконалення виробничих процесів. Інвестиції в навчання персоналу та розширення науково-дослідницької діяльності допоможуть покращити ефективність використання новітніх технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрна технологічна компанія. URL: <https://latifundist.com/kompanii/161-agrarnaya-tehnologicheskaya-kompaniya>
2. Аграрний бізнес під час війни: труднощі та перспективи. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/agrarnyj-biznes-pid-chas-vijny-trudnoshhi-ta-perspektyvy>
3. Антонюк Л., Поручник А., Савчук В. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 394 с.
4. Буняк Н. М. Відкриті інновації – сучасна парадигма інноваційного розвитку регіону. Інфраструктура ринку. 2019. №32. С. 271-276.
5. Бураковський І. Війна війною, але аграрний бізнес продовжить розвивати інновації. Агропортал. URL: <https://agroportal.ua/blogs/viyna-viynouu-ale-biznes-prodovzhit-rozvivati-innovaciji>
6. Галушка З.І., Лусте О.О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика. Навчальний посібник. Чернівці. ЧНУ, 2021. 180 с.
7. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text)
8. Гудзь О. Є. Гармонізація механізму стратегічного управління інноваційним розвитком. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 3. С. 272–277.
9. Гуторов О.І., Михайлова Л.І., Шарко І.О., Турчіна С.Г., Киричок О.В., Управління інноваціями: навч. посіб. Харків, 2018. 560 с.
10. Гуторова О.О., Гуторов О.І. Особливості розвитку та напрями удосконалення інноваційної діяльності в АПК. Аграрні інновації. 2023. №17. С. 211-217.
11. Данкевич В., Данкевич А., Большакова Є. Управління інноваційно-інвестиційною складовою сільськогосподарського землекористування підприємств в умовах циркулярної економіки. Journal of Innovations and Sustainability. 2024. Частина 8. №1. URL:

<https://www.researchgate.net/publication/382315441>

12. Даций О. І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України: монографія. К. : ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2014. 428 с.

13. Десять найкращих тенденцій, технологій та інновацій у сільському господарстві за 2022 рік. URL: <https://mind.ua/publications/20250592-10-najkrashchih-tendencij-tehnologij-ta-innovacij-u-silskomu-gospodarstvi-za-2022-rik>

14. Дрони, біотехнології та робототехніка. Чотири інноваційні технології, які допоможуть українському агросектору ставати ефективнішим. URL: <https://forbes.ua/business/droni-biotekhnologii-ta-robototekhnika-chotiri-innovatsiyi-tekhnologii-yaki-dopomozhut-ukrainskomu-agrosectoru-stavati-efektivnishim-18112023-17354>

15. Дубиніна С.М. Вплив інноваційного розвитку на економічні показники промислового підприємства. Підприємництво та інновації. 2020. Випуск 11-2. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.22>.

16. Дудар Т. Розвиток інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки України. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. №1. С. 60-69.

17. Економічне управління інноваціями: монографія / [Федоренко В. Г., Чуприна Ю. А., Куліков П. М. та ін.] ; за ред. В. Г. Федоренка; Київський національний університет будівництва та архітектури, Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України, Європейська бізнес-асамблея (Оксфорд) та ін. Київ : ДКС-Центр, 2020. 372 с.

18. Жегус О., Давиденко В. Стратегічні імперативи інноваційного розвитку аграрного сектору України як основи його резильєнтності. Економіка та суспільство. 2024. №61. С. 56-64.

19. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: Навч. посіб. / Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. К. : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.

20. Ігнатенко М.М., Красножон А.О., Ткаченко Ю.О. Впровадження

інновацій високих техніко-технологічних устроїв у діяльність малих аграрних підприємств та їх грантова підтримка. Інвестиції: практика та досвід. 2024. №7. С. 100-104.

21. Ігнатська І.А. Стратегічний менеджмент. Підручник. К.: Каравела, 2019. 464 с.

22. Інвестиційно-інноваційний розвиток підприємницької діяльності в Україні: монографія / за ред. В. Г. Федоренка. Київ: ДКС ЦЕНТР, 2019. 429 с.

23. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект : моногр. / П. Т. Саблук, О. Г. Шпикуляк, Л. І. Курило. К. : ННЦ ІАЕ, 2020. – 706 с.

24. Інноваційне забезпечення розвитку сільського господарства України: проблеми та перспективи : моногр. / Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк [та ін.]. К. : ННЦ ІАЕ, 2014. 516 с.

25. Казачков І.О., Стемпень О.В., Шляхи забезпечення інноваційного розвитку промислового підприємства. 2013. С. 90–97.

26. Кириченко Н., Боліла С., Осадчук І. Міжнародний досвід державного стимулювання впровадження інновацій підприємствами аграрного сектору та можливості його використання в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. №2. С. 118-124.

27. Ковтун В. А. Інноваційна стратегія розвитку аграрних підприємств. Фінпростір. 2020. № 3 (39). С. 142–153.

28. Конституція України від 28 червня 1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

29. Кот О. В. Теоретичні аспекти інноваційного розвитку аграрного сектору економіки та його організаційно-економічне забезпечення. Проблеми науки. 2018. № 9. С. 30–37.

30. Коюда П.М., Шейко І.А. Ефективність економічної діяльності підприємств: теорія та практика: монографія. Х.: Компанія СМІТ, 2013. 332 с.

31. Кукса І. М. Механізм державного регулювання інноваційного розвитку АПК : монографія. К. : СІК ГРУП УКРАЇНА, 2014. 328 с.

32. Лобас М. Г., Россоха В. В., Соколов Д. О. Управління інноваційно-

технологічним розвитком агросфери : монографія / за ред. М. Г. Лобаса. К. : ННЦ «ІАЕ», 2016. 416 с.

33. Лупенко Ю. О. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в аграрній сфері України. Економіка АПК. 2022. № 12. С. 5–11.

34. Луциків І. Економічна суть інноваційної діяльності. Галицький економічний вісник. 2020. № 2(27). С. 89–95.

35. Мазур І.І., Фесун Ю.А. Світовий досвід господарювання та впровадження інновацій в аграрний сектор економіки. Ефективна економіка. 2021. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/10.pdf

36. Малюта Л. Оцінювання рівня інноваційного розвитку промислового підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2011. Вип. 1. URL:<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11mlyrpp.pdf>.

37. Мельничук А.Б. Інновації як провідний фактор розвитку аграрної сфери в умовах глобалізації. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 8. С. 174-178.

38. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 400 с.

39. Михайлова Л. І., Гуторов О. І., Турчіна С. Г., Шарко І. О. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Вид. 2-ге доп. К.: Центр учбової літератури, 2015. 234 с.

40. Михайлова Л.І. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 248 с.

41. Морозова С.А. Інноваційний розвиток світової економіки: теоретичний аспект. Вісник Приазовського державного технічного університету: зб. наукових праць. 2016. Вип. 32. Т. 1. С. 179-186.

42. Онегіна В. М., Луньова В. А. Стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств : монографія. Харків : ТОВ «Смугаста типографія», 2016. 255 с.

43. Офіційний сайт компанії ТОВ «А.Т.К.». URL: <http://atk.com.ua/#about>

44. Павленко І.А. Економіка й організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 204 с.

45. Петренко Л. А. Інноваційний розвиток підприємства: генезис теорії та сучасна практика управління: монографія. Київ: НУОУ, 2020. 328 с.

46. Пілецька С. Т., Мягих І. М. Інноваційна сприйнятливість підприємств до розвитку в умовах змінюваного зовнішнього середовища. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки». 2017. № 6. С. 121–128.

47. Поліщук О.О. Сутність поняття «інноваційна діяльність» як соціально-економічної категорії. Економічний вісник Донбасу. 2019. №3 (21). С. 169-171.

48. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій: Закон України від 14 вересня 2006 р. № 143-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16#Text>

49. Про Державні цільові програми: Закон України від 18 березня 2004 р. № 1621-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>

50. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 р. № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

51. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04 липня 2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

52. Про компанію: Аграрна технологічна компанія (АТК). URL: <https://tripoli.land/ua/companies/agrarnaya-tehnologicheskaya-kompaniya>

53. Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України: Постанова Верховної Ради України від 13 липня 1999 р. № 916-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/916-14#Text>

54. Про наукову та науково-технічну діяльність: Закон України від 26 листопада 2015 р. 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>

55. Про особливий режим інноваційної діяльності технопарків: Закон України від 16 липня 1999 р. № 991-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text>

56. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08 вересня 2011 р. № 3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>

57. Прокопенко О.В., Школа В.Ю. Наукові підходи до трактування поняття і визначення етапів життєвого циклу інновації. Економічні інновації. 2020. Вип. 41. С. 213–223.

58. Ресурсні можливості розвитку аграрного сектора економіки України : колектив. моногр. / О. В. Шубравська, Л. В. Молдаван, Б. Й. Пасхавер; за ред. д-ра екон. наук О. В. Шубравської ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2017. 440 с.

59. Розвиток агробізнесу під час війни: інновації, кредити, державна та міжнародна підтримка. URL: <https://a7d.com.ua/agropoltika/58792-rozvitok-agrobznesu-pd-chas-vjni-nnovacyi-krediti-derzhavna-ta-mzhnarodna-pdtrimka.html>

60. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Київ : Знання, 2017. 662 с.

61. Савіна С. С. Формування механізму інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2016. 286 с.

62. Савчук Л. М. Управління інноваційною, інвестиційною та економічною діяльністю інтегрованих об'єднань та підприємств : монографія. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. 520 с.

63. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Костюк Н. Р., Коропецький О. О. Діагностика факторів інноваційного розвитку підприємства. Проблеми економіки. 2017. № 1. С. 250-257.

64. Соколюк С. Ю. Розвиток підприємств аграрного сектору на засадах гармонізації інноваційних процесів: теорія і практика : монографія. Умань : «Візаві», 2019. 376 с.

65. Старинець О.Г. Використання ІТ-інновацій у діяльності підприємств аграрної сфери. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Випуск 26. Частина 2. С. 66-70.

66. Стойко І.І, Управління інноваціями: навч. посіб. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2018. 200 с.

67. Ткаченко Т. П. Фінансовий аналіз: консп. лекц.для студ. усіх форм навч.

Камянське: ДДТУ. 2018. 223 с.

68. Ульянова Л., Чайка Ю. Інноваційні аспекти сталого розвитку економіки України. Економічний аналіз. 2021. Том 31. № 1. С. 218-226.

69. Управління інноваціями. Навчальний посібник. Копитко І.М, 2019. 165 с.

70. Учасники ринку: Інновації стануть вирішальними у відновленні агросектору після війни. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/uchasniki-rinku-innovaciji-stanut-virishalnymi-u-vidnovlenni-agrosektoru-pislya-viyni>

71. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: підруч. К.: Либідь, 2013. 480 с.

72. Філіпішина Л.М. Інтегральна оцінка стійкості розвитку промислових підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 19. URL: <http://global.national.in.ua/archive/19-2017/56.pdf>

73. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія / за наук. ред. В.В. Стадник. Хмельницький: ХНУ, 2016. 446 с.

74. Халізів Д.В. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2023. Випуск 79. Частина 1. С. 286-290.

75. Хмизова О. В., Сисан О. М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Наукові праці. Економіка. 2016. № 273. С. 83-88.

76. Чайковська І. І. Фрактальний аналіз та тенденції розвитку інноваційних процесів на промислових підприємствах. Економічний часопис – XXI. 2014. № 7-8 (2). С. 65-68.

77. Чайковська І.І. Сутність проєктно-орієнтованого підприємства в умовах Industry 4.0. Економічний простір. 2021. № 167. С. 88-93.

78. Черваньов Д.М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. К.: Знання, 2018. 492 с.

79. Чухрай Н. І., Лісовська Л. С. Управління інноваціями : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. 254 с.

80. Школьник І. О., Боярко О. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Київ :

Центр учбової літератури, 2016. 368 с.

81. Шпикуляк О. Г., Грицаєнко М. І. Розвиток інноваційної діяльності в аграрній сфері: менеджмент та ефективність: монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2016. 424 с.

82. Шубравська О. В. Інноваційний розвиток аграрного сектора економіки України: теоретико-методологічний аспект. Економіка України. 2012. № 1. С. 27–33.

83. Янченко Н.В., Безрук С.О., Орябинська В.А. Управління розвитком підприємства за допомогою інновацій. Молодий вчений. 2018. № 5.1. С. 102–106.

ДОДАТКИ

